

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de commerce

Koléa

Mémoire de fin du cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de gestion

Option : Organisation et Management de l'entreprise

Thème :

L'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale

Etude de Cas : Entreprise portuaire Djen Djen

(EPJ Djen Djen)

Réalisé par :

SERHANE Fatima Zohra

Encadré par

Pr. KECHAD Rabah

Période du stage : Du 20/03/2016 Au 20/04/2016

Lieu du stage : EPJ Djen Djen

Année universitaire : 2015/2016

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À mes très chers parents Mohamed et Razika pour leur patience, leur

encouragement et leur amour ;

À mes chers frères Ilyes, Hassan et Sief Eddine ;

À tous mes collègues de l'ESC ;

À toutes mes chères amies ;

Et à tous ceux qui m'aiment.

Fatima Zohra

Remerciements

*Tout d'abord je remercie ALLAH de m'avoir donné le courage et la volonté
durant mon parcours estudiantine*

*Je tiens à exprimer mes profonds remerciements à ceux qui m'ont aidé à
accomplir ce travail*

*Particulièrement à mon encadreur, professeur KECHAD Rabah pour son
soutien et ses précieux conseils*

Merci aux membres de jury

*Je remercie également l'EPJ, l'organisme où j'ai accompli mon stage de fin
d'étude, la direction des ressources humaines, ses départements et services, et
surtout le service de formation et le service de personnel, sans oublier mon
encadreur Madame ABID Yasmina qui m'avait aidé généreusement*

*Je remercie mes enseignants de l'ESC, qui m'ont accompagné durant ces trois
dernières années*

*Évidemment, je ne pourrais passer sous silence le soutien de ma mère, de mon
père, et de mon frère Ilyes, ses aides et ses encouragements*

Fatima Zohra

Résumé

Le changement organisationnel est impératif pour la survie et la continuité de l'organisation, et comme le facteur humain est l'un des facteurs déterminants de la réussite ou de l'échec de ce changement, l'organisation se trouve devant un problème réel, qui est la résistance des ressources humaines au changement implanté, qui conduit souvent à la diminution de la performance de l'organisation.

Notre problématique retenue à partir de là, vise à étudier l'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen.

Notre étude a été menée sur un échantillon aléatoire de quatre-vingt-seize employés, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'étude sur terrain. Au final, nous avons conclu, qu'il y a une résistance au changement organisationnel à domination plus latente au niveau de l'EPJ, exprimée dans les catégories intermédiaires et opérationnelles. L'étude a également noté que la résistance au changement organisationnel a mené à la diminution de la performance sociale de l'EPJ.

Mots clés

Changement organisationnel, résistance au changement organisationnel, performance sociale.

يعد التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لبقاء واستمرارية . وبما أن العنصر البشري هو المحددة لنجاح أو فشل هذا التغيير، ة تتواجد أمام مشكل حقيقي وهو مقاومة الـ البشري للتغيير يؤدي غالبا إلى انخفاض مستوى أدائها.

اشكاليتنا انطلاقا من هنا تهدف إلى دراسة مقاومة التغيير التنظيمي على الأداء الاجتماعي على المينائية جن جن.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية مقدر ب ستة وتسعين ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية. النهائية، استخلصنا بأنه توجد هناك مقاومة للتغيير التنظيمي بشكل كامن على مستوى الشركة المينائية جن وهذا ملياتي. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي المينائية .

الكلمات المفتاحية

التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، الأداء الاجتماعي.

Sommaire

Dédicaces

Remerciement

Résumé

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre 1 : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

Section 1 : La notion du changement organisationnel

Section 2 : Objectifs, facteurs et typologies du changement

Section 3 : La résistance au changement organisationnel

Chapitre 2 : La performance de l'entreprise et ses dimensions

Section 1 : La notion de la performance et les modèles représentatifs

Section 2 : Les dimensions de la performance et la notion de performance sociale

Section 3 : L'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale

Chapitre 3 : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'Entreprise Portuaire DJEN DJEN

Section 1 : Présentation du lieu de stage et de la méthodologie de l'étude sur terrain

Section 2 : Le personnel de l'entreprise entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale

Section 3 : Discussion des résultats de l'enquête de terrain

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
3.1	Questionnaires valides à étudier	66
3.2	La répartition des individus des échantillons selon l'âge	67
3.3	Répartition des interrogés selon le niveau scolaire	68
3.4	Les changements effectués au niveau l'EPJ	70
3.5	Les parties bénéficiaires des changements effectués	71
3.6	Attitudes des employés vis-à-vis les changements introduits	72
3.7	Attitude des agents d'exécution envers les changements introduits	73
3.8	Attitude des agents de maîtrise envers les changements introduits	74
3.9	Attitude des Cadres envers les changements introduits	74
3.10	Les causes de la résistance au changement	75
3.11	Evolution du taux d'absentéisme (octobre 2014-janvier 2015) et (novembre2015-février 2016)	77
3.12	Evolution du nombre d'accidents de travail (octobre 2014-janvier 2015) et (novembre2015-février 2016)	79
3.13	Evolution du taux des départs (octobre 2014-janvier 2015) et (novembre2015-février 2016)	80
3.14	Relation entre la résistance au changement et la performance sociale de l'EPJ	81
3.15	Relation entre la résistance au changement organisationnel et le climat social de l'EPJ	83
3.16	Impact des formes de la résistance au changement sur l'absentéisme et les retards	84
3.17	Impact des formes de la résistance au changement sur le turnover	85
3.18	Impact des formes de la résistance au changement sur les accidents de travail	85
3.19	Impact des formes de la résistance au changement sur les conflits sociaux	86
3.20	Impact des formes de la résistance au changement sur la performance sociale de l'EPJ du point de vue des cadres	87
3.21	Tableau croisé entre les niveaux scolaires des employés et leurs attitudes vis-à-vis les changements implantés	89
3.22	Tableau croisé entre l'âge des employés et leurs attitudes vis-à-vis les changements implantés	90

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
1.1	Les diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel	15
1.2	Typologies du changement	17
1.3	Les comportements des acteurs face au changement	24
1.4	Matrice de représentation sociodynamique des acteurs d'un projet	25
2.1	Modèle de Gilbert	37
2.2	La performance	37
2.3	Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes	38
2.4	Les niveaux de mesure de la performance	40
2.5	Perspectives du tableau de bord prospectif	41
2.6	Le triangle d'indicateur (stratégie/acteur/processus d'action)	43
2.7	La performance globale	48
3.1	La répartition des enquêtés selon leur ancienneté	69
3.2	Attitudes des employés vis-à-vis les changements introduits	72
3.3	Evolution du taux d'absentéisme (octobre 2014-janvier 2015)	78
3.4	Evolution du taux d'absentéisme (novembre2015-février 2016)	78
3.5	Evolution du nombre d'accidents (octobre 2014-janvier 2015)	79
3.6	Evolution du nombre d'accidents (novembre2015-février 2016)	79
3.7	Evolution du turnover (octobre 2014-janvier 2015)	80
3.8	Evolution du turnover (novembre2015-février 2016)	80

Introduction Générale

Introduction générale

L'activité des organisations s'est pendant longtemps située dans un espace restreint. Il n'est plus de même aujourd'hui. Le marché de référence ne peut plus être le pays ou le continent mais, le monde ou, à défaut, l'ensemble des grands pays industrialisés.

Organiser est un mot qui s'emploie aujourd'hui couramment dans la vie économique comme dans notre quotidien. Il sert un peu à tout, souvent à caractériser un problème que nous ne savons pas résoudre. Ce problème peut se régler simplement comme il peut ne pas se régler, ou alors aura un rapport étroit avec des questions organisationnelles.

Face à l'instabilité et au développement continue de l'environnement des organisations (développement économique, technologique, politique...), le changement sera une démarche qui accompagne la vie de toutes organisation voulant rester sur la marché.

Tous changement doit être pris en considération par l'ensemble du personnel de l'organisation, pour atteindre les objectifs visées, et pour que l'organisation soit performante. Donc, le rôle du facteur humain est très important.

Face aux évolutions actuelles dans l'environnement économique, la performance se présente comme une notion fondamentale pour examiner la compétitivité des organisations. Mais généralement, les recherches qui sont intéressés à la performance l'avaient étudié sous un angle financier, et c'est récemment où les chercheurs deviennent plus conscients de l'importance des autres types, à titre d'exemple, la performance sociale, la performance environnementale, la performance globale...etc.

C'est dans ce contexte que notre recherche est proposée pour étudier l'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale.

Alors, nous allons s'intéresser dans cette étude au facteur humain, en étudiant l'attitude des employés vis-à-vis les changements organisationnels, les causes qui leurs poussent à résister aux changements, les formes de cette résistance...etc. Par la suite, l'impact de cette résistance sur la performance sociale de l'organisation. C'est-à-dire nous allons essayer de comprendre le comportement du facteur humain envers les changements organisationnels et leur impact sur la performance sociale.

Le développement technologique, qui envahisse le monde des organisations, ne reste plus le facteur qui fait la différence entre elles, ni celui qui juge que cette organisation est meilleure que l'autre. En revanche, le facteur humain sera l'enjeu majeur sur lequel se basent les organisations afin de se développer.

Vu l'accélération intense du rythme de changement dans toutes les organisations, le facteur humain peut constituer le moteur ou le frein de sa réussite. Pour cela nous voyons que c'est important d'étudier le comportement du facteur humain vis-à-vis les changements

Introduction générale

organisationnels, et son impact sur la performance sociale. Surtout que cette étude est parmi la minorité des études qui traitent ce sujet, au moins dans les limites de nos lectures.

Il y a plusieurs raisons objectives et subjectives qui nous ont poussées à traiter ce sujet :

- Le peu d'études qui traitent ce sujet localement ;
- Notre tendance vers les recherches qui ont une relation avec le facteur humain, du fait de sa nature et de la difficulté de le comprendre et de le satisfaire.
- La détérioration du niveau de la performance des organismes algériens, à cause de la mauvaise organisation, et de la négligence du rôle et des capacités du facteur humain, ce qui fait que ces organismes restent toujours incapables de concurrencer au niveau international.

Notre recherche qui sera appliquée sur le cas de l'EPJ Djen Djen vise à étudier : l'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale, en démontrant la réalité de la résistance au changement du personnel de l'EPJ de Djen Djen et les causes qui leurs poussent à résister. Ainsi que l'impact de cette résistance sur la performance sociale du port.

Afin de cerner l'objectif principal de notre étude, nous posons la question principale suivante :

Quel est l'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen ?

De cette problématique principale, découlent des questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude. Ces questions peuvent être formulées comme suit :

- Existe-il une résistance au changement au sein de l'EPJ Djen Djen du point de vue des employés ?
- Dans le cas affirmatif, quelles sont les formes de cette résistance et à quels niveaux de l'organisation sont-elles intensives ?
- Quels sont les indicateurs de mesure de la performance sociale de l'EPJ Djen Djen ?
- Quelle est la relation existante entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen ?

Pour traiter cette problématique, nous émettons les hypothèses du travail suivantes :

- Il existe une résistance au changement à domination plus latente au sein de l'EPJ Djen Djen, exprimée plus dans les catégories intermédiaires et opérationnelles ;
- Les indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen sont : le taux d'absentéisme, le turnover, les accidents de travail, les conflits sociaux, et le climat social.

Introduction générale

-Il existe une relation négative entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen (cela veut dire que la résistance au changement diminue performance sociale).

Afin de mener à bien notre étude, nous allons adopter la méthode descriptive et analytique. La méthode descriptive sera appliquée dans la partie théorique de la recherche, cette partie sera consacrée : à la résistance au changement organisationnel, à la performance sociale de l'entreprise, ainsi qu'au lien entre eux. La méthode analytique sera perçue dans la partie pratique de l'étude (analyse de questionnaires).

Dans ce présent mémoire, nous allons utiliser des ouvrages, des articles, des documents et des thèses, qui portent sur le changement organisationnel, des écrits qui portent sur : les ressources humaines, la résistance au changement, et la performance des entreprises, afin de mieux comprendre et cerner le cadre théorique de notre recherche. Pour l'étude de terrain, un sondage interne sera réalisé à l'aide d'un questionnaire et un échantillon des différentes catégories de personnel.

Après avoir défini le cadre général de notre travail, nous allons entrepris notre étude dans le but de vérifier les hypothèses proposées. Pour cela, nous avons structuré notre travail de recherche selon trois volets distincts :

Le premier servira d'introduire au concept du changement organisationnel, pour mieux le cerner surtout par rapport à ses principales formes et sa typologie.

Le second sera consacré à la performance sociale, où nous allons traiter le concept de la performance en général, puis la performance sociale, et principalement ses indicateurs et ses déterminants, et nous finirons le chapitre par le lien entre la résistance au changement et la performance sociale.

Le troisième chapitre introduira la partie pratique de notre application, puisqu'il contiendra une présentation générale de l'EPJ Djen Djen, puis la relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale, et enfin l'analyse des résultats obtenus.

*Chapitre I : Caractéristiques du
changement organisationnel et formes
de la résistance*

Introduction au premier chapitre

La mondialisation, la globalisation, un environnement en progression, une concurrence rude, des clients de plus en plus exigeants...tous ces éléments obligent les organisations à introduire des changements afin de s'adapter.

L'introduction d'un nouveau changement procède à la fois des réactions individuelles et collectives, il provoque la résistance au changement.

Ce présent chapitre, sera divisé en trois sections, dans les deux premières, nous traiterons les changements organisationnels afin de mieux les comprendre, dans la troisième, nous présenterons la résistance au changement organisationnel, ses différents acteurs, ses causes ainsi que ses différentes formes.

Section 1 : La notion du changement organisationnel

Les changements sont au cœur des organisations modernes. Ils sont nombreux depuis le début des années 80 et les plus fréquents touchent la technologie, le réengineering, les modifications dans les politiques et les stratégies.

Nous paraît utile de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer notre étude empirique. Cette première section porte donc sur des généralités sur le changement organisationnel qui nous aiderons à mieux le comprendre.

1-1 : Définitions, Origines et Conduite du changement

Dans ce qui suit, nous allons présenter quelques définitions du changement organisationnel, ses origines, ainsi que les différentes phases de la conduite du changement.

1-1-1 : Définitions :

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Ainsi, il nous semble pertinent de partir de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à des définitions plus fines du changement organisationnel.

1-1-1-1: Le changement :

Selon Larousse, « *Le changement est une action, fait de changer, de modifier, passage d'un état à un autre* »¹

Certains auteurs ont défini le changement comme étant :

« *Le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »²

« *Un simple mot, qui a pris une valeur de slogan pour d'innombrables organisations, voire pour la plus part, décrit une transformation plus ou moins profonde selon les cas* »³

« *Le changement est une dynamique d'actions entreprises par les personnes, qui ont capté de nombreux signaux (forts et faibles), leur amenant à penser que c'est intéressant et faisable* »⁴

¹ www.Larousse.fr

² COLLERETTE, Pierre (et al), (1997),- le changement organisationnel : théories et pratiques-, Québec : Ed PADIE, p. 20.

³ SCHERMERHORN, John (et al), (2000),- comportement humain et organisation-, Paris : Ed VILLAGE MONDIALE, p. 499.

⁴ AUTISSIER, David, MOUTANT, Jean-Michel, (2013),- la boîte à outils de la conduite du changement-, , paris : Ed DUNOD, p. 159.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

De ces définitions on peut conclure, qu'à partir des signaux et des avertissements captés, les personnes (ou les choses) réagirent afin de s'adapter avec les nouvelles conditions. Donc ils passent d'une situation à une autre.

1-1-1-2: Le changement organisationnel :

Il existe un grand nombre de définitions de changement organisationnel. Nous retiendrons quatre qui nous paraissent plus pertinentes :

Selon COLLERETTE (et al) le changement organisationnel est : « *Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »⁵

Alors on peut dire que le changement organisationnel est toute transformation au sein de l'organisation qui touche un ou plusieurs sous-systèmes dans une durée observable.

« *On peut définir le changement comme une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situation de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs), il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelle, humaine et sociale de l'entreprise* »⁶

De cette définition nous constatons que le changement touche plusieurs domaines d'action : la structure, les modes de gestion, la culture...

Pour Michel Crozier et Friedberg : « *Le changement organisationnel ne consiste pas seulement à changer l'organigramme, modifier les règlements, il n'est pas seulement à l'action de remplir de nouvelles cases ou supprimer d'anciennes, c'est en fait bouleverser l'équilibre toujours fragile au quel on est parvenu et remettre en cause tout le système social en redistribuant le pouvoir et les enjeux d'une autre façon* »⁷

« *Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation et d'évolution quotidienne que nous vivons, nous définissons celui-ci en terme de rupture. Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation* »⁸

⁵ COLLERETTE, Pierre (et al), Op. Cit. p. 20

⁶ MEIER, Olivier (et al), (2007), -gestion du changement-, paris : Ed. DUNOD, p p. 1- 2.

⁷ CROZIER, Michel et FRIEDBERG, (1977),-l'acteurs et le système-, paris : Ed. Editions du Seuil, p.328. IN thèse doctorat, AROUB, Ratiba,- changement organisationnel dans l'entreprise algérienne-, Ecole Supérieure De Commerce, Alger, 2008, p. 53.

⁸ AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, (2007), - méthode de conduite du changement-, ,paris : Ed. DUNOD, paris, p.6.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

Donc, on ne peut pas considérer toute action d'ajustement quotidienne comme changement, l'entreprise change quand il est nécessaire, et quand l'abandon de ce changement résulte des problèmes et ne permet pas à l'organisation de se développer.

On peut conclure d'après ces définitions que le changement organisationnel est toutes modifications ou transformations apporter par l'organisation quand il est nécessaire. Ces modifications touchent les différents sous-systèmes de l'organisation, pour des périodes relativement durables.

1-1-2 : Les origines du changement

Les recherches peuvent être regroupées autour des trois axes dominants :

1-1-2-1: Le premier groupe :

Met l'accent sur les forces exogènes et sur l'impact de l'environnement .Il s'agit essentiellement du courant de l'écologie des organisations d'inspiration lamarckienne ou darwinienne avec un déterminisme environnemental plus ou moins fort et des approches institutionnalistes qui mettent l'accent sur les dimensions culturelles, symboliques et imaginaires des organisations⁹.

Pour le premier groupe on remarque que le changement a des origines extérieurs, c'est-à-dire qu'il y a des facteurs environnementaux qui obligent l'entreprise à changer.

1-1-2-2: Le deuxième groupe :

S'intéresse aux forces endogènes et met en avant le rôle des interactions entre composantes de l'organisation dans le changement.

Les analyses ont alors souvent porté sur les relations fonctionnelles (ou dysfonctionnelles) entre la totalité (du système) et les parties ou composantes de celui-ci ou sur les mouvements de contradiction et/ou de renforcement des forces et/ou d'impératifs qui finissent par constituer des configurations plus ou moins stables¹⁰.

Concernant le deuxième groupe, le changement a des évolutions intrinsèques, c'est-à-dire à l'intérieur de l'entreprise (relations fonctionnelles, mouvements de contradictions...)

1-1-2-3: Le troisième groupe :

Remet en cause la distinction interne/externe et s'interroge sur la notion de frontière de l'organisation et sur les opérations de définition, redéfinition et construction de l'organisation et de ses changements.

⁹ TENEAU, Gilles, (2005),-la résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives-, paris : Ed .HARMATTAN, p. 30.

¹⁰ Ibid.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

L'élément pertinent de l'analyse devient alors non pas l'unité ou l'organisation, mais le réseau d'interdépendances¹¹.

1-1-3 : La conduite du changement :

« La conduite du changement est une technique de la gestion qui est apparue il y a une quinzaine d'années avec les grands projets informatiques. Pour une bonne utilisation des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation conduite du changement »¹².

De cette définition on observe que la conduite du changement organisationnel est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation.

Selon AUTISSIER et MOUTOT¹³, il existe trois objectifs de la conduite du changement, le premier objectif de la conduite de changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet, c'est-à-dire de les préparer pour le changement, le deuxième dépend du premier, c'est celui de la transformation. Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Enfin le troisième objectif qui est l'évolution.

Il existe trois phases de la conduite du changement citées par AUTISSIER et MOUTOT¹⁴ : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et le pilotage de du changement.

1-1-3-1: La phase du diagnostic :

Permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement.

1-1-3-2: Phase de levier :

Envisage la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des modifications.

1-1-3-3La phase de pilotage :

Dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de la conduite du changement entreprises dans la phase de levier.

Alors *« la conduite de changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet »¹⁵*

¹¹ Idem.

¹² AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, - méthode de conduite du changement-, Op. Cit, p.1

¹³ Ibid. P16

¹⁴ Ibid. p17

¹⁵ Ibid

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

1-2 : Processus et dimensions du changement

1-2-1 : Le processus du changement¹⁶

Selon LEWIN Kurt, le processus évolutif du changement suivrait un cheminement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés .Ce sont : la **décrystallisation**, l'instauration du changement et la **recristallisation**.

1-2-1-1 : La décrystallisation :

Selon le modèle de Lewin, la responsabilité de la **décrystallisation**, étape préliminaire durant laquelle on remet en question des attitudes et des comportements présents pour que le besoin de changement soit clairement ressenti, incombe à la haute direction. Plusieurs facteurs peuvent favoriser la décrystallisation, notamment des pressions de l'environnement, un déclin du rendement, le constat de l'existence d'un problème ou la découverte d'une meilleure façon de procéder.

1-2-1-2: L'instauration du changement :

L'étape de **L'instauration du changement** est celle où l'on prend des mesures pour changer la situation en modifiant des paramètres comme les tâches, la structure, la technologie ou l'effectif de l'organisation.

1-2-1-3 : La recristallisation :

La dernière étape du processus du changement planifié est celle de la **recristallisation**, durant laquelle on consolide et on assimile à long terme les acquis du changement.

1-2-2 : Les trois dimensions du changement¹⁷

Trois dimensions principales caractérisent les types de changement :

1-2-2-1: La profondeur du changement :

Est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

D'après Grouard et Meston (1998), les changements superficiels sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des

¹⁶ LEWIN, Kurt, (1958) - Group decision and social change-IN SCHERMERRHORN et al, (2000), - Op. Cit, p. 502.

¹⁷ GROUARD, Benoit et MESTON, François, (1998), -l'entreprise en mouvement-, Paris : Ed. DUNOD, P. 6 IN mémoire présenté comme exigences partielles de la maîtrise en administration des affaires, ZID, Rim, (2006),- comprendre le changement organisationnel à travers les émotions-, Université de Québec à Montréal, p36.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

sous-changements ou des changements de second ordre. Ils sont facile à opérer, leur conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leur coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs.

1-2-2-La rapidité du changement :

Qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements.

1-2-2-3: Le mode d'imposition des changements :

Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion de différentes personnes intéressées.

1-3 : Acteurs du changement :

« L'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne et la rationalité qu'il peut l'utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer »¹⁸.

Crozier et Friedberg accordent une importance majeure à l'acteur dans l'entreprise, car ce dernier constitue le frein/ou moteur de la réussite de l'entreprise....

On peut identifier trois groupes d'acteurs du changement dans l'entreprise, qui sont : Les décideurs, les collaborateurs et les utilisateurs/bénéficiaires.

1-3-1 : Les décideurs :¹⁹

Ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et de la réalisation du changement

1-3-2 : Les collaborateurs :

Il s'agit de l'ensemble des ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont souvent des experts-consultants internes ou externes jouant le rôle de préparateurs et /ou de facilitateurs du changement²⁰

¹⁸ CROZIER, Michel et FRIEDBERG, (1977), Op. Cit, P. 11.

¹⁹ AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, - méthode de conduite du changement-, Op. Cit, p. 182.

²⁰ TENEAU, Gilles, (2005), Op. Cit, p 29.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

1-3-3 : Les utilisateurs/bénéficiaires :²¹

Cette dernière catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés de manière plus au moins importante par le changement. Ils peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes.

Section 2 : Objectifs, Facteurs et Typologies du changement

Dans cette section nous présentons les objectifs principaux du changement, ses facteurs, ainsi que ses différentes typologies.

2-1 : Objectifs, et Facteurs du changement

2-1-1 : Objectifs du changement

L'un des principaux buts et objectifs du changement est de travailler sur le développement et l'amplification d'un ensemble d'indicateurs qui répondent à la nature de l'organisation et ses activités. Ceci est dans le but d'identifier les cas de la modification requise afin d'évaluer ses résultats.

Dans ce qui suit nous présentons les objectifs les plus importants du changement selon Ahmed MAHIR (احمد ماهر)²²

- Augmenter la capacité de l'organisation pour faire face au changement de l'environnement ;
- Développer les méthodes de traitement des problèmes rencontrés ;
- Augmenter la confiance, le respect et l'interaction entre les membres de l'organisation ;
- Examen continu de la croissance ou de la détérioration de l'organisation et des opportunités environnantes ;
- Augmenter la capacité des membres de l'organisation pour faire face à leurs problèmes d'autodiscipline ;
- Développer des leaders capables de gérer la créativité dans l'organisation.

Selon BEN KAHLA²³, à partir de besoins d'amélioration résultent deux objectifs dépendants :

²¹ AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, -méthode de conduite du changement-, Op. Cit, p. 182.

²² احمد ماهر, (2003), التنظيمي: مدخل بناء المهارات, الإسكندرية, 416-417.

²³ BEN KAHLA, K. (1999), -les analyses du changement organisationnel,- communication présentée au colloque « la flexibilité : condition de survie ? », organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

- **Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter au changement :** les organisations doivent disposer de méthodes et de techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des idées...etc.
- **Changer les modèles de comportement du personnel :** le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se relèver incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement, si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leur emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel ; à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés.

2-1-2 : Facteurs du changement

Les raisons d'un changement organisationnel peuvent être liées à une multitude de facteurs, Olivier Meier (et al)²⁴ les avaient regroupés en cinq catégories : la technologie, la taille de l'entreprise, les caractéristiques de l'environnement, la culture nationale et les stratégies de l'entreprise.

2-1-2-1: La technologie :

Le développement de la technologie est une cause de changement, qui a une grande importance. Les innovations technologiques forcent les entreprises à changer, car ils rendent les anciennes technologies, méthodes et produits obsolètes.

2-1-2-2: La taille de l'entreprise ²⁵:

Une entreprise grandissante devra à un moment donné de sa croissance, s'adapter et donc modifier sa structure. Par exemple, l'augmentation de la taille de l'entreprise peut entraîner une plus forte décentralisation des décisions (en raison de l'augmentation du nombre de niveaux hiérarchiques), le développement de services spécialisés, une division importante du travail, une augmentation du contrôle, un organigramme plus complexe, etc.

2-1-2-3: Les caractéristiques de l'environnement :

Rondeau ²⁶ parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

²⁴ MEIER, Olivier et al, (2007),-Op. Cit, p. 108.

²⁵ Ibid. p. 109.

²⁶ RONDEAU, Alain, (1999),-transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, paris : Ed. Gestion-revue de la gestion, automne, Vol 24, p. 13.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

Le tableau ci-dessous représente les divers facteurs environnementaux qui amènent au changement organisationnel.

Figure 1.1 : Les diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel

<p>Sources de nature économique : Mondialisation des économies ; Accroissement de la concurrence ; Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir.</p>	<p>Sources de nature technologique : Echange des données ; Système de gestion intégré ; Gestion du savoir.</p>
<p>Sources de nature politique : Déréglementation du marché ; Précarité des structures du contrôle.</p>	<p>Source de nature sociale : La diversification de la main d'œuvre ; Déclin des traditions et de la hiérarchie ; Croissance de l'autonomie.</p>

Source : RONDEAU, Alain, (1999),-transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, paris : Ed. Gestion-revue de la gestion, automne, Vol 24, p. 24.

a. Les changements économiques

Ces changements sont associés aux faits, de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence et pousse l'organisation à changer sa stratégie d'une économie de masse vers une économie de savoir.

b. Les changements politiques

Les organisations doivent adopter de nouvelles stratégies d'ajustement face aux changements politiques tel que les déréglementations du marché et la précarité des structures du contrôle de l'Etat.

c. Les changements technologiques²⁷

Le développement des NTIC (nouvelles technologie de l'information et de la communication) permet de fournir des informations riches accessibles partout et à tous moment. La nécessité de partage et de développement de partenariats avec les innovations qui ne cessent de s'assonner, les entreprises se retrouvent pousser à partager leurs ressources. (Les partenariats peuvent être limités ou sous formes d'un partenariat stratégique global).

²⁷ Thèse doctorat, AROUB, Ratiba, Op. Cit. p.57.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

d. Les changements sociaux

La diversification de la main d'œuvre au sein des organisations, le déclin des méthodes traditionnelles de gestion et la hiérarchie pousse l'organisation à s'adapter avec les nouvelles conditions de la société moderne.

2-1-2-4: La culture nationale ²⁸:

Hofstede (1987) a mis en avant les traits qui caractérisent les cultures diverses de nos sociétés. Il distingue quatre traits spécifiques des cultures nationales : le degré d'individualisme (plus le pays est riche et plus le l'individualisme est fort), la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et enfin la masculinité/féminité (une société masculine valorise la domination et la réussite individuelle alors qu'une société féminine favorise l'entraide, la qualité de vie).

2-1-2-5: Les stratégies de l'entreprise ²⁹:

Selon Chandler (1972), la stratégie détermine la structure. Plus précisément, ce sont les choix stratégiques (influencés par les transformations de l'environnement, etc.) qui vont engendrer des modifications sur la structure. L'auteur remarque que non seulement la structure suit la stratégie, mais que lorsque ce n'est pas le cas, l'entreprise rencontre des difficultés.

2-2 : Typologies et Domaines du changement

2-2-1 : Typologies du changement

Pour définir les différents types de changement, AUTISSIER et MOUTOT³⁰ partent de l'idée qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme.

L'intentionnalité oppose un changement déterminé par les transformations de l'environnement (changement imposé) à un changement non contraint résultant du choix des individus (changement volontaire).

Le rythme correspond à la manière avec laquelle les manager déploient un projet de changement dans l'organisation. Celui-ci peut être brutal modification global du système organisationnel) ou bien progressif (évolution avec des phases de transition avec l'ancien système).

²⁸ MEIER, Olivier et al, (2007),-Op. Cit, p. 109.

²⁹ Ibid.

³⁰ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, (2003)-pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action-paris : Ed. DUNOD, p.91-95.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

La rencontre des axes **Progressif/ Brutal** et **Impose/ volontaire** permet d'identifier quatre types de changement présentés ci-après dans la figure N°...

Figure 1.2 : Typologies du changement

Progressif	<p style="text-align: center;">Changement prescrit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, Technologique,...) ; • 12 à 36 mois. 	<p style="text-align: center;">Changement construit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution de l'organisation qui amène à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs ; • 1 à 10 ans ; • Culture, client, qualité processus...
Brutal	<p style="text-align: center;">Changement de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solution à un dysfonctionnement ; • 1 jour à 3 mois ; • Accident, grève, plaintes de clients... 	<p style="text-align: center;">Changement adaptatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformation des pratiques et de l'organisation ; • 6 à 18 mois ; • Nouvel outil informatique, compétence commerciale...
Impose		volontaire

Source : AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel(2003),-pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action-paris : Ed. DUNOD, p.93.

2-2-1-1 : Le changement prescrit : imposé et progressif

Ce type de changement a des facteurs externes qui s'imposent à l'entreprise (facteurs légales, technologiques, économiques...), leur rythme de mise en œuvre est progressif car les entreprises sont alertées à l'avance pour qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires.

2-2-1-2: Le changement de crise : imposé et brutal³¹ :

Si le changement prescrit est caractérisé par sa sérénité, il n'en est pas de même pour le changement de crise. Celui-ci est imposé. Ses facteurs peuvent être internes et externes et sont caractérisés par leur dimension d'urgence. Ils se matérialisent par des événements imprévus qui bloquent tout ou parties du fonctionnement de l'organisation et dont les conséquences peuvent être préjudiciables. Cela peut être une plainte d'un client, une grève, une panne mécanique ou informatique, un dysfonctionnement de production, etc.

Leur rythme est brutal. Leur émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre à une contrainte le plus rapidement possible en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible.

³¹ Idem. p. 94.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

2-2-1-3: Le changement construit : volontaire et progressif

Les changements volontaires relèvent des décisions internes, portées par une ou plusieurs personnes identifiées. Alors ces personnes doivent développer des argumentaires et étaler des discours pour mobiliser les gens et les faire accepter ce changement pour qu'ils puissent le réaliser.

2-2-1-4: Le changement adaptatif : volontaire et brutal³²

Le changement adaptatif a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit. Il se différencie de celui-ci par rapport à son rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et le moyen terme. Entre le moment de la communication de la décision de changement et celui des premiers résultats, on estime une durée de trois à dix-huit mois. On retrouve là des durées de projets classiques pour tous ce qui concerne les systèmes d'information et l'organisation sur un périmètre significatif.

2-2-2 : Domaines du changement

D'après les travaux de Bergeron (2006), Bernard et Boéri (1998), on peut extraire cinq grands domaines du changement organisationnel : la stratégie, la technologie, les structures, la culture et méthodes de management.

Ces domaines sont naturellement tous concernés par le changement organisationnel. Nous décrivons brièvement chacun d'eux ci-après :

2-2-2-1: Le changement stratégique³³ :

Les changements stratégiques, en redéfinissant l'orientation principale de l'organisation, compte parmi les changements les plus risqués, mais les plus importants que les gestionnaires puissent mettre en œuvre.

Nous pouvons résumer les constatations de certaines études comme suit :

- Les changements stratégiques sont habituellement déclenchés par des facteurs externes, les menaces ou défis extérieurs (la concurrence, déréglementation, les innovations technologiques).
- Les changements stratégiques sont souvent une question de survie, les chercheurs ont constaté que le fait de procéder à un changement stratégique n'est pas une garantie de succès, mais que les entreprises qui évitent ces changements ne survivent généralement pas.

³² Idem.

³³ Thèse magister, LAKHAL Amel, « TIC et changement organisationnel », université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen, 2011, p 76.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

- De tous les changements organisationnels, les changements stratégiques à l'échelle de l'organisation mis en œuvre en situation de crise et dans un court délai sont les plus risqués, ils portent sur de plus nombreux aspects de l'organisation y compris ses valeurs de base qui sont difficiles à changer et leur modification semble déclencher une importante mauvaise volonté de la part des employés.

2-2-2-2 : Le changement technologique³⁴ :

Le progrès technologique peut influencer sur la manière dont les organisations communiquent entre elle et inciter les dirigeants à modifier la structure de l'entreprise et le type d'autorité déléguée aux cadres inférieurs. L'adoption d'une nouvelle technologie peut en effet susciter une transformation importante des activités en permettant à l'entreprise d'offrir des produits ou des services nouveaux ou améliorés, ou les deux à la fois, de réduire ses coûts d'exploitation, de changer la taille de ses usines et d'intégrer ses activités.

2-2-2-3 : Les changements structurels :

En incluent dans cette dimension, non seulement l'organigramme mais aussi la manière dont sont organisées les relations interpersonnelles et interfonctions³⁵.

C'est-à-dire les changements de structure doivent faciliter le fonctionnement interne de l'entreprise.

2-2-2-4: Les changements culturels :

La culture c'est l'ensemble des valeurs, règles, croyances et pratiques collectives qui ont cours au sein de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un changement stratégique exige souvent un changement de culture et une modification des valeurs communes de l'entreprise.

2-2-2-5: Méthodes de management³⁶ :

C'est-à-dire le système de management des dirigeants qui est le levier principal pour aider les collaborateurs dans leur travail quotidien, développer leur potentiel, contrôler les activités menées...

2-3 : Facteurs de risques et facteurs de succès du changement :

2-3-1 : Les facteurs de risques :

Malgré les meilleures préparations possibles d'un changement, sa mise en œuvre ne peut pas être un long chemin tranquille.

³⁴ BERGERON, Pierre G, (2006),- la gestion dynamique-, Québec : Ed. Gaëtan Morin éditeur, 4^{ème} édition, p. 304.

³⁵ BOERI, Daniel et BERNARD, Stéphane, (1998), - organisation & changement-, paris : Ed. MAXIMA, p. 112.

³⁶ Ibid.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

La réussite d'un projet ne peut exister que dans la mesure où l'on aura en permanence accepté et géré les ajustements pour conduire l'ensemble des risques.

PASTOR³⁷ énumère cinq grandes catégories de risques durant le processus du changement qui sont : les risques liés à la déstabilisation du système, les risques liés à la conception du projet, les risques liés à la communication, les risques liés à la mise en œuvre du projet et les risques liés au fait de limiter un projet à la seule formation des agents.

2-3-1-1: La déstabilisation du système :

Un changement va nécessairement entraîner un désordre dans l'organisation. La déstabilisation sera plus ou moins grande selon l'ampleur et la durée du projet.

La déstabilisation revient principalement aux tensions des employés, ambitions, confusions des nouveaux procédés...

2-3-1-2: La conception du projet :

Tout projet doit répondre aux besoins de l'organisation et des clients.

La première phase dans la mise en place d'un changement est sa conception, alors, la réussite/ou l'échec revient en premier lieu à cette dernière.

2-3-1-3: La communication :

Elle est essentielle dans le déroulement du projet ; elle est aussi très délicate et facteur de risque. Si la communication personnelle peut suffire quand il s'agit de petits changements localisés, il n'en est pas de même quand des centaines de personnes sont à prendre en compte dans une entreprise.

2-3-1-4: La mise en œuvre du projet :

La mise en œuvre d'un changement peut poser problème, à cause de l'insuffisance de préparation, les priorités choisies n'étaient pas les bonnes...

Selon le type de projet, des erreurs de choix peuvent apparaître sur la hauteur des ressources nécessaires, la mauvaise appréciation des résistances, l'implication insuffisante des responsables³⁸...

2-3-1-5: La réduction d'un projet à la formation des gens³⁹ :

Cette réduction ne se fait en générale pas de prime abord. Le projet, la plus part du temps est élaboré. Mais ce qui avait été prévu ne se fait pas pour de multiples raisons. Ce que l'équipe projet cherchait à impulser n'est pas repris par les opérationnels, un événement majeur vient percuter le projet en cours et devient prépondérant, etc.

³⁷ PASTOR, Pierre, (2005),-gestion du changement-paris : Editions Liaisons, p. 34.

³⁸ Idem. P. 37.

³⁹ Ibid.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

2-3-2 : Les facteurs de succès⁴⁰ :

Des études récentes dégagent des points de repère sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer en vue de réunir les meilleures chances de succès des changements qu'elles entendent mettre en œuvre.

2-3-2-1: Au préalable :

- Se donner une marge de manœuvre suffisante, prévoir du temps, accepter les essais et erreurs ;
- Développer une vision claire de l'avenir et veiller à ce qu'elle puisse être communiquée – de manière cohérente et partagée – très largement au sein de l'organisation ;
- Obtenir l'appui de personnes qui s'engagent, qui soient crédibles et qui fournissent les moyens nécessaires ;
- S'entourer d'une équipe motivée, compétente, informée et concernée ;
- S'appuyer sur des systèmes organisationnels et une culture qui soutiennent le changement ainsi que sur des succès dans la conduite de changement passés, s'il en existe.

2-3-2-2: Lors du processus de changement :

- Élaborer une stratégie de préparation du changement : planification, communication, sensibilisation, implication des personnes, etc. ;
- Accompagner les personnes concernées à faire face au changement (information, formation, etc.) ;
- Evaluer, ajuster, améliorer et coordonner en permanence les actions relatives à la mise en œuvre du changement ;
- Renforcer et généraliser les résultats obtenus.

Section 3 : La résistance au changement organisationnel

Même si les dirigeants d'une entreprise veulent modifier les structures organisationnelles afin d'améliorer leur rendement et d'offrir un meilleur service à leurs clients, il y aura toujours des personnes qui s'y opposeront.

Dans cette section nous essaierons de déterminer les différentes raisons qui amènent les employés à s'opposer au changement, ainsi que les formes de leur résistance.

⁴⁰ [www. Spmt.be>pdf>inf_scient_dos_22](http://www.Spmt.be/pdf/inf_scient_dos_22).

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

3-1 : Définitions :

« *Qui dit changement, dit résistance au changement* »⁴¹

3-1-1 : La résistance :

«*Resistere, resisto : s'arrêter, ne pas avancer davantage, se tenir ferme, retrouver son aplomb, se tenir en face* »⁴²

«*Résistance : ce qui s'oppose à la volonté, action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi* »⁴³

«*La résistance représente la qualité d'un corps qui réagit contre l'action d'un autre corps en se tenant ferme* »⁴⁴

Juste pour faire la différence entre la résistance au changement organisationnel et les autres résistances :

- La résistance d'un matériau signifier sa dureté et sa solidité
- La résistance en physique signifier l'opposition à un mouvement
- La résistance des personnes signifier leurs capacités à supporter la fatigue, les maladies...

3-1-2 : La résistance au changement organisationnel :

En contexte organisationnel, parmi les nombreuses définitions exposées dans les ouvrages de gestion, d'organisation, de sciences sociales, livres spécialisés en changement, parmi les revues, les articles disponibles sur internet ou les sites de consultant, il existe peu d'études en référence à la résistance au changement⁴⁵.

Jacques MAISONNEUVE⁴⁶ définit la résistance au changement comme « *un caractère majeur des croyances collectives est en effet leur résistance au changement en dépit des faits nouveaux qui peuvent survenir dans leur environnement social* »

Selon TENEAU Gilles⁴⁷, de l'ensemble des définitions des auteurs, la résistance au changement est à la fois :

- Un phénomène culturel (éducatif, instructif, pédagogique) ;
- Un phénomène d'ordre cognitif (réflexion, analyse, calcul, stratégie) ;

⁴¹ BARIEL, Céline- LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS- N° 04-10 – 2004, HEC Montréal.

⁴² Dictionnaire Latin-Français, Hachette, F. Gaffiot, 1985.

⁴³ Robert pour tous, juillet 1994.

⁴⁴ TNEAN Gilles, (2005), Op. Cit, p 46.

⁴⁵ Ibid. p.50.

⁴⁶ Idem.

⁴⁷ Ibid.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

- Une réaction émotionnelle (peur, tristesse, joie, fuite, colère) ;
- Un phénomène comportemental (action, stagnation, réaction, pré action, pro action) ;

Selon COLLERETTE et al, la résistance au changement organisationnel est «*L'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* »⁴⁸

C'est-à-dire que les personnes qui résistent au changement peuvent cacher leurs sentiments de mécontentement, comme ils peuvent réclamer.

*« On peut définir la résistance au changement comme une combinaison de réactions et de comportement négatifs, tant sur le plan individuel que collectif, face à une évolution de contexte qui peut venir redistribuer les cartes de pouvoir et de légitimité au sein de la firme et avoir un impact sur l'organisation et la gestion des activités »*⁴⁹

L'expression de la résistance au changement est employée non seulement pour signifier des personnes mais aussi des organisations.

La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place.

3-2 : Types, Formes et Causes de la résistance au changement

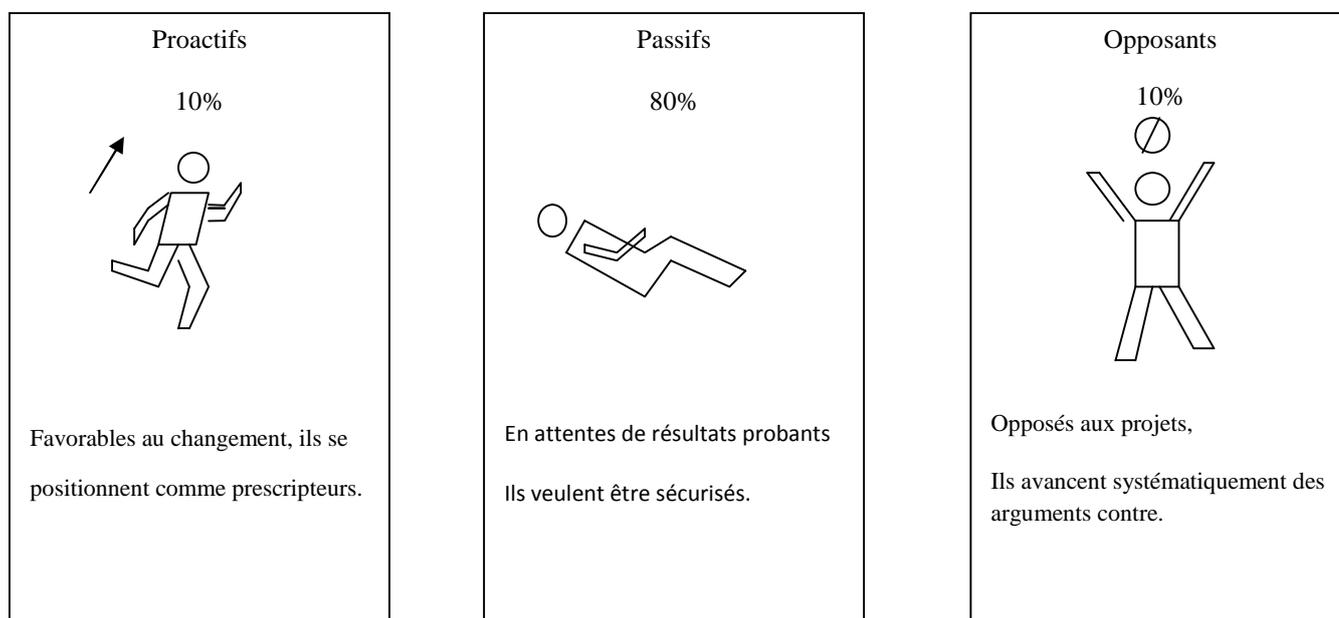
3-2-1 Types de la résistance au changement :

AUTISSIER et MOUTOT⁵⁰ énumèrent trois types de comportements des acteurs face au changement organisationnel. La figure ci-dessous synthétise ces trois comportements.

⁴⁸ COLLERETTE, Pierre (et al), (1997), Op, Cit, p. 94.

⁴⁹ MIER, Olivier, (2009),-Dico du manager-, paris : Ed. DUNOD, p. 177

⁵⁰ AUTISSIER, D, MOUTOT, J-M, (2007)- méthode de conduite du changement- Op, Cit, p.183, 184.

Figure 1.3 : Les comportements des acteurs face au changement

Source : AUTISSIER, D, MOUTOT, J-M, (2007)- méthode de conduite du changement- paris : Ed. DUNOD, p.183

3-2-1-1: Les proactifs :

Ils représentent 10% des personnes concernés. Ce sont les prescripteurs du changement, ils affichent leur adhésion et cherchent à la faire partager avec le plus grand nombre.

3-2-1-2: Les passifs :

Ce sont les plus nombreux, ils représentent 80% des personnes en début de projet. Leur passivité est souvent à l'origine de l'inertie de certains projets qui piétinent par un manque d'engagement.

3-2-1-3: Les opposants :

On peut les estimer à 10% de la population concernée. Ce sont ceux qui affichent leur position contre le projet, pour des multiples raisons (politiques, individuelles, culturelles...)
Les pourcentages 10, 80, 10 en début du projet évoluent. Le nombre de proactifs et d'opposants reste stable. Par contre, les passifs évoluent vers la participation ou l'opposition.

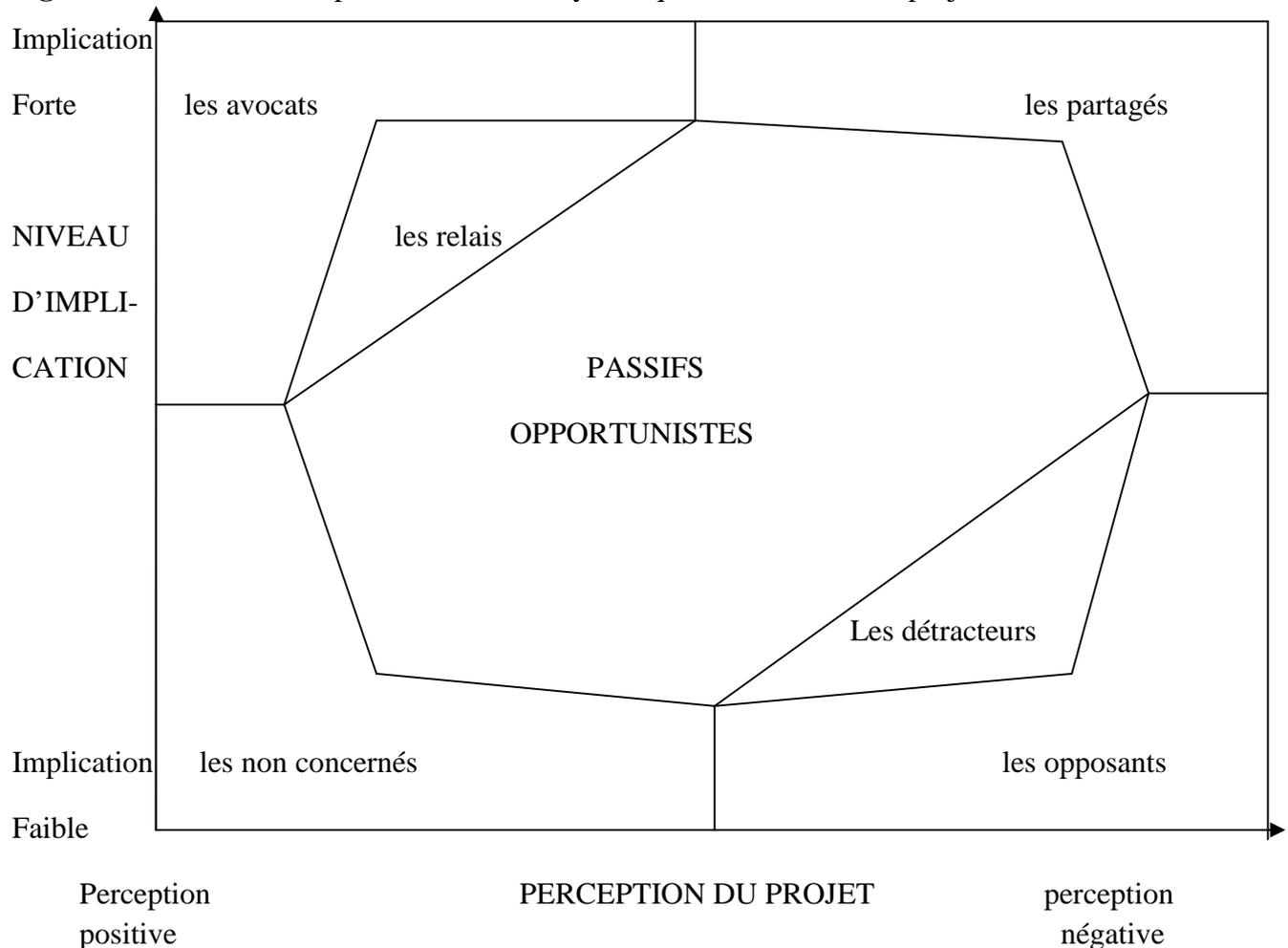
Pour bien expliquer la typologie « passif, proactif, opposant », et les catégories des comportements des acteurs, on utilise la matrice sociodynamique d'AUTISSIER et MOUTOT⁵¹. Cette matrice définit sept catégories de comportements face au changement en

⁵¹ Idem. P. 191, 192

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

positionnant les individus en fonction de leur niveau d'implication et de leur degré de perception négative.

Figure 1.4 : Matrice de représentation sociodynamique des acteurs d'un projet



Source : AUTISSIER, D, MOUTOT, J-M, (2007)- méthode de conduite du changement- paris : Ed. DUNOD, p.192

a. Les avocats sont les inconditionnels du changement, qui ont le niveau d'implication maximum et qui n'émettent aucune critique, ils défendent le changement.

b. Les relais feront tous pour le changement sans le défendre ouvertement.

c. Les partagés est une catégorie toujours difficile à cerner, ils ont une perception négative du projet mais sont très impliqués dans sa réalisation souvent en raison de leur position hiérarchique. Ils ont des comportements ambigus dans le sens où ils alternent les points de vue positifs et négatifs.

d. Les non concernés font partie des personnes qui ne changeront pas d'avis tout comme les opposants. À la différence de cette dernière catégorie, les non concernés ne feront rien pour mais rien contre non plus.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

e. Les détracteurs manifestent des comportements d'opposition non avoués ouvertement.

f. Les passifs/opportunistes attendent de voir les risques et les gains potentiels avant de s'engager.

g. Les opposants Ceux qui affichent leur opposition au changement.

3-2-2 : Formes de la résistance au changement :

CARTON (2011) avait déterminé quatre formes essentielles de la résistance au changement : l'inertie, l'argumentation, la révolte, le sabotage

3-2-2-1: L'inertie :

C'est la forme la plus courante de la résistance « douce ».

Lors de l'annonce du changement, les personnes comprennent de quoi il s'agit, mais ils ne sont pas d'accord ; ils en voient les inconvénients et les conséquences négatives pour sois ou autrui. En fait, ils comptent sur le temps pour que le changement soit oublié ou aménagé. Selon les cas, ils affichent une ouverture sur l'avenir, alors qu'au fond ce changement déplaît et ils ne veulent pas l'accepter.

Alors on peut dire que l'inertie est un refuge et peut devenir un mur de silence vis-à-vis de l'interlocuteur⁵².

3-2-2-2: L'argumentation :

Un changement non argumenter n'est pas intégré. L'argumentation est la forme privilégiée de la résistance et pour autant elle constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. En effet, lorsqu'on argumente, on expose non seulement ses doutes ou ses réserves, mais aussi des raisons objectivement valables pour modifier le changement proposé. Selon CARTON, l'argumentation passe par trois stades :

- Discussion visant à altérer la réalité extérieure (modifie le changement) ;
- Discussion visant à faire évoluer la réalité intérieure (changer le permanent) ;
- Réconciliation des deux réalités par l'évolution combinée de l'extérieur et de l'intérieur (intégrer).

Lorsque l'argumentation ne peut passer au troisième stade, la réconciliation des réalités, le résistant évolue vers la révolte⁵³.

⁵² CARTON, Gérard-Dominique, (2011)-éloge du changement : guide pour un changement personnel et professionnel-paris : Ed. VILLAGE MONDIAL, p. 14, 15

⁵³ Ibid. P. 16-18.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

3-2-2-3: La révolte :

C'est la troisième forme de la résistance, elle correspond à un passage à l'acte contre le changement. Elle naît dans un sentiment de colère et elle peut être violente.

La révolte peut prendre plusieurs formes telle que : la démission, l'action syndicale, la demande de mutation, la grève, et plus récemment la séquestration de cadres ou dirigeants.

3-2-2-4: Le sabotage

Est beaucoup plus fréquent qu'on ne le pense, il a pour but d'embarrasser le pilotage du changement et à faire échouer le processus.

3-2-3 : Causes de la résistance au changement

La question qui se pose est : Quelles sont les causes qui poussent les employés à résister au changement ?

Les gens ont de multiples raisons de résister au changement, les réactions négatives de l'employé à l'égard du changement, s'expliquent par le fait qu'il doit s'adapter au nouveau contexte, à des nouvelles tâches et responsabilités, adopter de nouvelles attitudes et comportements...

L'annonce d'un nouveau changement oblige les gens à quitter la zone de confort et de s'aventurer vers de nouvelles avenues.

Selon MIER⁵⁴, les résistances au changement peuvent tout d'abord avoir des causes individuelles, en venant modifier l'environnement de l'individu par la remise en cause de ses repères habituels (temporels, spatiaux, émotionnels, comportementaux) et de sa position au sein de l'organisation (perte d'emploi, changement de poste, évolution de son activité, réaffectation). Outre ces causes individuelles, devant faire l'objet d'une attention particulière au cas par cas, la résistance au changement est aussi et surtout le résultat des causes plus globales. Le changement peut en effet venir remettre en question le système de valeurs partagées par les membres de l'entreprise et toucher aux acquis sociaux, en faisant évoluer les systèmes d'autorité et de responsabilité de l'entreprise, les conditions de travail et l'organisation fonctionnelle de l'entreprise.

Parmi les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement on peut citer : les causes individuelles, collectives ou culturelles, structurelles et conjoncturelles et celle liées au changement lui-même.

⁵⁴ MIER, Olivier, (2009), -Dico du manager-, Op, Cit, p. 178.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

3-2-3-1: Les causes individuelles :

BAREIL⁵⁵ indique que, selon la perspective psychanalytique, les mécanismes de défense, souvent inconscients, servent à neutraliser l'anxiété qui menace un individu lorsqu'il est la proie d'un conflit entre les exigences qui découlent de ses propres besoins et celles qui relèvent de la nouvelle réalité extérieure qui est le changement. Les caractéristiques sociodémographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode.

Parmi les raisons de la résistance au changement regroupées par SCHERMERRHORN et al⁵⁶, on retient : la peur de l'inconnu, la peur de perdre du pouvoir, un moment mal choisi et l'attachement aux habitudes.

3-2-3-2: Les causes collectives ou culturelles :

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. Notons par exemple le cas d'un groupe de destinataires qui a le sentiment de perdre des droits acquis et des privilèges : temps de pause, horaires, stationnements, espaces et territoires. Les effets du changement sur les réseaux informels et les relations sociales cohésives peuvent également provoquer des manifestations de résistance.

De même, certaines variables culturelles font en sorte que certaines cultures seraient plus ou moins réceptives au changement. Les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation. Plus le changement a des implications fortes sur ces facteurs, plus facilement modifiées par la gestion ; elles peuvent toutefois être reconnues dans l'application de solutions⁵⁷.

En ce sens, on peut dire que le fait d'introduire un nouveau changement qui touche les rites, mythes, rituels, normes, langues et habitudes ..., implique une résistance collective du groupe.

3-2-3-3: Les causes structurelles et conjoncturelles ⁵⁸:

Elles revêtent trois formes qui sont intrinsèques au fonctionnement des entreprises

a. Les conditions de travail :

⁵⁵ BAREIL, Céline, (2004), Op, Cit.

⁵⁶ SCHERMERRHORN et al,(2000), Op, Cit, p. 505.

⁵⁷ BAREIL, Céline, (2004), Op, Cit.

⁵⁸ Mémoire master 2, VINCENT Bourdarias, (2010), « conduite du changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines », Institut de gestion sociale, paris, p. 20.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

Lorsque celles-ci sont appelées à être modifiées à différents stades, elles forment un barrage à la mise en place d'une nouvelle organisation.

b. Le fonctionnement organisationnel :

Les entreprises possèdent un fonctionnement modal suivant la nature de l'organisation primaire, une souplesse de ce système doit pouvoir être mise en place en cas de besoin.

c. Le climat social de l'entreprise :

Le fait que la direction engage une réorganisation, une conduite de changement doit être menée en fonction du climat social favorable ou non d'une entreprise. Par exemple la délocalisation dans un autre pays d'une production a besoin d'être argumentée.

3-2-3-4: Causes liées au changement lui-même ⁵⁹:

Selon BARIEL, le destinataire résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitime par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. En fait, le changement ne fait pas de sens...Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part du destinataire qui remettent en cause le changement.

3-3 : La résistance au changement ; complexité, nécessité et facteur du progrès

3-3-1 : La résistance au changement : un concept « complexe »⁶⁰ :

Le concept de la résistance au changement est complexe, il englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques, culturelles..., par conséquent, il faut rester prudent lorsque l'on aborde la résistance comme un concept unique et global. Il convient plutôt de s'intéresser aux objectifs à la fois collectifs et individuels à l'origine de cette résistance. Dans la majorité des cas, il semble que le but recherché soit de maintenir autant que possible le statut quo dans l'organisation.

Selon VAS ;

- la résistance au changement comporte plus souvent une connotation négative en ce sens qu'elle freine le changement alors même que ce dernier devient une nécessité pour les entreprises.

⁵⁹ BARIEL, Céline, Op, Cit.

⁶⁰ VAS, Alain, (2000),-la résistance au changement revisitée du top management à la base, conférence internationale de management stratégique-perspectives en management stratégique, AIMS, p. 6 ,7.

Chapitre I : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance

- pour la plupart, la résistance se cantonne aux échelons inférieurs de l'organisation ; du moins, on ne risque pas de la retrouver chez les stratèges (Kanter et Co, 1992) et les concepteurs du changement.

C'est pourquoi, la majorité des auteurs traitent des moyens de surmonter cette résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement.

3-3-2 : La nécessité de la résistance au changement⁶¹

La nécessité de la résistance au changement repose sur deux éléments :

3-3-2-1: D'un point de vue stratégique,

L'absence de la résistance provoquerait le vide social. Le changement naît de la confrontation des réalités. Sans confrontation pas de réalités durables. L'absence de possibilité de confrontation revint à instaurer un autocratie absolu. Ce dernier porte en lui les gènes du chaos.

3-3-2-2: D'un point de vue psychologique,

La résistance c'est l'expression de la personnalité. Nier la nécessité de la résistance reviendrait à nier ce droit et son expression.

3-3-3 Quand est-ce que la résistance au changement devienne un facteur de progrès et une opportunité d'amélioration du changement ?

La résistance au changement est un facteur de progrès, ce principe, souvent considéré de prime abord comme participant de la « langue de bois » ou de la naïveté, est aussi fondamental disait CARTON⁶². Il repose sur le constat selon lequel l'absence de la résistance n'est souvent qu'apparente, et est en réalité de la résistance par inertie, dans laquelle se mettent en œuvre des mécanismes subtils permettant de toujours retarder la mise en œuvre du changement.

La résistance est un facteur de progrès parce qu'elle permet de discuter le changement dans sa forme et sur le fond, et donc de rendre la vision du changement plus concrète, plus intelligible, mais surtout de rapprocher les interlocuteurs et parties prenantes par le dialogue, les explications vraies, la pédagogie.

⁶¹ CARTON, Gérard-Dominique, (2011), Op, Cit, p.12

⁶² Ibid. p. 87.

Conclusion du premier chapitre

Comme nous l'avons vu dans ce premier chapitre, le changement organisationnel fait l'objet d'étude des travaux de plusieurs auteurs, depuis des années, qui se regroupent autour d'un même sens pour ce phénomène. Le changement organisationnel s'agit de toute transformation ou modification qui touche les sous-systèmes de l'organisation.

Nous avons vu que le changement organisationnel peut être déclenché par plusieurs facteurs, il a des objectifs, des types (changement prescrit, de crise, construit et adaptatif), des domaines (changement stratégique, culturel, structurel, technologique et système de management)...

Nous avons aussi évoqué l'un des deux concepts principaux de cette étude qui est la résistance au changement organisationnel, nous l'avons cerné à travers différentes définitions, ses causes, ses acteurs, ainsi que ses formes.

*Chapitre II : La performance de
l'entreprise et ses dimensions*

Introduction au deuxième chapitre

Le deuxième chapitre de ce présent mémoire sera consacré pour exposer le concept de la performance de l'entreprise d'une manière générale, et ce de la performance sociale en particulier.

À ce propos, nous opterons pour trois sections ; la première, présentera la performance de l'entreprise en générale, ses modèles représentatifs, ainsi que ses indicateurs, et la deuxième, démembra ses dimensions et entamera la notion de la performance sociale. La détermination du lien existant entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale fera l'objet de la troisième section de ce chapitre.

Section 1 : La notion de la performance et les modèles représentatifs

Dans cette première section nous verrons le concept de la performance de l'entreprise, ses modèles représentatifs et les caractéristiques de ses différents indicateurs de mesure.

1-1 : La notion de la performance**1-1-1 L'évolution du contexte :**

Les auteurs distinguent quatre périodes de l'évolution du contexte de la performance¹ :

- Des années 1920 aux années 1950, très schématiquement, le concept de standard, pouvant désigner aussi bien des unités physiques que des coûts, a structuré les outils de gestion autour de la gestion de production.

- A partir de la fin des années 1950, le marketing devient la préoccupation majeure dans de nombreux secteurs d'activité. Les coûts partiels, le concept de marge, point mort, se développent. Ils viennent au premier rang des préoccupations des entreprises et des consultants.

- Les années 1980 sont marquées par la menace japonaise sur les industries américaines et européennes et la concurrence par la qualité. Le contrôle de la gestion se fait l'interprète de ces nouvelles priorités en intégrant la mesure de la qualité dans les tableaux de bord.

- Les années 1990 se caractérisent par l'importance des préoccupations financières et la mise en vedette du concept de la performance. Ce concept est plus large que la rentabilité. Il inclut la mise sous tension des services administratifs ou, plus généralement, doivent participer à la création de valeur.

1-1-2 : Définitions :

Le concept de performance est l'objet d'un très grand nombre de définitions ;

Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français performer qui, au 13^{ème} siècle, signifiait « accomplir, exécuter » (petit Robert). Au 15^{ème} siècle, il apparait en anglais avec to perform dont vient le mot de performance avec une signification plus large, c'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche ; mais les résultats obtenus, ainsi que le succès dont on peut se prévaloir².

¹ Thèse de doctorat, GUENOUN, Marcel, (2009), -Le management de la performance publique locale-, université Paul Cézanne, France.

² http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_ouils.pdf

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

Pour Bouquin³ « être performant c'est être meilleur que les autres » La signification du terme performance varie en fonction du domaine dans lequel il est utilisé : sport, physique, psychologie, etc.

Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet utile au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition du Larousse « Ensemble de qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables »⁴.

Dans le sport, le mot 'performance' a trois significations distinctes⁵ :

- 'Performance' est synonyme de succès ou d'exploit. Le sportif performant est celui qui gagne. Quand il perd, c'est une contre-performance.
- La performance est le résultat (bon ou mauvais) d'une action. La performance d'un sportif est le résultat chiffré obtenu dans une compétition.
- La performance est une action qui mène au succès. Alors que les deux premiers sens du mot se rapportent aux réalisations passées, ce troisième sens désigne les actions qui déterminent les résultats futurs.

La performance en gestion ...

En gestion, la performance contient l'idée de :

- **résultat** : la performance représente le niveau de réalisation des objectifs⁶.
- **action** qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acceptation de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat⁷.
- **succès** : le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car l'auteur stipule qu'il faut tenir compte de la nature plus ou moins ambitieuse de l'objectif fixé⁸.

C'est-à-dire un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif fixé est ambitieux, ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste.

³ BOUQUIN, Henri, (1994), -les fondements du contrôle de gestion-, paris : Ed. PUF, p. 103

⁴ PESQUEUX, Yvon, (2004), La notion de la performance globale. 5^{ème} forum international, Déc., Tunis, Tunisie.

⁵ BURLAUD, Alain (et al), (2009), -contrôle de gestion : manuel et applications-, paris : Editions Foucher, p. 55.

⁶ Ibid.

⁷ PESQUEUX, Yvon, Op Cit.

⁸ Ibid.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

Pour Lorino « est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout », c'est-à-dire : améliorer la création nette de la valeur, à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur isolément si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût⁹.

Dans sa définition de la performance, Lorino aperçoit la performance comme étant un rapport valeur/coût, où la valeur signifie « le montant de revenu que les clients ou les groupes sociaux ciblés sont prêts à sacrifier pour bénéficier des prestations offertes par l'entreprise »¹⁰

Pesqueux (2004) de sa part, pose l'idée d'un lien allocation-récupération, où la performance provient de, qu'a-t-on récupéré de ce que l'on alloué ?¹¹

Selon MIER¹², « La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sien de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation ».

Alors, l'entreprise performante est celle qui peut se positionner sur le marché par rapport à ses concurrents (compétitivité) et au même temps qui peut dégager des profits et réaliser de bons résultats par rapport aux objectifs déterminés préalablement.

1-2 : Les différents modèles représentatifs de la performance :

Parmi les modèles de la performance, on en a choisie deux principaux : le modèle des trois E (efficacité, efficience, économie) et celui de l' « IOO » (inputs, outputs, outcomes)

1-2-1 : Le modèle des trois E (modèle de Gilbert) :

Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. Pour la plus part des sources, la notion de la performance se définit par rapport aux trois éléments suivants : les objectifs, les moyens et les résultats, la relation entre ces éléments est représentée dans la figure ci-dessous :

⁹ LORINO, Philippe, (2001),-méthodes et pratiques de la performance-, paris : Edition d'organisation, 2ème édition, p. 19.

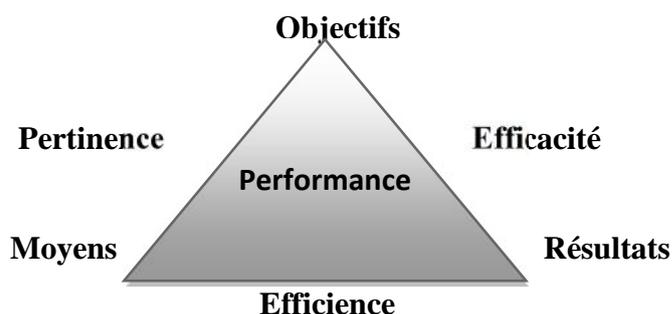
¹⁰ Ibid. p. 20.

¹¹ PESQUEUX, Yvon, Op Cit.

¹² MIER, Olivier, (2009),-Dico du manager-, paris : Ed. DUNOD, p. 155.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

Figure 2.1 : Modèle de Gilbert

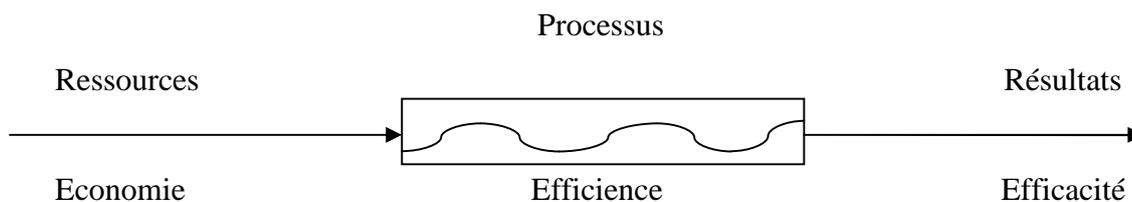


Source : <http://www.alvi-management.fr/2015/01/rse-de-lefficiency-au-changement-de-modele/>:

Nous pouvons définir trois relations entre les éléments du schéma : la pertinence entre les moyens et les objectifs, l'efficacité entre les résultats et les objectifs et l'efficience entre les résultats et les moyens.

Pour expliquer la performance, nous retiendrons la schématisation ci-dessous de Bouquin (2004)¹³.

Figure 2.2 : La performance



Source : BOUQUIN, Henri, le contrôle de gestion, presses universitaires de France 6ème Ed

- **L'économie**, selon Bartoli (1997), rapproche les objectifs des moyens. Elle renvoie au suivi du coût des facteurs de production d'un service particulier sans prise en compte des résultats, c'est la dimension la moins controversée de la performance. Elle correspond à la définition des moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs fixés¹⁴.

- **L'efficacité** rapproche les résultats des objectifs. Le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés. Les axes d'analyse visent à constater les écarts entre le prévu et la réalité¹⁵.

- **L'efficience** met en relation résultats et moyens.

« C'est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits et de services à partir d'une quantité donnée de ressources »¹⁶.

¹³ BOUQUIN, Henri, (2004), le contrôle de gestion, presses universitaires de France 6ème Ed, p.508.

¹⁴ Thèse de doctorat, GUENOUN, Marcel, Op Cit.

¹⁵ Ibid.

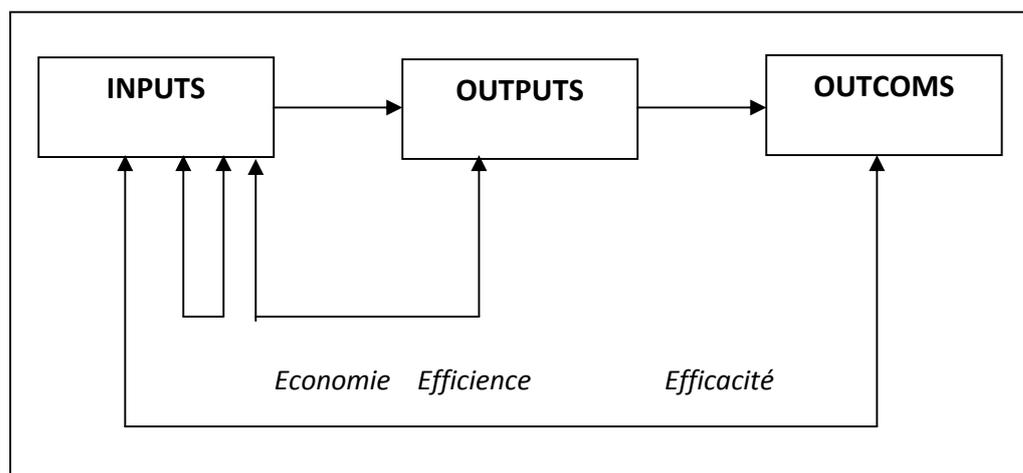
¹⁶ BOUQUIN, Henri, (2004), le contrôle de gestion, Op Cit.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

1-2-2 : Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes¹⁷:

Le modèle **Inputs-Outputs-Outcomes** fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance organisationnelle. La différence principale avec le modèle précédent vient de la distinction entre outputs (produits, livrables) et outcomes (impacts, effets). En effet ce modèle décompose le résultat de l'action en deux « sous-résultats » (Ramanathan, 1982).

Figure 2.3 : Le modèle **Inputs-Outputs-Outcomes**



Source : GUENOUN, Marcel, thèse de doctorat, 'Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales', université Paul Cézanne, France, 2009.

Les outcomes sont mesurés par des indicateurs non-financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action, tandis que les outputs désignent des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type outcome. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est intégrée dans les inputs, l'efficience est le ratio entre outputs et inputs, les outcomes incluent l'efficacité. Selon (Boyne, 2002)¹⁸

Ce modèle rend explicites des dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle des trois E.

Bien adapté aux entreprises de service, la notion de Throughputs (processus ou activités) vient souvent compléter ce modèle. Les throughputs renvoient à ce qui se passe au cours de la production ou de la réalisation du service (Fitzgerald et al, 1991. Procéder à leur

¹⁷ Thèse de doctorat, GUENOUN, Marcel, Op Cit.

¹⁸ Idem.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

mesure suppose la collecte d'informations concernant le système de production de service : qualification du personnel, fiabilité des machines, mais aussi performance de différentes étapes intermédiaires qui conduisent au service final¹⁹.

1-3 : Indicateurs de mesure de la performance

La mesure de la performance est essentielle pour les entreprises. La présence d'un système de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion de l'entreprise. Pour cela il faut inclure des indicateurs justes, pour que l'entreprise puisse évaluer son état actuel et le degré d'atteinte de ses objectifs.

1-3-1 : Mesure de la performance :

Les systèmes de mesure de performance jouent un rôle très important dans les organisations pour différents raisons : le contrôle, la prise de décision, l'apprentissage...

1-3-1-1: Les mesures objectives/subjectives de la performance

Les mesures objectives sont celles qui se basent sur des données quantitatives. Elles permettent de mesurer la performance à partir d'indicateurs précis tel que : les ventes, profit, productivité...

Les mesures subjectives sont celles qui se basent sur des données qualitatives ou intangibles tel que : la satisfaction des employés, valeur sociale...

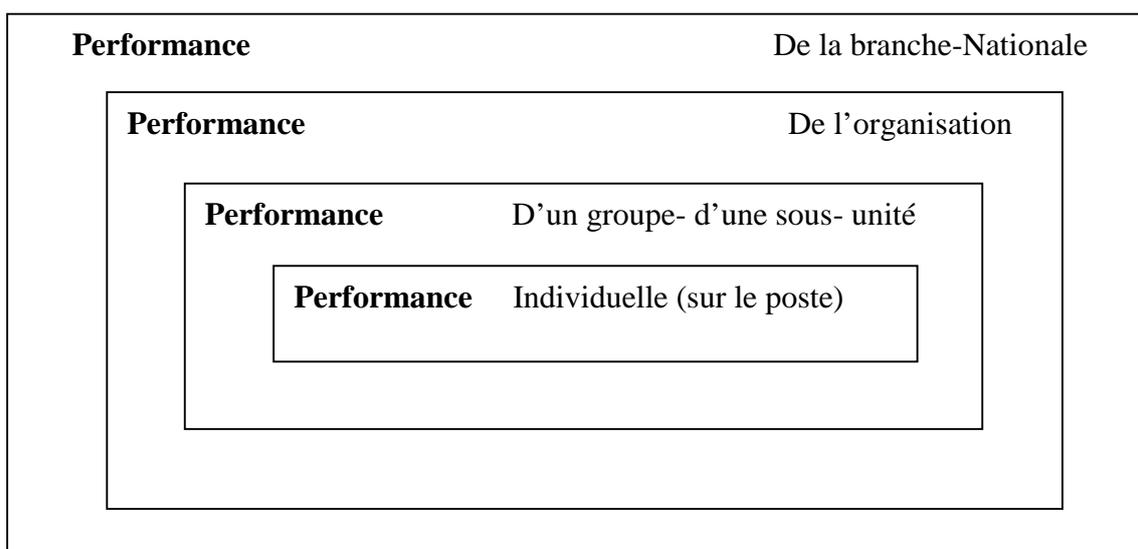
1-3-1-2: Niveaux de mesure de la performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après :

¹⁹ Ibid.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

Figure 2.4 : Les niveaux de mesure de la performance :



Source : MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, paris : Ed. DUNOD, p172

L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques²⁰

1-3-2 : Le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard)

Le tableau de bord prospectif est l'un des outils le plus largement utilisés actuellement dans la mesure de la performance. Alors qu'est-ce qu'un TBP et quelles sont ses perspectives ?

« Par analogie avec le tableau de bord d'un avion ou d'une voiture, un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs-financiers et non financiers- les plus pertinents aux responsables de piloter la performance de leur activité »²¹.

Selon Lorino²², les indicateurs sont regroupés en **tableau de bord**, qui en assurant une présentation lisible et interprétable, avec une périodicité régulière adaptée aux besoins du pilotage. Chaque tableau de bord correspond à une unité de pilotage donnée (centre de

²⁰MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, (2008),-gestion des ressources humaines : pilotage social et performances-, paris : Ed. DUNOD, p172.

²¹ GIROUD, Françoise et al, (2003),-contrôle de gestion et pilotage de la performance-, paris : Ed. GUALINA éditeur, 2^{ème} édition, p. 105.

²² LORINO, Philippe, Op Cit. p. 158.

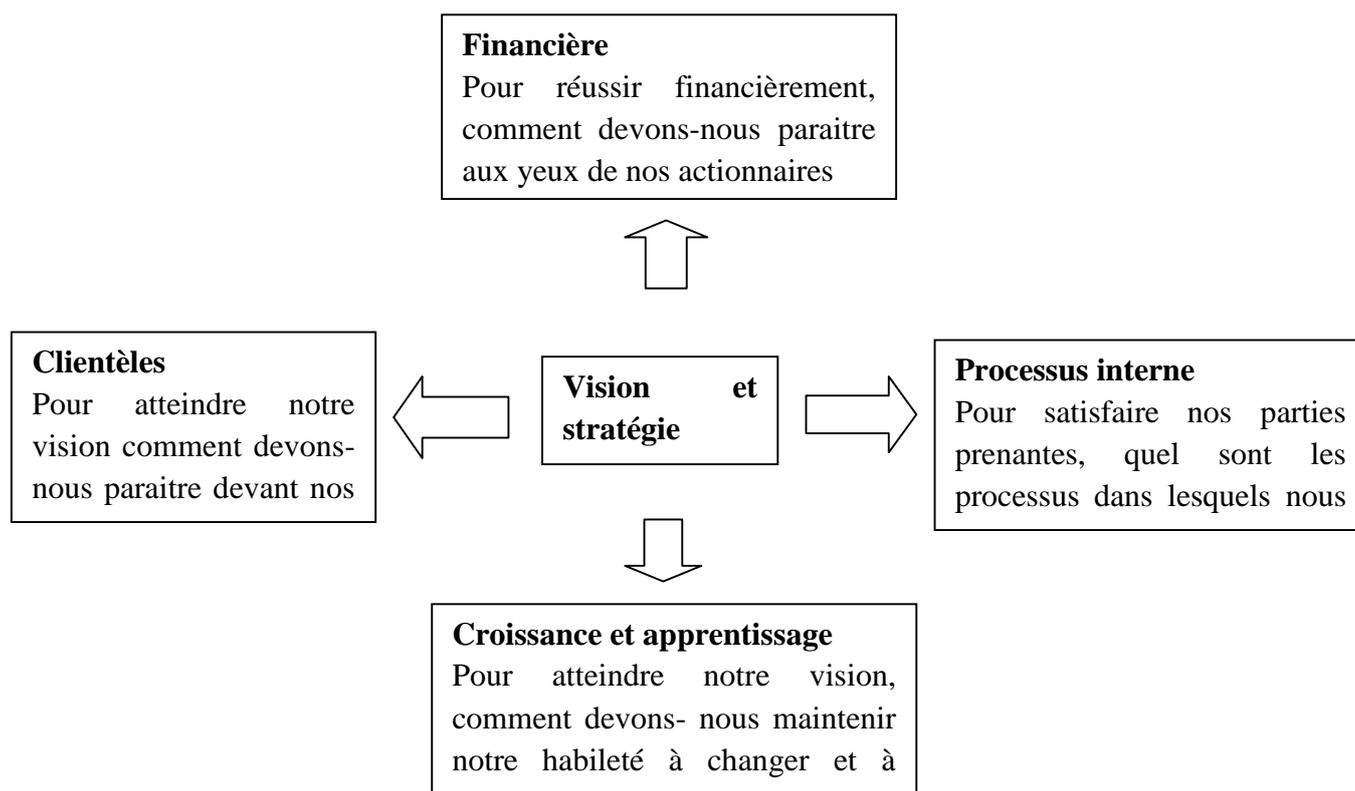
Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

responsabilité, processus, projet...) sur laquelle ont été définis un schéma de responsabilité et une animation de gestion, en vue d'atteindre des objectifs de performance.

Kaplan et Norton (1992) ont jeté un pavé dans la mare du pilotage de la performance dans les entreprises américaines. Dans un pays où le monde des affaires ne jure souvent que par le résultat financier, ils rappellent quelques vérités de bons sens, en particulier le fait que la performance stratégique de l'entreprise est multidimensionnelle. Ils prônent donc le recours à un tableau de bord dit **équilibré**, dans lequel :

- Coexistent des indicateurs financiers et non financiers ;
- Les indicateurs sont structurés en quatre parties reflétant, en allant du court terme au long terme, la perspective de l'actionnaire, la perspective du client, la performance des processus internes et la capacité d'innovation et d'apprentissage. La figure ci-après illustre le cadre conceptuel du TBP²³.

Figure 2.5 : Perspectives du tableau de bord prospectif



Source : Kaplan et Norton (1998), IN mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, ZARROUKI, Amal, élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance, Université de Québec à Montréal, p 51

²³ Ibid. p. 159.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

- **La perspective financière** permet d'identifier des indicateurs pour mesurer la performance financière selon des objectifs fixés dans le but de créer de la valeur pour les actionnaires.
- **La perspective clientèle** permet de cibler les segments de marché qui vont générer un chiffre d'affaire qui répond aux objectifs fixés dans la perspective financière.
- **La perspective des processus interne** permet d'identifier les processus clés où l'entreprise doit exceller pour satisfaire sa clientèle et garantir le rendement financier escompté par les actionnaires.
- **La perspective innovation et apprentissage organisationnel** concerne les infrastructures qui doivent être mise en place pour développer les capacités de l'entreprise à s'améliorer et à créer de la valeur.

1-3-3 : Indicateurs de mesure de la performance :

Un indicateur est un ensemble d'informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis. Toujours défini au moyen de règles et de conventions, il fournit une interprétation empirique de la réalité. Généralement, les indicateurs sont utilisés pour suivre l'évolution d'un système dans le temps, ou pour comparer plusieurs systèmes²⁴.

1-3-3-1: Définition de l'indicateur de performance :

Selon Lorino²⁵ « *Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »

Un indicateur de performance peut être quantitatif ou qualitatif, il n'est pas forcément un chiffre. Un indicateur de performance peut prendre toute forme informationnelle.

1-3-3-2: Les caractéristiques d'un indicateur de performance²⁶ :

On peut citer trois principales caractéristiques jugées nécessaires pour un indicateur de performance :

- l'indicateur doit avoir une **pertinence opérationnelle** :

L'indicateur n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer), donc étroitement lié à un processus d'action précis (par exemple processus d'usinage, d'accueil des clients...).

²⁴ MIER, Olivier, Op Cit. p. 102.

²⁵ LORINO, Philippe, Op Cit. p. 148.

²⁶ Ibid. p. 152.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

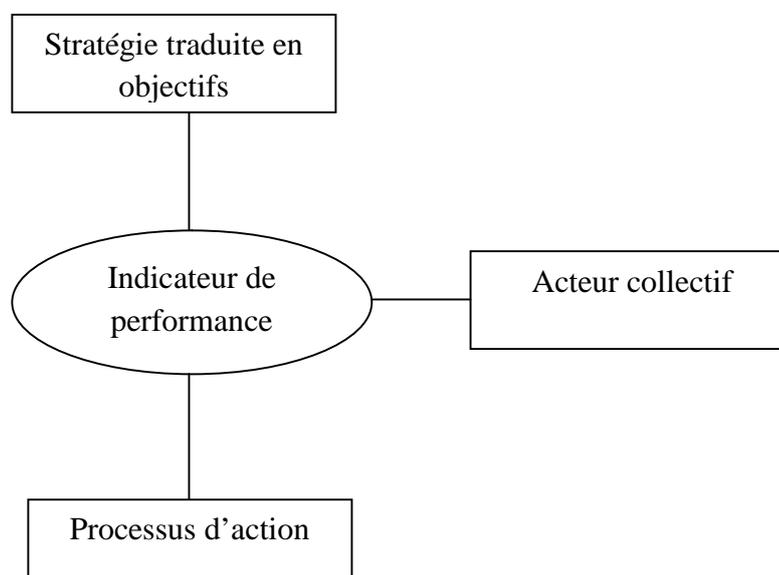
- l'indicateur doit avoir une **pertinence stratégique** :

L'indicateur doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage).

- L'indicateur doit avoir une **efficacité cognitive** :

L'indicateur est destiné à l'utilisation par des acteurs précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), qu'il doit aider à orienter leur action et à en comprendre les facteurs de la réussite. Cette condition d'**efficacité cognitive** de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, **compris et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné**.

Figure 2.6 : Le triangle d'indicateur (stratégie/acteur/processus d'action)



Source : LORINO, Philippe, (2001),-méthodes et pratiques de la performance-, paris : Edition d'organisation, 2ème édition, p. 153

Pour Lorino, la nature « financier » ou « non financier » de l'indicateur importe peu et il n'y a pas de règle rigide qui détermine quels indicateurs l'entreprise doit utiliser, les critères pertinents sont autres (pertinence opérationnelle, pertinence stratégique et efficacité cognitive) et peuvent être remplis selon le cas, par des indicateurs financiers ou non financiers²⁷.

1-3-4 : Typologies d'indicateurs de performance :

Il existe différentes typologies d'indicateurs de performance, on cite quatre grandes familles d'entre eux, qui sont utilisés dans la réalisation des tableaux de bords à savoir :

²⁷ Idem. P. 153.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

indicateur de résultat et indicateur de processus, indicateurs financiers et indicateurs physiques, indicateur de pilotage et indicateur de reporting, indicateur collectif et indicateur individuel.

1-3-4-1: Indicateur de résultat et indicateur d'action :

L'indicateur a deux fonctions distinctes, selon son positionnement par rapport à l'action :

a. Indicateur de résultat :

Il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif). Il permet de constater que l'on atteint ou non les objectifs.

b. Indicateur de processus :

Il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir (actions correctives) avant que le résultat soit consommé²⁸.

1-3-4-2: Indicateurs financiers et indicateurs physiques :

En générale un indicateur financier est extrait des données comptables et financières (résultat d'exploitation, taux de rendement des capitaux investis...). Les indicateurs financières sont complétés par des indicateurs physiques qui sont obtenus plus rapidement, sont mieux compris des exécutants et décrivent des phénomènes que la comptabilité ne sait pas mesurer²⁹.

1-3-4-3: Indicateur de pilotage et indicateur de reporting :

On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité :

a. Les indicateurs de reporting

Servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel (contractuel) pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet d'en mesurer l'accomplissement (dans le cadre de la direction par objectifs). Il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.

²⁸ Idem. P. 153.

²⁹ BURLAUD, Alain (et al), Op Cit. p. 57.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

b. Les indicateurs de pilotage

Servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle a posteriori³⁰.

1-3-4-4: Indicateur collectif et indicateur individuel :

Les indicateurs de performance collective mesurent la performance de l'entreprise dans son ensemble (résultat d'exploitation, nombre de nouveaux clients...). Par contre les indicateurs de performance individuels mesurent la performance d'un salarié en particulier (Exemple : le chiffre d'affaire réalisé par un vendeur mesure la performance de ce vendeur)³¹.

Section 2 : les dimensions de la performance et la notion de performance sociale

Après avoir abordé le concept de la performance nous allons passer à ses dimensions et par la suite à la performance sociale au sein des entreprises.

2-1 : Dimensions de la performance

La performance a longtemps été réduite à sa seule dimension financière et consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires afin de préserver la pérennité de l'entreprise.

Mais depuis quelques années, nous sommes passées d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales, la performance d'une entreprise, ne peut donc plus se juger selon la seule perspective financière, elle inclut des dimensions sociales, environnementales et organisationnelles.

2-1-1 : L'approche unidimensionnelle de la performance (dimension économique/financière) :

La dimension financière a longtemps été la dimension dominante dans la mesure de la performance.

À l'échelon de l'entreprise ou d'un centre d'investissement, la rentabilité économique est l'indicateur de mesure de la performance le plus pertinent. Ce critère indique si l'entreprise est bien gérée, et plus particulièrement, si l'équipe dirigeante est employée à bon

³⁰ LORINO, Philippe, Op Cit. p. 151.

³¹ BURLAUD, Alain (et al), Op Cit. p. 56.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

essent le capital engagé par les deux catégories principales de bailleurs de fonds que sont les actionnaires et les établissements financiers³².

En plus de la rentabilité économique, la performance financière se mesure à partir de la productivité, le chiffre d'affaire, le profit...

La conception économique de la performance fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.). Ainsi pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance organisationnelle, certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al, 1994) proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la satisfaction de la clientèle, etc.

2-1-2 : L'approche multidimensionnelle de la performance :

Le Louarn et Wils (2001) précise le concept de la performance comme forcément multidimensionnel car la mesure du succès d'une organisation varie selon chaque gestionnaire. Dans la même ligne, et selon Morin et al. (1994), il est possible de regarder la performance sous l'angle de performance économique, organisationnelle, sociale ou des parties prenantes, etc.³³

Morin et al (1994) dégagent quatre écoles de pensée de la représentation de l'efficacité de l'organisation : la conception économique, sociale, systémique et politique³⁴.

Fondée sur les premières théories de l'organisation (Taylor, Weber, Fayol), la conception économique de l'efficacité suggère que l'organisation formelle de l'entreprise soit essentiellement économique.

La conception sociale se base sur l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Mc Gregor). Cette seconde dimension met l'accent sur les aspects de la performance liés aux ressources humaines.

La conception systémique s'intéresse à l'environnement et en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie.

³² Idem. P. 538.

³³ GAGNON, Olivier et ARCAND, Guy, (2012), l'augmentation de la performance organisationnelle par l'application pratique de GRH alignées à la stratégie d'affaires.

³⁴ Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, HEPPELL, Nancy, (2011), le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des RH, université Montréal, Québec.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

La dernière conception met en relief la dimension politique de la performance organisationnelle. L'école des multiples constituants suggère que les mêmes intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et peuvent même être contradictoires.

D'autres auteurs ont proposé trois dimensions de la performance : la dimension économique, sociale et sociétale.

2-1-2-1: Que signifie la performance sociale ?

La performance sociale fait référence à la prise en compte, par les dirigeants de l'entreprise, des intérêts des personnes, il s'agit essentiellement de la performance humaine, d'une part, et du contentement de personnes d'une autre part, liés aux conditions de travail, aux salaires et à la satisfaction des besoins par exemple. Selon Etchegoyen (1990)³⁵, l'entreprise n'est pas seulement une action d'entreprendre mais aussi une entité sociale. Parmi les critères identifiés pour apprécier les différentes exigences auxquelles les stratégies organisationnelles doivent répondre le critère d'efficacité sociale (Knight 1977)³⁶. Ainsi l'entreprise ne doit pas être seulement efficiente d'un point de vue financier ou économique mais aussi socialement viable. (La performance sociale va être développée dans la partie **2-2 de cette section**).

2-1-2-2: La performance sociétale :

Le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) trouve son origine dans les années 1950 aux Etats-Unis tandis que son émergence en Europe est plutôt récente.

Selon Carroll (1991)³⁷, la responsabilité regroupe quatre composantes :

- Une responsabilité économique, qui concerne sa contribution à la croissance via la fiscalité ;
- Une responsabilité sociale par l'intégration de travailleurs locaux dans de bonnes conditions ;
- Une responsabilité sociétale par la minimalisation et la répartition des dommages collatéraux sur l'environnement, et la contribution au développement des compétences et à la santé du tissu socio-économique local ;
- Une responsabilité politique, enfin, par le respect des règles de bonne gouvernance, la lutte contre la corruption et le refus d'être complice de violation des droits de l'homme.

C'est avec les réflexions et les débats sur la responsabilité sociétale des entreprises que la notion de performance sociétale émerge. Ainsi selon les recherches de Carroll (1979)³⁸,

³⁵ ATTOUCH, Hicham, (2006), la performance globale de l'entreprise revisitée, Revue des économies nord africaines N°5.

³⁶ Ibid.

³⁷ BERLAND, Nicolas, Mesure de performance globale des entreprises, France 2007.

³⁸ Ibid.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

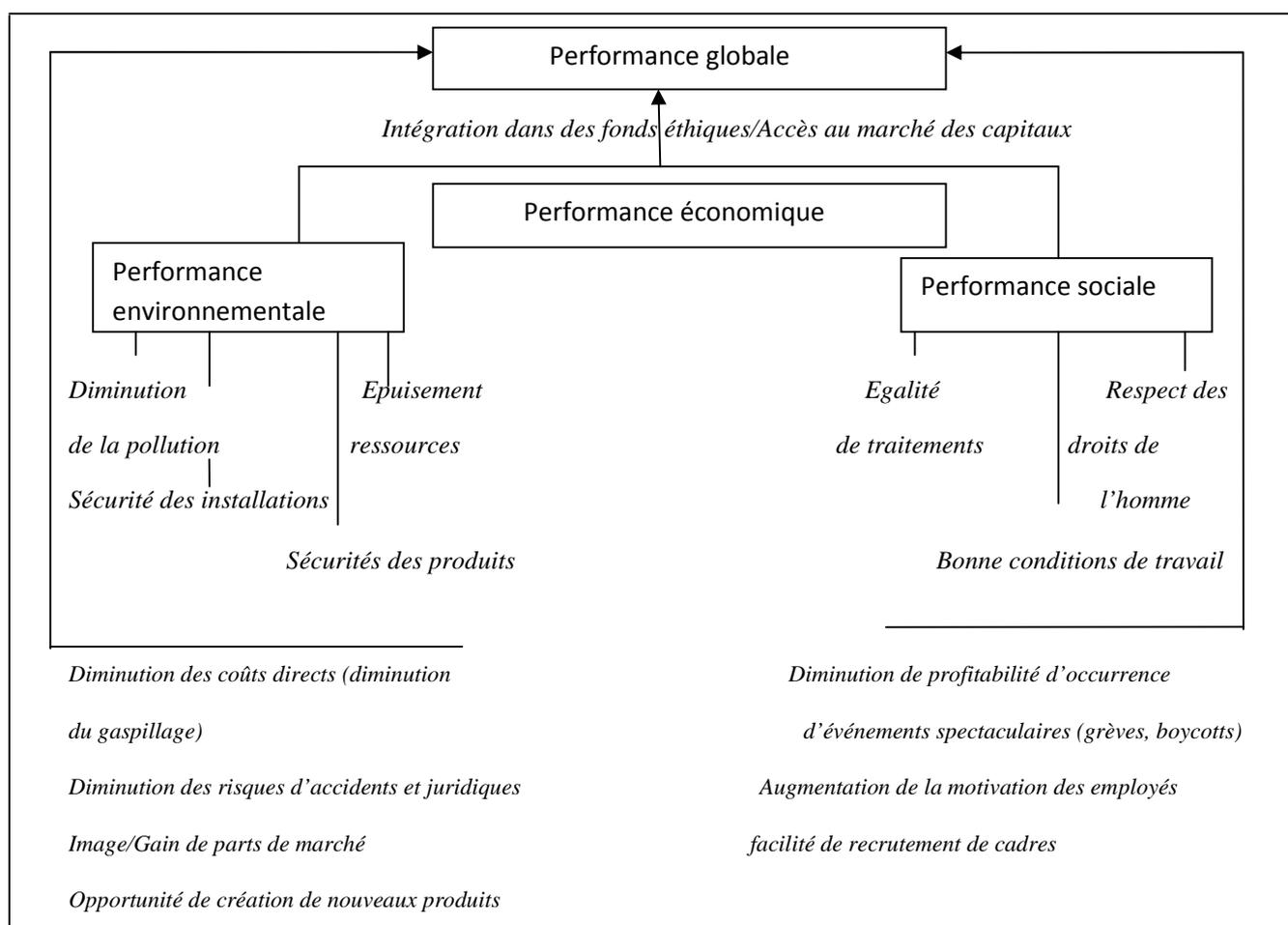
la performance sociétale est le croisement de trois dimensions : les principes de la responsabilité sociétale (économique, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent et les domaines sociétaux au sien desquels l'entreprise est impliquée.

2-1-2-3: La performance globale

Marcel Lepetit (1997)³⁹, la définit la performance globale comme « une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant que les citoyens »

Le schéma suivant représente la performance globale avec ses trois dimensions économique, sociale et sociétale.

Figure 2.7 : La performance globale :



Source : Reynaud, 2003, cité par : Germain et Trébuçq, *l'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématique et conjectures*, 2003.

³⁹ Ibid.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

Les auteurs semblent définir la performance globale de l'entreprise de la même façon qui consiste à désigner un équilibre entre les différentes dimensions du développement durable ou entre les parties prenantes car son opérationnalisation est plus facile à mettre en œuvre⁴⁰. Ainsi, la notion de la performance globale est formée par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale⁴¹.

A présent que la performance globale est définie, la difficulté de pouvoir la mesurer. Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large (Capron, Quairel, 2005)⁴².

2-2 : La notion de la performance sociale :

2-2-1 : Les définitions de la performance sociale à court et moyen terme : efficacité, efficience

«La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; L'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir »⁴³

2-2-1-1 : L'efficacité sociale :

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements de formation ou de cibler une variation des frais de personnel⁴⁴.

Plus largement la notion de la performance sociale de l'entreprise en termes d'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'entreprise qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale,

⁴⁰ RENAUD, Angèle et BERLAND, Nicolas,- mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, May 2007, France.

⁴¹ GERMAIN, Christophe et TREBUCQ, Stéphane, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, semaine sociale Lamy-18 octobre 2004-n° 1186.

⁴² RENAUD, Angèle et BERLAND, Nicolas, Op Cit.

⁴³ MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, Op Cit. p. 167.

⁴⁴ MARTORY, Bernard, (2003),- contrôle de gestion sociale-, paris : Ed. VIBERT, p. 235.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation⁴⁵.

2-2-1-2 : L'efficience sociale⁴⁶ :

Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

2-2-2 : La performance sociale à long terme

Prendre en compte la performance à court et à moyen terme est nécessaire mais pas suffisant. Selon Bernard⁴⁷ une approche de la seule performance à courte et à moyenne durée conduit inévitablement au paradoxe suivant : toute réduction d'effectif produit automatiquement une amélioration de la performance. À la limite, une organisation sans salariés aurait une performance qui tendrait vers l'infini.

Toutefois, si l'on souhaite mesurer la performance durable au-delà d'une année, il convient de raisonner en termes de capitalisation dans les hommes, de montée en compétences, d'alimentation de l'organisation, de flexibilité accrue, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui préparent les performances futures. Il s'agit d'apprécier le potentiel de l'entreprise pour l'avenir, assis sur ses ressources humaines, et de s'assurer de la pérennité de la création de la valeur au-delà de la courte période⁴⁸.

2-2-3 : Autres définitions de la performance sociale :

Pour Laroche et Schmidt (2004)⁴⁹, la performance sociale se traduit par le niveau d'adhésion et de satisfaction des salariés.

D'autres la décrivent comme « l'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail » (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1989 ; Payne et Pugh, 1976)⁵⁰.

2-2-4 : Les outils de mesure de la performance sociale :

Il existe trois outils de mesure de la performance sociale : le tableau de bord social, le tableau de bord stratégique et le bilan social.

⁴⁵ Ibid. p. 236.

⁴⁶ MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, Op Cit. p. 168.

⁴⁷ MARTORY, Bernard, Op Cit. p. 238.

⁴⁸ MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, Op Cit. p. 173, 174.

⁴⁹ Mémoire présenté comme exigences partielles de la maîtrise en gestion de projet, DIANE, Picard, (2008), -Les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises : synthèse de la documentation empirique, Université du QUEBEC à Trois-Rivières, QUEBEC.

⁵⁰ Ibid.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

2-2-4-1: Le tableau de bord social (TBS) :

Le TBS regroupe un ensemble d'indicateurs sociaux jugés les plus pertinents touchant à la gestion du personnel, au climat social et à la performance sociale de l'entreprise

2-2-4-2: Le tableau de bord stratégique (Balanced scorecard BSC) :

« Un outil de pilotage et de mesure de la performance de l'entreprise. Actuellement, la BSC constitue, en effet, l'outil de contrôle de gestion incontournable en termes de mesure de la performance globale de l'entreprise » (Figge et al. 2002 ; Germain et Trebucq., 2004 ; Germain et Gates. 2007)⁵¹.

2-2-4-3: Le bilan social :

« Ce document récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social » (Dohou et Berland, 2007)⁵².

2-3 : Les indicateurs de mesure de la performance sociale

Plusieurs indicateurs servent mesurer la performance sociale, Sainsaulien (1987)⁵³ la mesure à l'importance des conflits sociaux, au niveau de satisfaction des salariés, au taux de roulement du personnel, à l'absentéisme et aux retards au travail, au climat social de l'entreprise, au fonctionnement des institutions représentatives du personnel, au fonctionnement des cercles de qualité et enfin à la participation aux décisions. Pour Kalika (1988)⁵⁴, les indicateurs réfèrent au climat social dans l'entreprise, à la satisfaction des salariés, à la nature des relations sociales et à l'activité sociale du comité de l'entreprise.

Dans ce qui suit, on présente les cinq indicateurs les plus utilisés dans la mesure de la performance sociale.

2-3-1 : L'absentéisme :

2-3-1-1 : Définition :

« L'absentéisme peut être le signe d'un refus provisoire de travailler et donc d'une baisse de l'implication. Son augmentation au-delà d'un certain seuil est la démonstration d'une dégradation du climat social »⁵⁵.

⁵¹ CRUTZEN, Nathalie et VAN CAILLIE, Didier, Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes de d'adaptation des outils existants », Humanisme et Entreprise 2010/2 (n° 297), P. 13-32.

⁵² Ibid.

⁵³ Mémoire présenté comme exigences partielles de la maîtrise en gestion de projet, DIANE, Picard, (2008), Op Cit.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵SOUTENAIN, J.F et FARCET, P, (2007), organisation et gestion de l'entreprise, paris : Ed. Berti, p.281.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

D'après la définition on peut dire que l'absentéisme est un refus temporaire de travailler de la part des employés et cela peut être dû à plusieurs causes. L'absentéisme peut avoir des répercussions directe sur le climat social.

2-3-1-2 : Les types d'absences :

Le diagnostic de l'absentéisme ne s'opère pas sur la base du recensement de l'ensemble des absences, d'une part du fait des limites des systèmes de mesure et, d'autre part, parce que certaines absences sont considérées comme « normales » et ne constituent donc pas un dysfonctionnement⁵⁶.

Il existe différents types d'absences tels que : Absences pour maladie, congé maternité, arrêts pour accident de trajet, congés formation, absences conventionnelles, absences autorisées, absences non autorisées, les coutumes (les fêtes...) et absences de présents non actifs (l'absence d'un responsable perturbe les membres de son équipe).

2-3-1-3 : Mesure de l'absentéisme :

Le taux d'absentéisme peut être calculé comme suit⁵⁷.

Taux d'absentéisme =

$\frac{\text{Heures d'absence pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$

Le numérateur prend en compte les absences considérées comme anormales, c'est-à-dire que sont retirés des absences totales les congés payés légaux et les absences conventionnelles telles que les heures de formations.

Le dénominateur exprime les heures théoriques travaillées, calculées pour un effectif au complet et pour une durée correspondant à l'horaire affiché. Les heures supplémentaires en sont exclues.

2-3-1-4 : Causes de l'absentéisme :

Parmi les causes principales qui engendrent les absences dans une entreprise celles déterminées par Martory et Crozet ci-après⁵⁸:

- **Le sexe** ; les femmes sont davantage absentes que les hommes (la vie familiale de la femme) ;
- **L'âge** ; les jeunes sont plus souvent absents, mais sur de courtes périodes, inversement les salariés âgés s'absentent peu souvent, mais pour de longues périodes.

⁵⁶ MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, Op Cit. p. 195.

⁵⁷ Ibid. p. 196.

⁵⁸ Idem. p.197-198.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

- **La saison** ; absences marquées en janvier, février, mars puis décembre ;
- **La taille de l'établissement** ; plus elle est importante, plus il ya d'absentéisme ;
- **La qualification des salariés** ; plus elle est importante, moins les absences sont fréquentes.

2-3-2 : Les accidents de travail :

L'accident du travail est une réalité que peut reconnaître tout travailleur à tout moment de sa vie professionnelle. Le taux d'accident du travail peut être envisagé comme le révélateur d'un mauvais état du système social de l'organisation.

2-3-2-1 : Définition :

« L'accident de travail, est tout accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que se soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprises »⁵⁹.

Un accident de travail doit être distingué d'une maladie professionnelle ou d'un accident survenu en dehors du travail. Les accidents de travail peuvent survenir à cause : de l'existence de produits présentant un caractère dangereux, l'utilisation des machine et équipement, la mise en œuvre des processus de production et/ou de l'activité des salariés eux-mêmes.

2-3-2-2 : Mesure des accidents du travail :

Les statistiques d'accidents survenus dans l'entreprise doivent englober non seulement les accidents corporels, mais aussi les accidents exclusivement matériels. Il est intéressant de tenir, outre les statistiques habituelles (nombre d'accidents de diverses catégories, éléments matériels des accidents...), des statistiques supplémentaires portant par exemple sur : les personnes concernées soit comme auteurs, soit comme accidentées (âge, sexe, formation »sécurité « reçue...), soit comme éléments généraux tels que : (heure, date, condition météorologique...)⁶⁰.

2-3-3 : Le turn-over :

2-3-3-1 : Définition :

« Le turn-over est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de sortants sur le nombre de l'effectif global de l'entreprise »⁶¹.

2-3-3-2 : Types de départ :

Il existe deux types de départ :

⁵⁹ Ibid. p.213.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ LERDU, Sylvie et autre : les fiches de la GRH version 3,0, Faculté des science Economiques et Sociales de Lille, Institut d'administration des entreprises de Lille, 2003, p. 46.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

- **Le premier, Du fait de l'entreprise** : sanction, manque d'aptitudes, licenciement pour raisons économiques...

-**Le deuxième, du fait du collaborateur** : maladie, accident, retraite, rémunération, horaires, condition de travail ...

2-3-3-3 : Mesure du turn-over :

Le taux de rotation global est le principal indicateur du turn-over, on peut le mesurer comme suit⁶² :

$$\text{Taux du Turn-over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1^{er} Janvier de l'année N}}$$

Les départs touchent toutes les catégories de l'entreprise : les cadres, les maîtrises et les exécutions.

2-3-4 : Les conflits sociaux :

2-3-4-1 : Définition :

Le conflit est élément permanent dans toute organisation, Touraine l'avait défini par « *l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport* ». ⁶³

2-3-4-2 : Les formes du conflit :

Il existe trois formes de conflits ⁶⁴:

- **Le conflit individuel** : il résulte des oppositions entre les salariés pour des raisons psychologiques. Cette forme de conflit n'engendre généralement que des perturbations mineures.
- **Le conflit organisationnel** : le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien deux ou plusieurs groupes : services, département...
- **Le conflit collectif** : ici on pense surtout aux conflits classiques entre l'employé et l'employeur.

2-3-4-3 : Mesure des conflits sociaux :

La grève est le témoignage le plus patent de l'existence d'un conflit.

L'indicateur le plus classique de mesure des conflits est le taux de propension à la grève :

⁶² MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, Op Cit. p.202.

⁶³ CADIN, L et GUERIN, F, PIGEYRE, F, (2007),-Gestion des ressources humaines-, paris : Ed. DUNOD, p. 73.

⁶⁴ MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, Op Cit. p.209.

Taux de propension

$$\frac{\text{Nombre de journées (ou d'heures) perdues pour fait de grève}}{\text{Nombre de salariés d'établissement(s) touché(s) par le conflit}}$$

Au niveau d'une unité, il est intéressant de dégager deux ratios dont le produit donne la propension à la grève :

$$\text{Taux de concentration conflictuelle} = \frac{\text{Nombre de grévistes}}{\text{Effectif à la période du conflit}}$$

$$\text{Intensité conflictuelle} = \frac{\text{Nombre de journées perdues}}{\text{Nombre de grévistes}}$$

2-3-5 : Le climat social :

Au niveau de l'entreprise, le climat social est le premier indicateur de la qualité du management des équipes et de l'efficacité de la communication interne. Il dépend du comportement du groupe de travail.

Selon COHEN⁶⁵ : « *les dimensions du climat social sont : la confiance, l'autonomie, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, le degré de participation aux décisions, le respect, la collaboration et l'entraide, l'équité, la transparence, la résolution des conflits, la cohérence entre les discours et les décisions, la valeur et le sens de la mission, les défis ou les degrés de difficulté des tâches ou des objectifs, l'image de l'entreprise auprès de la population et sa réputation en tant qu'employeur, la puissance du positionnement stratégique et de la valeur de marque* ».

Section 3 : l'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale :

Dans cette section nous verrons le lien existant entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale.

3-1 : Les effets de la résistance au changement sur l'organisation :

Hafsi et Demers (1997)⁶⁶ avaient dénombré plusieurs conséquences de la résistance au changement qui peuvent être dévastateurs pour une organisation :

⁶⁵COHEN, A. (2006), -Toute la fonction ressources humaines-, paris : Ed. DUNOD, p. 296.

⁶⁶ BARIEL, Céline- LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS- no 04-10 – 2004, HEC Montréal.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

- La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire.
- La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée du changement.
- La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut :

- diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité
- augmenter le taux de roulement de même que l'absentéisme
- détérioration du climat de travail et durcissements des relations du personnel de l'entreprise
- les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle (gagnant/perdant),
- le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Les résistances au changement sont aussi vues comme barrières émotionnelles qui rendent difficile la compréhension des arguments rationnels en faveur du changement. Les émotions négatives sont ainsi souvent perçues comme irrationnelles et même dysfonctionnelles. Alors, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.

3-2 : Les effets de la résistance au changement sur la performance sociale :

Comme nous l'avons vu plus haut, la résistance au changement a un impact négatif sur l'organisation et sa performance.

La résistance au changement selon Hafsi et Demers (1997)⁶⁷ provoque le stress, ce dernier occasionne souvent des effets négatifs sur la performance sociale (Brun et al, 2006)⁶⁸, tel que l'absentéisme, le présentéisme (c'est-à-dire le fait d'être présent physiquement dans le lieu du travail mais mentalement absent ce qui réduit le rythme de travail), le roulement du

⁶⁷ Idem.

⁶⁸ BRUN, Jean-Pierre et al, (2006), Rapport de recherche : évaluation des coûts du stress au travail.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

personnel, les retards, l'accumulation des erreurs, les conflits au travail, les accidents professionnels...etc.

Ainsi selon Conner et Patterson (1982), la résistance des salariés se manifeste sous formes diverses qui varient du comportement volontaire d'absentéisme, aux griefs infondés ainsi qu'aux actes de sabotage non dissimulés. En accord avec Hultman (1995), toutefois, il nous semble raisonnable de souligner qu'il y a une différence entre manifester son désaccord par de l'absentéisme ou de l'exprimer par des actes déviants. L'absentéisme peut s'apparenter pour une personne à une modalité lui permettant de faire face à un environnement professionnel perçu comme stressant (Martocchio et Jimeno, 2004), tandis que la déviance peut résulter par exemple de la frustration induite par la perception du sentiment d'injustice lié aux décisions managériales qui résultent d'une restructuration (Neuman et Baron, 1998)⁶⁹.

Massin⁷⁰ de ça part avait identifié l'impact émotionnel du changement, selon lui la résistance au changement :

- fait baisser le moral de l'employé, ainsi que sa confiance en leur supérieur ;
- diminue la satisfaction au travail ;
- démotive les employés et baisse l'implication organisationnel ;
- détérioration des rapports sociaux.

Ce qui génère un climat social dégradé.

Certains auteurs distinguent aussi les effets de la résistance passive de ceux de la résistance active, selon Coetsee (1999) la résistance passive a une opposition douce qui repose sur une perception négative du changement, les personnes donnent leur point de vue et, selon le cas, expriment leur désaccord sous une forme verbale en déclarent éventuellement leur intention de quitter l'organisation. La résistance active se différencie principalement de la résistance passive par la magnitude des manifestations comportementales. Elle répond à l'idée d'opposition forte. Dans ce cas, les réactions sont plus affirmées. Comme le suggère Coetsee (1999), les protestations verbales sont plus véhémentes et parfois accompagnées d'un ralentissement volontaire du travail ou du processus de fabrication. De plus, le retrait n'est plus seulement intentionnel, il se manifeste sous la forme de retard, d'absence ou de départ⁷¹.

⁶⁹ PAILLE, Pascal, changement organisationnel, résistance et engagement des salariés, revue PTO-vol18-n°1.

⁷⁰ MASSIN, Benoit, changement, conduit du changement, «résistance au changement » et risques psychosociaux, disponible sur www.lefacteurhumain.com>2014/09

⁷¹ PAILLE, Pascal, Op Cit.

Chapitre II : La performance de l'entreprise et ses dimensions

En résumant, la résistance au changement peut augmenter le taux d'absentéisme ou bien de présentéisme, c'est-à-dire les résistants qui ne s'absentent pas, à cause de la peur des sanctions par exemples, ils peuvent être présents physiquement mais pas mentalement, elle peut aussi détériorer le climat social, comme elle peut générer des conflits sociaux tels que les grèves et les manifestations. La résistance au changement augmente aussi le pourcentage des accidents de travaux ainsi que le nombre des départs.

Jusqu'ici, nous avons vu que la résistance au changement n'a que des effets négatifs sur l'organisation et sa performance, mais la question qui se pose est : la résistance au changement peut-t-elle être une opportunité pour l'entreprise ?

3-3 : La résistance au changement ; opportunité pour l'entreprise ?

Selon certains auteurs (Collerette, Delisle et Perron, 2000, Jabes, 1994)⁷², « *la manifestation et l'expression des résistances ne constituent pas nécessairement un obstacle au changement, elles apparaissent plutôt, d'une certaine manière, comme une voie d'accès permettant la compréhension des aspects du changement qui posent le plus de problèmes aux salariés* ».

Tout au long du projet, il est donc possible de considérer les phases de résistance comme une opportunité et les communautés de pratiques comme un outil mobilisable pour appuyer l'évolution des façons de voir. Lors du lancement des projets, chaque individu passe par différentes phases de résistance aux changements, de façon plus ou moins marquée, de façon active ou passive. Ce processus peut être à double sens, notamment à cause de l'action de groupe menée par les leaders d'opinions.

Donc la résistance au changement peut-être une opportunité si les responsables du changement apporté savent bien le gérer à travers les différents outils de gestion tels que : la communication, la formation, la participation et l'implication, la négociation...etc.

⁷² Mémoire universitaire professionnel en vu d'obtention d'un diplôme en master, ROSSEL, Mathieu, (2013), comment la résistance au changement peut-elle être vécue comme une opportunité, université Paris- Est Marne la Vallée, paris.

Conclusion du deuxième chapitre

Dans ce deuxième chapitre, nous avons traité le concept de la performance. Ce dernier fait l'objet d'études de plusieurs auteurs qui se regroupent autour d'une même conclusion, qui est sa difficulté et sa complexité.

Nous avons vu aussi la notion de la performance sociale, qui se traduit généralement par la performance humaine et le niveau d'adhésion et de satisfaction des salariés, ainsi que ses différents indicateurs quantitatifs (absentéisme, accidents de travail, turnover et les conflits sociaux) et qualitatifs (le climat social).

Vers la fin du chapitre, une section a été consacrée pour la fraction qui nous intéresse le plus dans ce mémoire, qui est l'impact de la résistance au changement sur la performance sociale.

***Chapitre III : Relation entre la résistance au changement
organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ
Djen Djen***

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Introduction au troisième chapitre

La concrétisation des résultats théoriques obtenus dans les deux chapitres précédents, nécessite un travail de recherche et de collecte de données sur terrain, à l'aide des questionnaires et des entretiens avec les responsables et les employés de l'organisme d'accueil « EPJ Djen Djen » afin d'analyser les résultats obtenus et de les comparer aux hypothèses de la recherche.

A cet effet, ce troisième chapitre sera divisé en trois sections, dont la première, nous permettra de présenter le lieu de stage et la méthodologie de la recherche utilisée, la deuxième traitera la relation existante entre la résistance au changement des employés et la performance sociale de l'entreprise, la discussion et l'interprétation des résultats obtenus fera l'objet de la troisième section de ce chapitre.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Section 1 : Présentation générale du lieu de stage et de la méthodologie d'étude sur terrain

Dans cette section nous décrivons l'EPJ Djen Djen, ses différentes activités, les attributions de chaque direction, ainsi que la méthodologie de la recherche utilisée.

1-1 : Lieu du stage : Présentation et historique :

1-1-1 : Présentation de l'entreprise :

L'EPJ DJENDJEN (EPJ) est une SPA à un capital de **1.040.000.000 millions DA** ;

, elle est dirigée par la SGP SOGEPORIS / Société de Gestion des participations de l'Etat des ports qui prend en charge la gestion des portefeuilles des ports commerciaux en Algérie.

L'EPJ DJENDJEN se situe dans l'Est de l'Algérie avec une position géographique de 36°51 Nord et 005°54 Est, le port se situe à moins de 50 miles de la route maritime reliant le canal de suez au détroit de Gibraltar.

Le siège principal de l'EPJ se situe à la BP N 87 Achouat Taher 18002 Jijel, Algérie¹.

1-1-2 : Historique de l'entreprise² :

Le port de DJENDJEN est le dernier port commercial construit en Algérie après l'indépendance, il est considéré comme le plus important ouvrage portuaire en Méditerranée en termes d'espaces et de tirant d'eau.

L'EPJ a été créé par le décret N 84 173 à la suite de la restructuration de l'entreprise de Bejaia, elle avait pour missions de gérer le port de Jijel ainsi que le port de pêche de Jijel et de ZIAMA-MANSORIAH.

Sa construction a débuté en 1984 pour s'achever en 1992.

Le 11/10/1989 l'EPJ est devenue une entreprise autonome sous forme de société par action (SPA) pour une durée de vie de 99ans.

Le 01/08/1993 : après la réalisation du port de DJENDJEN, l'ancien port de Jijel est devenu une propriété de la marine national.

1-2 : l'organisation de l'entreprise³ :

L'organigramme de l'EPJ se compose de la direction générale, le secrétariat, l'adjoint du directeur général de l'observation de la gestion et de six directions telles que : la direction d'exploitation, la direction des ressources humaines, la direction des études et développement,

¹ Journal El Watan le 09-07-2007 El Kadi Ihsane

² Département de la formation

³ Ibid.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

La direction des travaux et manutention, La direction de la capitainerie et celle des finance et comptabilité (voir annexe N°1)

1-2-1 : La direction générale :

. Elle est sous la direction du directeur général, ce dernier est chargé de concevoir, coordonner et contrôler les actions des directions de l'entreprise

- Il met en œuvre les décisions du conseil d'administration ;
- Il assure la gestion de l'entreprise et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel ;
- Il nomme les cadre supérieurs ;
- Il est l'ordonnateur de toutes les dépenses et passe par tout marché, contrat, convention et accord ;
- Il représente l'entreprise dans toute la vie civile ;
- Il signe accepte et endosse tous billets, traits, chèque, lettres de change et autres effets de commerce ...

Afin de mener à bien sa mission, le directeur général est assisté par :

1-2-1-1 : Le directeur général adjoint :

Il est chargé de coordonner l'activité de l'ensemble des structures de l'entreprise dans le but de réaliser ses objectifs en matière de politique de développement d'organisation et de gestion dans le domaine technique, d'exploitation et de sécurité.

1-2-1-2 : L'auditeur :

Il est chargé de veiller au niveau de l'entreprise de la réglementation et de la procédure en vigueur. En organisant les méthodes de travail par la mise à jour de l'ensemble des réglementations et procédures et en programmant des contrôles suivant les problèmes soulevés par la direction générale.

1-2-1-3: Un secrétariat :

Pour toutes les directions le secrétariat est charger de

- Veiller de la fluidité du courrier au niveau de la direction ;
- Assurer les liaisons avec le directeur ;
- Maintenir une bonne organisation du secrétariat.

1-2-2 : Les directions rattachées à la direction générale :

1-2-2-1 : La direction d'exploitation

Cette direction est considérée comme étant le nerf de toute l'entreprise, actuellement elle est composée du :

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

- département de changement et de déchargement qui a pour mission le traitement des navires, la conservation, la réception et la livraison des marchandises
- Service commercial qui a pour mission le marketing, la recherche du trafic, la facturation des prestations de service fournis par l'entreprise ainsi que la gestion et l'exploitation des installations de l'entreprise.

1-2-2-2: La direction des ressources humaines

Cette direction est formée actuellement de deux départements :

- **Le département du personnel et de la formation** qui assure la gestion de l'administration du personnel.
- **Le département de l'administration général** : ce département est chargé de la gestion des moyens matériels nécessaires au fonctionnement des services.

1-2-2-3: La directions des finances et comptabilité :

Cette direction est composée actuellement d'un département de la comptabilité et d'un département des finances.

1-2-2-4: La direction des études et développement :

elle est organisée actuellement en un département des statistiques chargé d'établir les propositions de plan de développement, et d'un bureau informatique qui est chargé d'établir et de mettre en place le plan informatique de l'entreprise.

1-2-2-5: La direction des travaux et manutention :

Cette direction est composée de deux départements ; celui des projets et des travaux, le chef de ce département est chargé de concevoir les moyens et d'assurer la conservation des ouvrages et bâtiments existants et de la réalisation de nouvelles structures pour de meilleurs conditions d'exploitation. Et le département de manutention qui assure la conservation du matériel de production, d'exploitation, de transport et des installations, ce département est composé actuellement de deux services : le service de manutention et le service réseau qui seront renforcé par une base logistique.

1-2-2-6: La direction de la capitainerie :

Cette direction est composée de deux départements :

- **le département de l'assistance à la navigation :**

Il assure le suivi des navires dès leurs arrivée en rade, à leur sortie du port et à leur entrée en vue d'optimiser des postes à quai. Coordonne et organise les opérations de pilotage. Prévoit les moyens humains et matériels nécessaires...etc.

- **Le département de police maritime :**

Il est chargé de veiller au respect de la réglementation en matière de police et de sécurité

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Les agents exerçant dans ce département sont des agents assermentés et à ce titre sont habilités à dresser des procès-verbaux à l'encontre de tout contrevenant aux règlements généraux et particuliers d'exploitation.

1-3 : Cadre méthodologique de l'étude empirique

Nous avons adopté une méthode de recherche pratique, basée essentiellement sur: un questionnaire destiné aux employés de l'EPJ, et deux entretiens; le premier a été réalisé avec le chef de service du personnel, qui s'occupe de l'évaluation de la performance sociale de l'entreprise (élaboration du TBS), cet entretien avait pour objectif de connaître les différents indicateurs et outils de mesure de la performance sociale, le deuxième entretien a été fait avec le directeur des ressources humaines (DRH) de l'EPJ Djen Djen, pour mieux cerner les objectifs visés à travers les changements implantés, ainsi que les politiques suivies dans la gestion du changement.

En plus, nous avons accompli des discussions approfondies avec quelques responsables et employés du port afin d'approfondir notre étude.

1-3-1 : L'enquête par questionnaire (voir annexe 2) :

1-3-1-1 : La décomposition du questionnaire :

Dans le but d'avoir un maximum d'informations sur l'attitude des employés de l'EPJ envers les changements implantés, et son impact sur la performance sociale de l'entreprise, nous avons élaboré un questionnaire contenant trois parties :

La première partie comporte des questions personnelles pour les employés, telles que l'âge, le niveau scolaire, et l'ancienneté.

La deuxième partie concerne l'attitude du personnel de l'EPJ envers les changements implantés.

La troisième partie étudie la relation existante entre la résistance aux changements des employés et la performance sociale de l'EPJ.

1-3-1-2 : Les types de questions utilisées :

Nous avons utilisé plusieurs types de questions, tels que : les questions fermées à réponse unique, questions fermées à plusieurs réponses, questions semi-ouvertes, questions ouvertes et questions à échelle (échelle de LIKERT).

1-3-1-3 : Mode d'échantillonnage :

Le port de Djen Djen compte actuellement un effectif de 1375 personnes, dont 109 d'entre eux sont des cadres, 307 personnes sont des agents de maîtrise et 959 personnes sont des agents d'exécution.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Pour le choix de l'échantillon, vu que la taille de notre population d'étude est grande, nous avons opté pour la méthode de l'échantillon aléatoire stratifié, nous avons prédestiné trois variables de stratification : les exécutants, les agents de maîtrises et les cadres. Pour ce qui est de notre échantillon il est composé de 121 personnes (10 cadres, 26 agents de maîtrise et 85 exécutants).

L'analyse des questionnaires distribués s'est fait à l'aide du logiciel d'analyse des questionnaires SPSS.

1-3-2 L'enquête par entretien (voir annexes 5 et 6) :

Afin d'enrichir notre étude scientifique, il a fallu procéder à des entretiens directs, avec le DRH, le chef de service du personnel, et quelques employés de l'EPJ.

Section 2 : Le personnel de l'entreprise entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale

Après avoir donné dans la section précédente, un aperçu général sur la situation actuelle de l'EPJ, et sur la méthodologie d'étude utilisée, et afin de répandre à notre problématique de recherche et de vérifier nos hypothèses, nous allons effectuer dans la présente section une analyse du comportement humain face aux changements introduits, ainsi que l'impact de ses réactions sur la performance sociale de l'entreprise.

2-1 : Caractéristiques de la population étudiée :

Parmi les 121 questionnaires distribués, seulement 96 questionnaires sont valides d'être étudiés.

Sur la base des réponses obtenues, nous avons pu déterminer le nombre de répondants dans chaque strate, en effet le pourcentage de récupération total a atteint 79,34% des questionnaires distribués.

Tableau 3.1 : Questionnaires valides à étudier

Catégories socioprofessionnelles	Fréquence	Pourcentage
Cadres	6	6,25%
Agents de maîtrise	19	19,79%
Agents d'exécution	71	73,96%
Total	96	100

Source : Elaboré par nos soins

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Sur l'ensemble de personnes ayant fait objet de l'enquête, 74% représentent la catégorie des exécutants, 20% représentent la catégorie des maîtrises, et seulement 6% sont des Cadres. A partir de ces résultats, nous pouvons formuler la déduction suivante : la catégorie des exécutants représente la plus grande partie des employés au niveau de l'EPJ, cela peut être expliqué par la nature de l'activité de l'entreprise, qui nécessite un nombre important d'employés au niveau opérationnel.

Sur les 121 questionnaires distribués, 96 questionnaires ont été considérés comme étant exploitables . En effet, nous avons récupéré 83,5% des questionnaires distribués aux agents d'exécution, 73,08% des questionnaires distribués aux agents de maîtrise, et 60% des questionnaires distribués aux Cadres de l'EPJ.

2-1-1 : L'âge :

Le tableau suivant présente la répartition des personnes des trois échantillons (exécutants, agents de maîtrise, Cadres) selon l'âge.

Tableau 3.2 : La répartition des individus des échantillons selon l'âge

Âge	Agents d'exécution		Agents de maîtrise		Cadres		Total	
	Fréquence	Pourcentage %	Fréquence	Pourcentage %	Fréquence	Pourcentage %	Fréquence	Pourcentage %
Moins de 25 ans	11	15,5	1	5,26	0	0	12	12,5
Entre 25 et 40 ans	30	42,25	13	68,42	6	100	49	51,04
Entre 41 et 55 ans	20	28,16	3	15,79	0	0	23	23,96
Plus de 55 ans	10	14,09	2	10,53	0	0	12	12,5
Total	71	100	19	100	6	100	96	100

Source : Elaboré par nos soins

Nous remarquons que les individus âgés de 25 à 40 ans représentent la plus importante catégorie des employés de l'EPJ avec un pourcentage de 51,04%, suivis par ceux âgés de 41 à 55 ans avec 23,96%. Quant aux individus âgés de moins de 25 ans ils représentent 12,5%, et un même pourcentage a été constaté pour les personnes âgées de plus de 55 ans. Alors, nous pouvons qualifier l'EPJ d'une entreprise jeune, qui peut faire face aux évolutions technologiques rencontrées.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

2-1-2 : Le niveau scolaire :

Le tableau suivant présente la répartition des interrogés selon le niveau scolaire.

Tableau 3.3 : Répartition des interrogés selon le niveau scolaire

Niveau scolaire	Agents d'exécution		Agent de maîtrise		Cadres		Total	
	Fréquence	pourcentage %	Fréquence	pourcentage %	Fréquence	pourcentage %	Fréquence	pourcentage %
Moyen	31	43,7	3	15,8	0	0	34	35,4
Secondaire	25	35,2	9	47,4	1	16,7	35	36,5
Universitaire	15	21,1	7	36,8	5	83,3	27	28,1
Total	71	100%	19	100	6	100	96	100

Source : Elaboré par nos soins

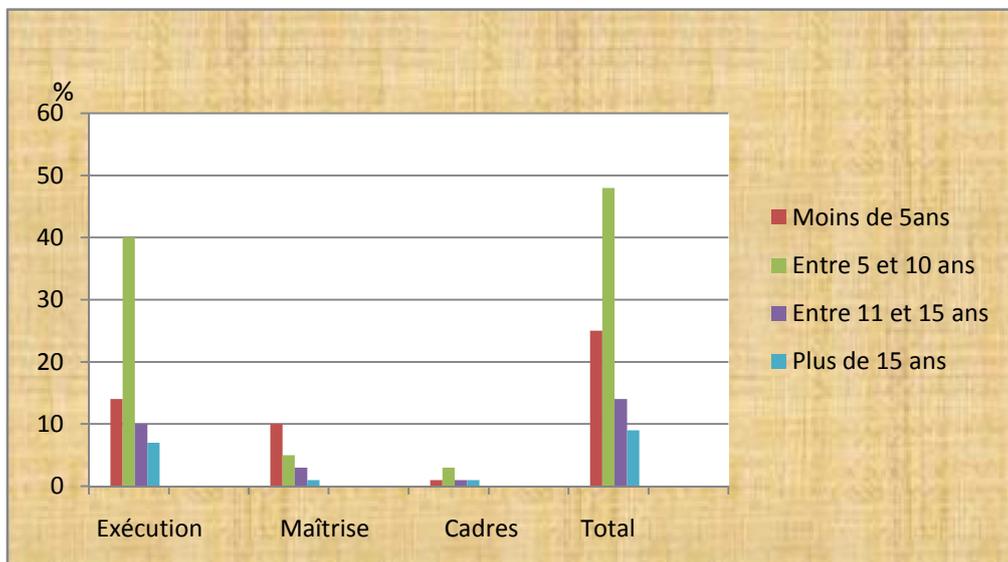
L'analyse des réponses fournies nous a permis de faire les conclusions suivantes : les deux niveaux scolaires, moyen et secondaire, se rapprochent. En effet ; 35,4% des interrogés ont un niveau moyen, 36,5% ont un niveau secondaire, suivis de ceux ayant un niveau universitaire (28,1%). mais ce qui est remarquable dans le tableau est que la majorité des Cadres ont un niveau universitaire (83,3%), en revanche, plus de 43% des exécutants ont un niveau moyen, 35% ont un niveau secondaire, et 21 % ont un niveau universitaire. Et pour les agents de maîtrise, près de 50% ont un niveau secondaire, 36,8% ont un niveau universitaire, et 15,8% ont un niveau moyen.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

2-1-3 : L'ancienneté :

La figure suivante formule la répartition des enquêtés des trois échantillons selon l'ancienneté.

Figure3.1 : La répartition des enquêtés selon leur ancienneté :



Source : Elaboré par nos soins

Nous pouvons constater que près de 50% des enquêtés ont un intervalle d'ancienneté qui compris entre 5 et 10 ans, alors que 26% d'eux ont moins de 5 ans d'ancienneté, et le reste des employés ont plus de 11 ans d'ancienneté. Cela veut dire que les enquêtés les plus anciens constituent la catégorie la plus présente, et qui nous a même à conclure que la plus grande partie des employés de l'EPJ sont des personnes expérimentées qui disposent du savoir-faire et du savoir-être pour améliorer le fonctionnement du travail et être les mentors des nouveaux employés pour une meilleure exécution des tâches.

2-2 : résistance au changement et indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de l'EPJ.

2-2-1 : Attitude du personnel de l'EPJ envers les changements effectués :

Notre première hypothèse de recherche suppose qu'il existe une résistance au changement à domination plus latente au sein de l'EPJ, exprimée plus dans les catégories intermédiaires et opérationnelles. À cet effet, nous tenons d'analyser les résultats obtenus dans la deuxième partie des questionnaires distribués aux employés, pour connaître leur attitude envers les derniers changements implantés par l'EPJ suite aux résultats présentés dans les tableaux suivants :

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Nous avons demandé aux personnes interrogés de nous citer les trois derniers changements implantés au sein de l'EPJ, et nous avons obtenu les réponses suivantes :

Tableau 3.4 : Les changements effectués au niveau l'EPJ :

Changement	Fréquence	Pourcentage
Nouveau système de pointage	88	91,67%
Implantation de l'ISO 9001	74	77,08%
Augmentation des salaires	36	37,5%
Changement des durées de travail	20	20,83%
Changement d'organigramme	9	9,4%
Implantation d'un nouveau système de gestion SYSNET	5	5,21%

Source : Elaboré par nos soins

Les réponses fournies nous ont permis de relever que les deux changements les plus importants qui ont été effectués au niveau du port sont : le nouveau système de pointage (91,67% des réponses), et l'implantation du système de management de la qualité ISO 9001 (77,08% des réponses).

Décernée par le bureau international Intertek, la certification ISO 9001-2008 vient couronner la démarche qualité mise en place par l'EPJ le 09 décembre 2014. Or que, le nouveau système de pointage n'a été mis en œuvre qu'à partir du mois de janvier de l'année 2016. Ce système parvient afin de remplacer le système classique de pointage (signatures), il exige à chaque employé de se positionner d'une manière précise, afin que l'appareil peut le reconnaître et de cacheter sur la machine aussi. Ce système génère, selon les paroles de quelques chefs de services, un grand mécontentement au milieu du personnel, à cause de la difficulté de pointage, ce qui avait obligé la direction du port à retenir juste le mode cachetage.

À ce stade, nous avons posé deux questions ouvertes au DRH, sur les raisons et les objectifs des deux changements effectués, et selon lui :

L'EPJ est un port ouvert sur le monde, il effectue des transactions permanentes avec pas mal des ports étrangers, c'est ce qui met l'EPJ devant la nécessité de changement pour qu'elle soit au niveau des évolutions internationales. Pour l'ISO 9001, il nous a dit qu'ils l'avaient implanté pour que l'EPJ soit conforme aux normes internationales et en vue d'élargir le portefeuille client aussi. Ainsi, pour le nouveau système de pointage, il le trouve pratique, parce qu'il réduit le temps et beaucoup de tâches qui n'ont pas de nécessité.

Le tableau suivant présente les parties bénéficiaires des changements effectués de point de vue des employés.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Tableau 3.5 : Les parties bénéficiaires des changements effectués :

Partie bénéficiaire	Agents d'exécution		Agents de maîtrise		Cadres		Total	
	Fréquence	Pourcentage %	Fréquence	Pourcentage %	Fréquence	Pourcentage %	Fréquence	Pourcentage %
Employés	7	10	1	5,3	0	0	8	8,3
L'EPJ	35	49	9	47,4	3	50	47	49
Les deux	22	31	7	36,8	3	50	32	33,3
Aucun des deux	7	10	2	10,5	0	0	9	9,4
Total	71	100	19	100	6	100	96	100

Source : Elaboré par nos soins

Près de la moitié de personnes interrogées (soit 49%) considèrent que les changements effectués ne servent que l'intérêt de l'entreprise, contre 33,3% qui admettent qu'ils sont à l'intérêt de l'entreprise et du personnel au même temps, suivis d'une minorité des employés qui acceptent qu'ils ne servent aucun des deux (9,4%). Et enfin 8,3% confirment que ces changements sont à l'intérêt des employés uniquement.

À ce propos et durant notre entretien avec le DRH de l'EPJ, ce dernier avait récapitulé que les changements implantés touchent toutes les catégories de l'entreprise qui sont : les agents d'exécution, les agents de maîtrise et les Cadres. Et encore pour lui, la partie bénéficiaire de ces changements est l'EPJ en premier lieu, et aussi les employés de l'entreprise en parallèle, puisque, les ressources humaines sont considérées comme la source privilégiée de la réussite de l'entreprise.

Afin de déterminer la réaction des employés et leur avis envers les changements effectués dernièrement au sein de l'EPJ, nous avons tenté à poser une question extrait des formes de résistance au changement de CARTON (1997), présenté dans le tableau suivant :

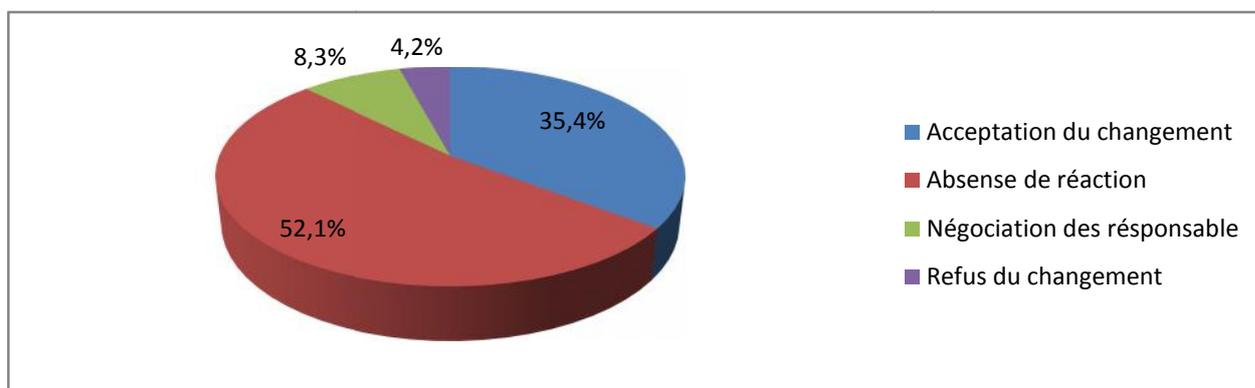
Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Tableau 3.6 : Attitudes des employés vis-à-vis les changements introduits

Attitude	Fréquence	Pourcentage %
L'acceptation et le soutien	34	35,4
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations	50	52,1
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement	8	8,3
Le refus du changement à travers l'action syndicale, les grèves, le recours à la hiérarchie...	4	4,2
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement dont le but est de démontrer la stupidité du changement	0	0
Total	96	100

Elaboré par moi-même

Figure 3.2 : Attitudes des employés vis-à-vis les changements introduits



Elaboré par moi-même

Par pourcentages cumulés, nous constatons que près de 65% des enquêtés ont manifesté une résistance quelle que soit la forme, contre 35,4% des favorables

Durant notre entretien avec le DRH, nous avons posé une question à propos des attitudes des employés face aux changements introduits, et il avait écarté l'existence d'une résistance au changement au sein de l'EPJ. Mais, contrairement à la réponse du DHR, quelques chefs de services de l'entreprise nous ont assuré qu'une grande partie des employés n'acceptent pas les changements implantés, mais ils ne montrent pas leur refus, car ils ont peurs des sanctions et du licenciement.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Pour plus de détail, dans ce qui suit nous allons analyser chacune des trois strates (exécutants, agents de maîtrise et Cadres) à part, afin que nous puissions déterminer les catégories des enquêtés qui résistent le plus aux changements, ainsi que la forme dominante de cette résistance.

Tableau 3.7 : Attitude des agents d'exécution envers les changements introduits :

Attitude	Fréquence	Pourcentage %
L'acceptation et le soutien	21	29,6
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations	40	56,3
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement	7	9,9
Le refus du changement à travers l'action syndicale, les grèves, le recours à la hiérarchie...	3	4,2
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement dont le but est de démontrer la stupidité du changement	0	0
Total	71	100

Source : Elaboré par nos soins

La cumulation des pourcentages du tableau montre que 70,4% d'exécutants résistent aux changements introduits quelle que soit la forme, contre 29,6% des favorables. En effet ; Plus de 56% des interrogés n'avaient pas de réaction envers les changements implantés, c'est-à-dire qu'ils ont montré une attitude favorable et acceptable face aux changements, mais en réalité, ils essaient de les retarder et cachent leurs refus. Ce comportement de la part des exécutants représente la forme latente de la résistance au changement (l'inertie). Les résultats montrent aussi, que 29,6% des enquêtés acceptent et favorisent les changements introduits, 9,9% sont des argumentateurs, suivis de ceux qui refusent les changements à travers l'action syndicale, les grèves, le recours à la hiérarchie avec un faible pourcentage (la révolte 4,2%). Pour la dernière forme de la résistance au changement, le sabotage, personne ne l'admet (0% des réponses).

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Tableau 3.8 : Attitude des agents de maîtrise envers les changements introduits

Attitude	Fréquence	Pourcentage %
L'acceptation et le soutien	8	42,11
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations	9	47,37
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement	1	5,26
Le refus du changement à travers l'action syndicale, les grèves, le recours à la hiérarchie...	1	5,26
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement dont le but est de démontrer la stupidité du changement	0	0
Total	19	100

Source : Elaboré par nos soins

Après avoir déterminé le pourcentage des exécutants qui ont manifesté la résistance, nous allons analyser les attitudes des agents de maîtrise.

Par pourcentages cumulés, nous remarquons que près de 58% des enquêtés ont montré une résistance aux changements. En conséquent, 47,37% cachent leur résistance (l'inertie), 5,26% sont des argumentateurs, et 5,26% sont des révoltés. Tandis que les 42,11% restants étaient pour les changements implantés.

Tableau 3.9 : Attitude des Cadres envers les changements introduits :

Attitude	Fréquence	Pourcentage %
L'acceptation et le soutien	5	83,3
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations	1	16,7
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement	0	0
Le refus du changement à travers l'action syndicale, les grèves...	0	0
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement	0	0
Total	6	100

Source : Elaboré par nos soins

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Contrairement aux deux premières catégories, nous remarquons que la majorité des cadres interrogés (83,3%) acceptent et soutient les changements implantés au sein de l'EPJ, et seulement 16,7% ont montré la résistance.

Le tableau suivant présente les causes de la résistance au changement des employés de l'EPJ, classées d'un ordre décroissant selon le nombre d'apparition de chacune d'elles :

Tableau 3.10 : Les causes de la résistance au changement

Cause de la résistance	Fréquence	Pourcentage %
Le manque d'information pertinente	24	38,7
Peur de l'inconnu	21	33,9
L'attachement à des modes spécifiques de travail	19	30,6
La peur de perdre du pouvoir	7	11,3
Le manque des ressources	7	11,3
L'inutilité réelle ou perçue de ce changement	5	8,1
Un moment mal choisi	1	1,6

Source : Elaboré par nos soins

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus montrent que les réponses des résistants sont serrées autour de trois premiers choix, à des pourcentages relativement convergents. En effet, 38,7% ont manifesté la résistance à cause du manque de l'information pertinente, 33,9% peur de l'inconnu et de l'incertitude des conséquences des changements, et 30,6% préfèrent la stabilité plutôt que le changement, ils ont habitué un mode de travail précis. Ensuite, nous remarquons que la quatrième position dans le tableau est commune entre ceux qui résistent au changement à cause de la peur de perdre du pouvoir et ceux qui trouvent que l'entreprise n'a pas les moyens suffisants pour l'implanté à 11,3% de réponses. Les pourcentages de ceux qui trouvent que les changements introduits sont inutiles et que le moment d'implantation est mal choisi étaient faibles (8,1% et 1,6%).

À ce propos, une personne qui résiste au changement a répondu à la question : quelles sont les causes qui vous ont poussé à résister aux changements implanté ? En disant : « *au niveau de l'EPJ Djen Djen, la direction générale nous impose les changements, elle ne s'intéresse jamais aux points de vue du personnel* ». Une deuxième personne nous a parlé précisément sur le nouveau système de pointage, selon lui, les responsables ne font pas

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

confiance en leurs subordonnés, la raison pour laquelle ils ont installé un système de contrôle qui ne peut jamais améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Un autre interrogé relativement âgé, nous a dit qu'il a habitué de travailler d'une manière précise, et qu'il est près de l'âge de la retraite, pour cela, il préfère la stabilité.

Une question a été posée au DRH concernant les outils de gestion du changement utilisés par l'EPJ, et il nous a répondu qu'ils gèrent les changements à travers le travail collectif et les règlements intérieurs.

Nous avons posé une autre question au DRH afin de connaître le comportement de l'entreprise avec les différents types de résistance rencontrés. Il nous a répondu qu'en cas d'apparition des résistances, ils adoptent, en première phase, une politique de communication, et si les employés ont continué leur résistance, ils passent à d'autres politiques plus dures.

2-2-2 : Les indicateurs de mesures de la performance sociale au sein de l'EPJ :

Afin que nous puissions vérifier la deuxième hypothèse de notre recherche, qui admet qu'il existe cinq indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de l'EPJ, tels que le taux d'absentéisme, le turnover, les accidents de travail, les conflits sociaux, et le climat social, nous avons réalisé un entretien avec le chef de service du personnel qui s'occupe de l'élaboration du TBS. Notre question de recherche qui s'intéresse aux indicateurs de la performance sociale constitue un pilier primordial dans notre recherche, elle nous permettra de répondre à la problématique de ce présent mémoire.

Nous avons commencé l'entretien avec le chef de service du personnel par une question qui vise à s'assurer que la performance sociale se mesure au sein de l'EPJ, et effectivement, il nous a affirmé que le service du personnel veille sur la mesure et l'évaluation de la performance sociale dans l'entreprise.

Ensuite, nous avons demandé au chef de service de fournir les outils qu'ils utilisent dans la mesure de cette performance, et il nous a répondu que les résultats obtenus, après la collecte des différentes informations sur l'état et le fonctionnement du personnel de l'entreprise, se présentent dans un TBS. Ce dernier se prépare, selon le chef de service toujours, chaque fin du mois c'est-à-dire d'une façon mensuelle, et vers la fin de chaque année aussi.

Une dernière question a été posée au chef de service du personnel concernant les indicateurs utilisés dans la mesure de performance sociale, et il a répliqué qu'ils utilisent trois indicateurs :

- Le taux d'absentéisme à travers le rapport suivant :

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Heures d'absence pendant le mois (X) ou l'année (N)/ Heures programmées de travail pendant le même mois ou la même année.

- Accidents de travail : nous pouvons les obtenir à partir des statistiques permanentes (nombre d'accidents de diverses catégories pendant le mois (X) ou l'année (N)).
- Les départs qui sont représentés par le nombre des employés qui quittent le travail dans l'entreprise pendant le mois (X) ou l'année (N).

Après avoir analysé cet entretien, et après la détermination des deux derniers changements les plus importants au sein de l'EPJ, nous avons demandé les indicateurs de mesure de la performance sociale de l'entreprise pendant les durées suivantes :

Les indicateurs de performance sociale des mois : d'octobre, novembre et décembre de l'année 2014, et ceux du mois de janvier de l'année 2015 ; c'est-à-dire : les indicateurs des deux mois avant l'obtention de l'ISO 9001 et des deux mois après. Ainsi que les indicateurs des deux mois avant l'implantation du nouveau système de pointage et des deux mois après. Et nous avons obtenu les résultats suivants :

2-2-2-1: Absentéisme :

Le tableau suivant présente l'évolution du taux d'absentéisme dans l'entreprise pendant les mois suivants : Octobre, novembre et décembre de l'année 2014, janvier, novembre, décembre de l'année 2015, et janvier, février de l'année 2016.

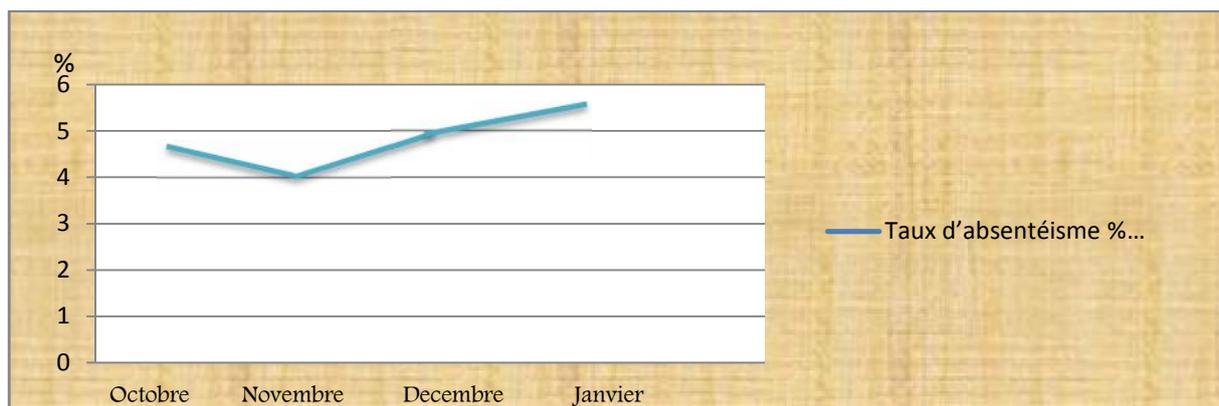
Tableau 3.11 : Evolution du taux d'absentéisme (octobre 2014-janvier 2015) et (novembre2015-février 2016) :

Mois	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
Taux d'absentéisme %	4,57	4	5	5,5
Mois	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Taux d'absentéisme %	4	3,5	4,15	4,95

Extrait du TBS de l'EPJ

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

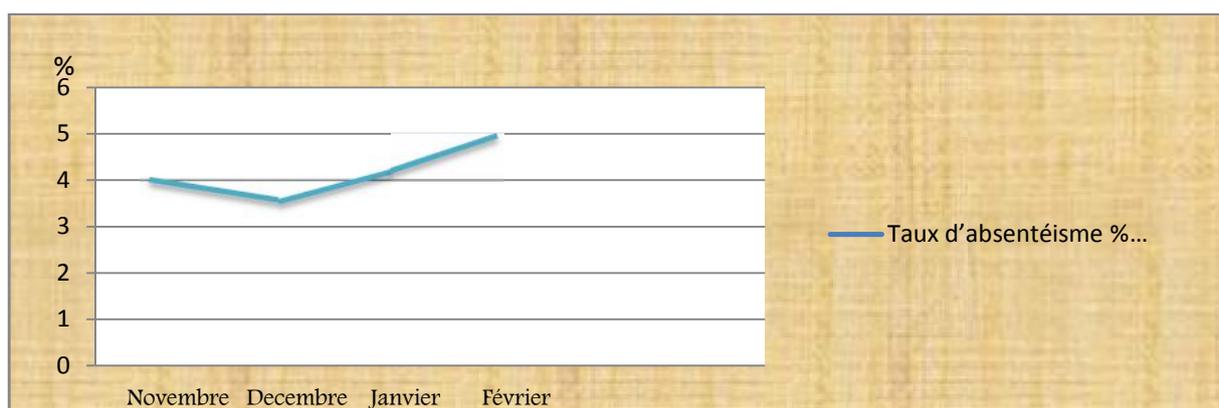
Figure 3.3 : Evolution du taux d'absentéisme (octobre 2014-janvier 2015)



Source : Elaboré par nos soins

L'absentéisme au sein de l'EPJ a diminué en mois de novembre 2014 de 0,57% par rapport au mois d'octobre 2014, subséquemment, il a vu une augmentation de 1% en mois de décembre, et il a augmenté à 5,5% en mois de janvier 2015.

Figure 3.4 : Evolution du taux d'absentéisme (novembre 2015-février 2016)



Source : Elaboré par nos soins

Le taux d'absentéisme a enregistré une diminution entre novembre 2015 et février 2016, ensuite il a augmenté de nouveau. En effet, nous remarquons une diminution du taux d'absentéisme entre novembre et décembre 2015 de 0,3%, puis une augmentation successive ; de 0,65 % en mois de janvier, et 0,8% en mois de février de l'année 2016.

2-2-2-2 : Accidents du travail :

Le tableau ci-après présente l'évolution du nombre d'accident de travail entre : octobre 2014 et janvier 2015. Et novembre 2015 et février 2016.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

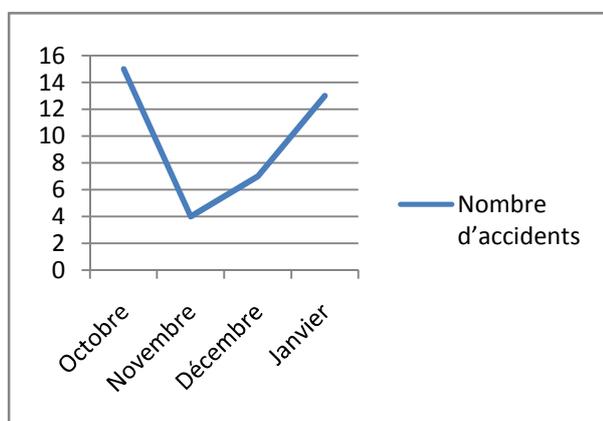
Tableau 3.12 : Evolution du nombre d'accidents de travail (octobre 2014-janvier 2015) et (novembre2015-février 2016) :

Mois	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
Nombre d'accidents	15	04	07	13
Mois	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Nombre d'accidents	07	03	10	10

Extrait du TBS de l'EPJ

Figure 3.5 : Evolution du nombre d'accidents

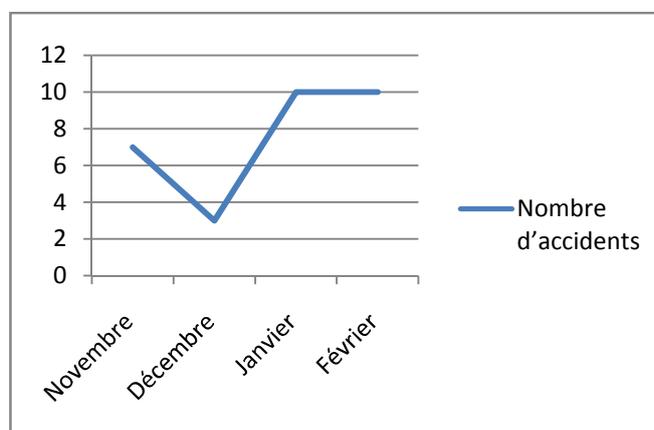
(octobre 2014-janvier 2015)



Source : Elaboré par nos soins

Figure 3.6 : Evolution du nombre

d'accidents (novembre2015-février 2016)



Source : Elaboré par nos soins

Pour la période entre octobre 2014 et janvier 2015 : Nous constatons une baisse remarquable du nombre d'accidents de travail, de 15 accidents en mois d'octobre à 4 accidents en mois de novembre 2014, mais ce nombre a augmenté de nouveau en mois de décembre à 7 accidents, puis à 13 accidents en mois de janvier 2015.

Pour la période entre novembre2015 et février 2016 : le nombre d'accidents a baissé en mois de décembre 2015 (de 7 à 3 accidents), il a augmenté en mois de janvier 2016 à 10 accidents. Le même nombre a été enregistré en mois de février de la même année.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

2-2-2-3: Le Turnover

Tableau 3.13 : Evolution du taux des départs (octobre 2014-janvier 2015) et (novembre2015-février 2016) :

Mois	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
Taux des départs %	0,22	0,36	0,3	0,7
Mois	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Taux des départs %	0,38	0,38	0,38	0,38

Extrait du TBS de l'EPJ

Figure 3.7 : Evolution du turnover

(octobre 2014-janvier 2015) :

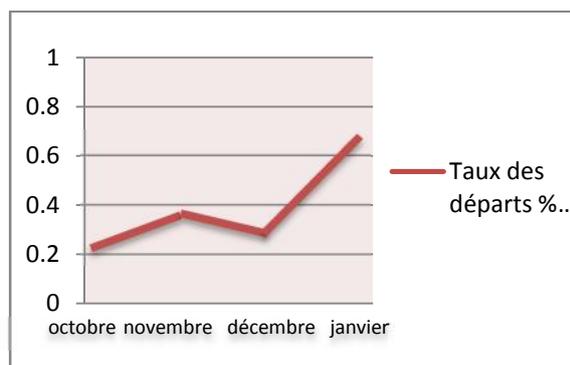
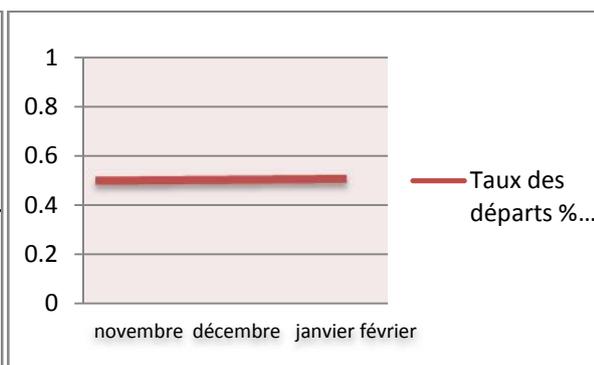


Figure 3.8 : Evolution du turnover

(novembre2015-février 2016) :



Source : Elaboré par nos soins

Source : Elaboré par nos soins

Entre octobre et novembre 2014, nous remarquons une évolution croissante du taux de départs de 0,14%, ce taux a connu une baisse de 0,03% en mois de décembre, puis il a vu une hausse significative en mois de janvier 2015, il a passé de 0,3% en mois de décembre à 0,7% en mois de janvier.

Pour la période entre novembre2015 et février 2016, le taux de départ était constant (0,38%).

2-3 : Impact de la résistance au changement sur la performance sociale

Afin de répondre à notre problématique de recherche, et d'examiner notre troisième hypothèse qui suppose que la résistance au changement organisationnel diminue la performance sociale de l'EPJ Djen Djen, nous avons consacré la troisième partie du questionnaire distribué, pour découvrir la relation existante entre la résistance au changement des employés et la performance sociale de l'entreprise.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Le tableau suivant présente les pourcentages et les moyennes de l'impact de la résistance au changement sur chaque indicateur de mesure de la performance sociale.

Tableau 3.14 : Relation entre la résistance au changement et la performance sociale de l'EPJ

Impact de la résistance au changement sur la performance sociale		Degré d'acceptation					total	Moyenne	Ordre
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
Le refus du changement fait augmenté vos absences/vos retards	F	1	22	10	23	5	61	3,15	3
	%	1,6	36,1	16,4	37,7	8,2	100		
Pouvez-vous quittez le travail à cause de l'inacceptation d'un changement	F	7	31	12	7	4	61	2,51	4
	%	11,5	50,8	19,7	11,5	6,5	100		
La résistance au changement fait augmenter les accidents au travail	F	3	10	9	33	3	58	3,40	2
	%	5,1	17,2	15,6	57	5,1	100		
La résistance au changement accroît-elle les conflits sociaux	F	3	4	2	37	8	54	3,8	1
	%	5,6	7,4	3,7	68,5	14,8	100		
Moyen de l'impact de la résistance au changement sur la performance sociale								3,21	

Source : Elaboré par nos soins

Nous remarquons que la moyenne de l'impact de la résistance au changement sur les indicateurs quantitatifs de la performance sociale au sein de l'EPJ a atteint 3,21. Alors, nous pouvons dire que la résistance au changement a une influence moyenne sur les indicateurs quantitatifs de la performance sociale de l'entreprise. L'impact de cette résistance a été ordonné selon les indicateurs qui s'influencent le plus. En conséquence ;

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

-La résistance au changement a un impact important sur les conflits sociaux, cet impact est venu en première position selon le degré d'acceptation des interrogés, avec une moyenne de 3,8, ce qui confirme que la résistance au changement a une forte influence sur l'augmentation du taux des conflits sociaux au sein de l'EPJ, avec un pourcentage cumulé de 83,3%. Tandis que le pourcentage cumulé de ceux qui ne sont pas d'accord était de 13% de l'ensemble des employés interrogés.

- la résistance au changement a une influence moyenne sur l'augmentation du nombre d'accidents de travail. En effet, le degré d'acceptation de cette dimension de la part des interrogés était de 3,40, avec un pourcentage d'acceptation cumulé de 62,1%. Tandis que le pourcentage cumulé de ceux qui ne sont pas d'accord était de 22,03%.

- la résistance au changement a un impact moyen sur les absences et les retards des employés au sein de l'EPJ. En effet, la moyenne de cet impact était de 3,15. Le pourcentage cumulé des employés qui trouvent que la résistance augmente leurs absences et leurs retards était 45,9%, et celui ceux qui voient que la résistance ne conduit pas à l'augmentation de leurs retards et absences était de 37,7%.

-La dernière position était pour l'impact de la résistance au changement sur les départs des employés, où nous avons marqué une faible influence avec une moyenne de 2,51. En effet, des pourcentages cumulés nous remarquons juste 18% des interrogés ont annoncé qu'ils peuvent quitter le travail à cause de l'inacceptation du changement. Tandis que 62,3% refusent de quitter le travail de ce fait.

À cet effet, un cadre de l'entreprise a répondu à la question : la résistance au changement, comment peut-elle contribuer à l'augmentation des accidents de travail ? En disant : « *Le stress et la pression de ceux qui résistent au changement peuvent provoquer des accidents de travail, mais aussi, y a des employés qui font des accidents exprès, afin de montrer que le nouveau changement est inutile* ».

. Afin d'appuyer la première et la deuxième question du tableau, une question ouverte a été posée aux interrogés, dont le but était de connaître les causes qui poussent quelques résistants à refuser de s'absenter et de quitter le travail, et nous avons eu des réponses presque similaires ; Pour ceux qui voient que la résistance au changement ne conduit pas à l'augmentation de leurs absences, la majorité d'entre eux ont peur des punitions et du licenciement. Et pour ceux qui refusent de quitter le travail, bien qu'ils soient contre les changements implantés, la majorité d'entre eux nous ont répondu qu'ils n'avaient pas trouvé un travail avantageux ailleurs.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Afin de déterminer la relation existante entre la résistance au changement et le seul indicateur qualitatif de mesure de la performance sociale (Le climat social), nous avons posé quelques questions aux enquêtés, et les réponses sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 3.15 : Relation entre la résistance au changement organisationnel et le climat social de l'EPJ :

Les changements apportés diminuent-ils	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage%	Fréquence	Pourcentage%	Fréquence	Pourcentage%
Votre implication dans l'équipe de travail	44	72,1	17	27,9	61	100
La confiance en votre supérieur	43	70,5	18	29,5	61	100
Clarté des tâches et des rôles	32	53,3	28	46,7	60	100
L'autonomie dans le travail	39	79,6	10	20,4	49	100

Source : Elaboré par nos soins

Sur les personnes ayant fait objet de l'enquête, plus de 72% confirment que les changements introduits ont conduit à la diminution de leur esprit d'équipe, contre seulement 27,9% qui trouvent qu'ils n'ont aucune influence sur leurs implications dans l'équipe de travail. Près de 71% des enquêtés ont perdu la confiance en leurs supérieurs, contre 29,5% qu'ils la gardent, bien qu'ils résistent aux changements. Plus de 53,3% voient que les tâches que la direction leurs affecte ne sont pas claires. Tandis que 46,7% ne trouvent pas de difficultés dans le traitement de nouvelles activités. Finalement, nous remarquons que la majorité des enquêtés (près de 80%) confirment qu'ils ont perdu leur autonomie dans le travail à cause du changement toujours répété.

Une dernière question a été posée au DRH, sur l'impact de la résistance au changement sur la performance sociale de l'entreprise, et il a affirmé que la résistance est l'un des causes de la diminution de la performance sociale, mais, si les responsables ont pris les procédures nécessaires, ils peuvent absorber cette résistance et éviter les problèmes de la performance.

En vue de déterminer la forme de la résistance qui influence le plus sur la performance sociale de l'EPJ, quelques questions ont été posées aux cadres, où chaque question étudie l'impact des formes de la résistance au changement sur l'un des indicateurs de mesure de la performance sociale.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Tableau 3.16 : Impact des formes de la résistance au changement sur l'absentéisme et les retards :

Types de résistance		Impact sur l'absentéisme et les retards					Moyenne
		Pas du tout important	Pas important	Neutre	Important	Très important	
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations	F	1	2	0	3	0	2,5
	%	16,7	33,3	0	50	0	
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement	F	1	2	2	1	0	2,5
	%	16,7	33,3	33,3	16,7	0	
Le refus du changement à travers l'action syndicale	F	0	0	2	4	0	3,7
	%	0	0	33,3	66,7	0	
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement	F	1	0	4	1	0	2,8
	%	16,6	0	66,7	16,6	0	

Source : Elaboré par nos soins

Selon les données montrées par le tableau ci-dessus, nous constatons que la troisième forme de la résistance (la révolte) est la forme qui influence beaucoup plus sur l'absentéisme et les retards des employés, à une moyenne de 3,7. En effet, 66,7% des cadres interrogés trouvent que la partie des résistants qui s'absente, et qui fait des retards le plus, est celle des révoltés. Les autres étaient neutre (33,3%).

Pour la première forme de la résistance (l'inertie), 16,7% des cadres trouvent que son impact sur l'absentéisme et les retards des employés n'est pas du tout important, 33,3% ne le trouvent pas important aussi, ce qui fait que 50% des cadres voient que la résistance implicite n'influence pas sur l'absentéisme et les retards. En revanche, les 50% restants confirment que son impact est important.

Par pourcentages cumulés, nous remarquons que la moitié des cadres (50%) confirment que l'argumentation a une faible influence sur l'absentéisme et les retards des employés, 33,3% étaient neutres et seulement 16,7% acceptent qu'elle a un impact important.

Concernant l'impact de la quatrième forme de la résistance (sabotage) sur l'absentéisme et les retards, nous remarquons que la plus part des cadres (près de 70%) étaient neutres.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Tableau 3.17 : Impact des formes de la résistance au changement sur le turnover :

Types de résistance		Impact sur le turnover					Moyenne
		Pas du tout important	Pas important	Neutre	Important	Très important 0	
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations	F	3	3	0	0		1,5
	%	50	50	0	0	0	
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement	F	0	2	1	3	0	3,2
	%	0	33,3	16,7	50	0	
Le refus du changement à travers l'action syndicale	F	0	4	1	1	0	2,5
	%	0	66,7	16,7	16,7	0	
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement	F	1	0	5	0	0	2,7
	%	16,7	0	83,33	0	0	

Source : Elaboré par nos soins

L'analyse des réponses fournies nous a permis de faire les conclusions suivantes : l'argumentation a une influence moyenne sur les départs des employés, à une moyenne de 3,2. En conséquence, 50% des cadres interrogés voient que la possibilité de quitter le travail de la part des argumentateurs est élevée. Contrairement à l'inertie et la révolte qui ont une faible influence.

Tableau 3.18 : Impact des formes de la résistance au changement sur les accidents de travail :

Types de résistance		Impact sur les accidents de travail					Moyenne
		Pas du tout important	Pas important	Neutre	Important	Très important	
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations	F	0	0	1	5	0	3,8
	%	0	0	16,7	83,33	0	
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement	F	0	1	0	4	1	3,8
	%	0	16,7	0	66,7	16,7	
Le refus du changement à travers l'action syndicale	F	0	0	1	5	0	3,8
	%	0	0	16,7	83,33	0	
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement	F	0	1	5	0	0	3,7
	%	0	16,7	83,33	0	0	

Source : Elaboré par nos soins

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Du point de vue des cadres, les trois premières formes de la résistance au changement conduisent d'une manière importante à l'augmentation du nombre d'accidents de travail à une moyenne de 3,8. En effet :

- plus de 83% confirment que l'inertie et la révolte ont une forte influence sur l'augmentation du nombre des accidents,
- par pourcentages cumulés, 83,33% trouvent que les argumentateurs peuvent subir des accidents de travail aussi.
- Pour le sabotage, les cadres étaient neutres.

Tableau 3.19 : Impact des formes de la résistance au changement sur les conflits sociaux :

Types de résistance		Impact sur les conflits sociaux (grèves...)					Moyenne
		Pas du tout important	Pas important	Neutre	Important	Très important	
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations	F	4	2	0	0	0	1,3
	%	66,7	33,3	0	0	0	
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement	F	0	4	0	2	0	2,7
	%	0	66,7	0	33,3	0	
Le refus du changement à travers l'action syndicale	F	0	0	0	2	4	4,7
	%	0	0	0	33,3	66,7	
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement	F	1	0	2	0	3	3,7
	%	0	0	50	0	0	

Source : Elaboré par nos soins

Les réponses fournies ont donnés les résultats suivants : Commenant par la première forme de la résistance (l'inertie), tous les cadres trouvent qu'elle ne génère pas des conflits sociaux. En effet, 66,7% voient que l'impact de la résistance latente sur les conflits au travail n'est pas du tout important, 33,3% ne le voient pas important aussi. Ensuite, près de 70% des cadres admettent que la deuxième forme de la résistance au changement n'engendre pas des conflits sociaux. Tandis que 33,3% trouvent qu'elle amène à l'apparition des conflits d'une manière importante.

Tous les cadres acceptent que la révolte a une très forte influence sur l'apparition des conflits sociaux à une moyenne de 4,7.

Après avoir analysé les quatre tableaux précédents, nous allons ordonner les formes de la résistance au changement, selon l'impact de chacune d'elle sur la performance sociale de l'EPJ.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Tableau 3.20 : Impact des formes de la résistance au changement sur la performance sociale de l'EPJ du point de vue des cadres :

Formes de la résistance	Impact sur			
	L'absentéisme et les retards	Départs	accidents de travail	Conflits sociaux
Le refus du changement à travers l'action syndicale	Important	Pas important	Important	Important
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement	Pas important	Important	Important	Pas important
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations	Important	Pas important	Important	Pas important
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement	–	–	–	–

Source : Elaboré par nos soins

Comme nous pouvons le voir, la révolte est la forme de la résistance au changement qui conduit le plus à la diminution de la performance sociale de l'entreprise du point de vue des cadres. Suivis de l'argumentation et l'inertie.

Ce qui a été remarqué dans les quatre questions précédentes, c'est que la majorité des cadres étaient neutre concernant l'impact de sabotage sur la performance sociale de l'entreprise, cela peut revenir à l'inexistence de cette forme de la résistance au sein de l'EPJ.

Section 3 : Discussion des résultats de l'enquête de terrain :

Cette section a pour objectif de discuter et interpréter les résultats analysés dans la section précédente, afin d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses de la recherche.

3-1 : Interprétation des résultats de la première hypothèse :

Hypothèse 1 : Il existe une résistance au changement à domination plus latente au sein de l'EPJ exprimé plus dans les catégories intermédiaires et opérationnelles :

Après avoir analyser la deuxième partie de questionnaires distribués, les résultats ont permis de démontrer que l'EPJ a introduit deux changements, qui consistent en l'implantation de l'ISO 9001, et l'installation d'un nouveau système de pointage, qui ont provoqué des réactions chez les employés. En effet, nous avons constaté que 64,6% des employés résistent aux changements introduits. Et afin de déterminer la forme dominante de cette résistance et la catégorie des employés qui résiste le plus, nous avons analysé les réponses obtenues des trois catégories interrogées ;

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Pour les exécutants, 70% des interrogés résistent aux changements implantés, dont, la forme dominante de cette résistance est l'inertie à 56,3% de réponses. Alors, nous pouvons dire qu'il y a une forte résistance au changement organisationnel à domination plus latente au sein de l'EPJ, du point de vue des exécutants.

Pour les agents de maîtrise, nous avons constaté que plus de la moitié des interrogés (57,89%) refusent les changements introduits, et que la forme dominante de cette résistance est l'inertie, à 47,37% de réponses. Alors, du point de vue des agents de maîtrise, il existe une résistance au changement moyenne à domination plus latente au sein de l'EPJ.

Pour les Cadres de l'EPJ, la majorité d'entre eux (83,3%) acceptent et soutiennent les changements implantés. Ce qui nous permet de dire que cette catégorie des employés ne résiste pas au changement, contrairement aux deux précédentes.

Les réponses des enquêtes ont été soutenues par les déclarations de quelques chefs de services, qui nous ont assuré que les employés refusent les changements introduits, mais, de façon implicite.

En résumons, l'étude a montré qu'il existe une résistance au changement, à domination plus latente au sein de l'EPJ, dans les catégories intermédiaires et opérationnelles. Ce qui confirme notre première hypothèse.

Avant de passer à l'interprétation des résultats de la deuxième hypothèse, nous allons étudier l'effet de causalité entre quelques variables en utilisant les tableaux croisés.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Effet de causalité entre les niveaux scolaires des employés et leurs attitudes vis-à-vis les changements implantés :

Tableau 3.21 : Tableau croisé entre les niveaux scolaires des employés et leurs attitudes vis-à-vis les changements implantés

			Attitudes des employés vis-à-vis les changements implantés				Total
			acceptation	absence de réaction	Argumentation	révolte	
Niveau scolaire	Moyen	Effectif	5	27	0	2	34
		% compris dans Niveau scolaire	14,7%	79,4%	0,0%	5,9%	100,0%
	Secondaire	Effectif	10	18	5	2	35
		% compris dans Niveau scolaire	28,6%	51,4%	14,3%	5,7%	100,0%
	Universitaire	Effectif	19	5	3	0	27
		% compris dans Niveau scolaire	70,4%	18,5%	11,1%	0,0%	100,0%
Total	Effectif	34	50	8	4	96	
	% compris dans Niveau scolaire	35,4%	52,1%	8,3%	4,2%	100,0%	

Source : Elaboré par nos soins

La majorité des interrogés (79,4%) qui ont un niveau scolaire moyen résistent aux changements d'une façon implicite, et c'est de même pour 51,4% de ceux qui ont niveau secondaire. Tandis que plus de 70% des universitaires ont montré leur acceptation. De ces résultats nous pouvons dire que le niveau scolaire a une influence sur l'attitude des employés envers les changements. En effet le niveau de conscience chez les universitaires est sensé d'être plus élevé que chez les personnes qui ont un niveau inférieur.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Effet de causalité entre les âges des employés et leurs attitudes vis-à-vis les changements implantés :

Tableau 3.22 : Tableau croisé entre l'âge des employés et leurs attitudes vis-à-vis les changements implantés

			Attitudes des employés vis-à-vis les changements implantés				Total	
			acceptation	absence de réaction	Argumentation	révolte		
Age	Moins de 25 ans	Effectif	5	6	1	0	12	
		% compris dans l'âge	41,7%	50%	8,3%	0%	100,0%	
	Entre 25 et 40 ans	Effectif	15	30	0	4	49	
		% compris dans l'âge	30,6%	61,2%	0,0%	8,2%	100,0%	
	Entre 41 et 55 ans	Effectif	9	9	5	0	23	
		% compris dans l'âge	39,1%	39,1%	21,7%	0,0%	100,0%	
	Plus de 55 ans	Effectif	5	5	2	0	12	
		% compris dans l'âge	41,7%	41,7%	16,7%	0,0%	100,0%	
	Total		Effectif	34	50	8	4	96
			% compris dans l'âge	35,4%	52,1%	8,3%	4,2%	100,0%

Source : Elaboré par nos soins

Nous remarquons que les pourcentages du tableau ci-dessus se rapprochent. En effet, la moitié de personnes qui ont moins de 25 ans étaient passives par rapport aux changements introduits, et c'est de même pour : 61,2% de personnes âgées entre 25 et 40 ans, 39,1% de personnes ayant des âges compris entre 41 et 55 ans et 41,7% pour ceux qui ont plus de 55 ans. Alors il est clair que l'âge n'a pas vraiment une influence sur l'attitude des employés vis-à-vis les changements implantés.

3-2 : Interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Hypothèse 2 : Les indicateurs de la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen sont : le taux d'absentéisme, le turnover, les accidents de travail, les conflits sociaux, et le climat social.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Durant notre entretien avec le chef de service de personnel, il nous a confirmé que la performance sociale se mesure au sein de l'EPJ, et se présente dans des TBS mensuelles et annuelles. Le chef de service nous a déterminé les indicateurs de mesure de la performance sociale de l'EPJ qui sont : le taux d'absentéisme, le turnover et les accidents de travail.

Notre but derrière ces interrogations, n'était pas seulement de connaître les indicateurs de mesure de la performance sociale de l'EPJ, mais aussi d'étudier ses évolutions pendant les changements effectués, pour répondre à notre problématique de recherche, et savoir s'il y a eu une relation entre la résistance au changement et la performance sociale.

Nous avons étudié les variations des indicateurs de mesure de la performance sociale, avant et après : l'implantation de l'ISO 9001 et l'installation du nouveau système de pointage. Les résultats ont montré qu'il y'a eu une diminution de la performance sociale de l'entreprise après l'introduction de chaque changement, (augmentation du taux d'absentéisme, augmentation des accidents de travail, augmentation du nombre de départs). Nous ne pouvons pas dire que la résistance au changement est la cause de la diminution de la performance, cela pourrait être dû à d'autres causes, mais au moins, nous avons une preuve qu'elle a diminué après les changements effectués.

Pour notre deuxième hypothèse nous pouvons dire qu'elle est partiellement confirmée.

3-3 : Interprétation des résultats de la troisième hypothèse

Hypothèse 3 : Il existe une relation négative entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale (c'est-à-dire que la résistance au changement diminue la performance sociale)

Après avoir analysé la troisième partie des questionnaires distribués, nous avons constaté que la résistance au changement a un impact moyen sur les indicateurs quantitatifs de mesure de la performance sociale de l'EPJ. En effet, elle a : une forte influence sur l'accroissement du taux des conflits sociaux avec une moyenne d'acceptation de 3,8, une influence moyenne sur l'augmentation du nombre d'accidents de travail (une moyenne de 3,40) et du nombre d'absences et de retards (une moyenne de 3,15) et une faible influence sur le nombre des départs des employés avec une moyenne de 2,51.

Pour le seul indicateur qualitatif de mesure de la performance sociale (le climat social), nous avons trouvé que la résistance au changement conduit d'une manière importante à sa détérioration. En effet, la majorité des interrogés trouvent que les changements introduits ont diminué : leur implication dans l'équipe de travail (71%), leur confiance en leurs supérieurs (71%), ils ont réduit la clarté des tâches (51,6%) et l'autonomie dans le travail (80%).

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Afin de connaître la forme de la résistance qui influence le plus sur la performance sociale de l'entreprise nous avons analysé les quatre dernières questions de notre questionnaires. Au final, nous avons trouvé que la révolte est la forme qui amène le plus à la diminution de la performance sociale de l'EPJ du point de vue des cadres.

Cela nous permet de confirmer la troisième hypothèse de notre recherche.

Chapitre III : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen

Conclusion du troisième chapitre

Ce qui a été voulu de ce dernier chapitre est la vérification de nos hypothèses de recherche, à partir d'une étude sur terrain au niveau de l'EPJ Djen Djen.

L'étude empirique a montré qu'il y a une résistance au changement organisationnel, à domination plus latente au sein de l'EPJ, exprimée plus dans les catégories intermédiaires et opérationnelles. L'étude a montré également, que cette résistance a conduit : à la détérioration du climat social de l'entreprise, à l'accroissement du taux des conflits sociaux, à l'augmentation du taux d'absentéisme, et à l'augmentation du nombre d'accidents de travail, ce qui a conduit à la diminution de la performance sociale de l'entreprise.

Nous avons vu aussi, que l'impact de la résistance sur la performance sociale diffère d'une forme de résistance à une autre, et que, la révolte est la forme qui amène le plus à la diminution de la performance sociale de l'entreprise du point de vue des cadres.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

L'un des objectifs majeurs de l'organisation est d'être performante sur tous les niveaux, cela ne peut pas être réalisé sans changement. Alors, le changement est une constante dans la vie de toute organisation voulant se développer.

L'un des grands problèmes que rencontre l'organisation et qui détériore sa performance est la résistance du personnel aux changements introduits. Ce sujet a fait l'objet de notre étude, qui a traité l'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale des organisations.

Nous avons divisé notre mémoire en trois chapitres, Le premier a traité brièvement, le concept de changement organisationnel, ses caractéristiques, ainsi que, la notion de la résistance au changement, l'un des piliers primordiaux dans notre étude. Le deuxième, a abordé le concept de la performance en général, et ce de la performance sociale en particulier. Vers la fin, il a présenté les avis des auteurs vis-à-vis la relation existante entre la résistance au changement et la performance sociale.

Le troisième chapitre avait pour objectif la concrétisation des résultats des deux chapitres théoriques, il a été consacré à l'étude de l'impact de la résistance au changement sur la performance sociale de l'EPJ Djen Djen.

Nous avons vérifié les hypothèses de notre étude, afin de les confirmer ou de les infirmer :

Nous avons affirmé notre première hypothèse qui a stipulé qu'il existe une résistance au changement organisationnel à domination plus latente au sein de l'EPJ Djen Djen, exprimée plus dans les catégories intermédiaires et opérationnelles. En effet, nous avons trouvé que 70% des exécutants interrogés résistent aux changements implantés, dont la forme dominante de cette résistance est l'inertie à 56,3% de réponses. Près de 58% des agents de maîtrise ont manifesté une résistance, dont la forme dominante est l'inertie aussi. Tandis que la majorité des cadres ont montré leur avis favorable (plus de 83%).

Notre deuxième hypothèse a supposé que les indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de l'EPJ sont : le taux d'absentéisme, le turnover, les accidents de travail, les conflits sociaux, et le climat social. L'entretien que nous avons réalisé avec le chef de service de personnel nous a amené à la confirmer partiellement. En conséquence, parmi les cinq indicateurs fondamentaux de mesure de la performance sociale, l'EPJ utilise trois, qui sont : le taux d'absentéisme, les accidents de travail et le nombre de départs.

Conclusion Générale

Après avoir analysé la troisième partie de questionnaires distribués, nous avons constaté que la résistance au changement a un impact moyen sur les indicateurs quantitatifs de mesure de la performance sociale et une forte influence sur le climat social de l'EPJ. En effet ; elle a : une forte influence sur l'augmentation du taux de conflits sociaux, une influence moyenne sur l'augmentation du nombre ; d'accidents de travail, des absences et des retards, et une faible influence sur les départs des employés. Mais aussi, elle a amené à la diminution : d'esprit d'équipe, de la confiance du personnel en leurs supérieurs, de la clarté des tâches et de l'autonomie dans le travail.

Nous avons résumé les résultats de l'étude comme suit :

- Il existe une résistance au changement à domination plus latente au sein de l'EPJ Djen Djen, exprimée plus dans les catégories intermédiaires et opérationnelles (la résistance était forte au niveau opérationnel et moyenne au niveau intermédiaire) ;
- Les indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen sont : le taux d'absentéisme, le turnover, et les accidents de travail
- La résistance au changement fait baisser la performance sociale de l'EPJ (détérioration du climat social de l'entreprise, augmentation du taux d'absentéisme, et augmentation du nombre d'accidents de travail et des conflits sociaux) ;

À la lumière de l'étude réalisée, nous avons proposé quelques recommandations :

- L'amélioration du climat social au niveau de l'EPJ et le renforcement de la confiance des employés en leurs supérieurs ;
- L'adaptation d'un système de communication efficace, afin de faciliter la circulation des informations entre les employés et les responsables ;
- Accorder de l'importance aux relations humaines au sein de l'EPJ ;
- La concentration sur le changement culturel pour faciliter l'implication du personnel dans les différents changements introduits.

Notre étude qui porte sur l'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale, nous a permis de présenter quelques sujets de recherches qui nous paraissent importants :

- Le rôle de la communication dans le changement des attitudes des employés vis-à-vis les changements organisationnels ;
- Rôle du management participatif dans la mise en application et la réussite du changement organisationnel ;
- Impact du management participatif sur la performance sociale ;
- Impact du changement culturel sur l'implication du personnel.

Conclusion Générale

Nous avons étudié le sujet de l'impact de la résistance au changement sur la performance sociale au sein d'une seule entreprise, qui est active dans un seul domaine, ce qui fait que, les résultats que nous avons obtenu ne peuvent pas être généralisés.

Pour cela, nous avons besoin d'entamer une étude plus large, au niveau d'un grand nombre d'organismes algériens, de tailles différentes, et qui exercent leurs activités dans des domaines différents, afin que nous puissions obtenir des résultats plus clairs et plus généralisés.

Table des matières :

Dédicace

Remerciement

Résumé

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....A

Chapitre1 : Caractéristiques du changement organisationnel et formes de la résistance..2

Section 1 : La notion du changement organisationnel.....3

1-1 : Définitions, origines et conduite du changement3

1-1-1 Définitions.....3

1-1-1-1 : Le changement3

1-1-1-2 : Le changement organisationnel4

1-1-2 : Les origines du changement.....5

1-1-2-1 Le premier groupe5

1-1-2-2 : Le deuxième groupe5

1-1-2-3 Le troisième groupe5

1-1-3 : La conduite du changement6

1-1-3-1: La phase du diagnostic6

1-1-3-2: Phase de levier6

1-1-3-3 : La phase de pilotage6

1-2 : Processus et dimensions du changement7

1-2-1 : Le processus du changement.....7

1-2-1-1 : La décristallisation.....7

1-2-1-2 L'instauration du changement.....7

1-2-1-3 : La recristallisation.....7

1-2-2 Les trois dimensions du changement.....7

1-2-2-1: La profondeur du changement7

1-2-2-2 : La rapidité du changement.....8

1-2-2-3 : Le mode d'imposition des changements.....8

1-3	: Acteurs du changement.....	8
1-3-1	Les décideurs.....	8
1-3-2	Les collaborateurs	8
1-3-3	Les utilisateurs/bénéficiaires.....	9
Section2 : Objectifs, facteurs et typologies du changement		9
2-1	: Objectifs et facteurs du changement.....	9
2-1-1	: Objectifs du changement	9
2-1-2	: Facteurs du changement.....	10
2-2-2-1	: La technologie.....	10
2-2-2-2	: La taille de l'entreprise.....	10
2-2-2-3	: Les caractéristiques de l'environnement	10
2-1-2-4	: La culture nationale.....	12
2-1-2-5	: Les stratégies de l'entreprise.....	12
2-2	: Typologies et domaines du changement.....	12
2-2-1	: Typologies du changement	12
2-2-1-1	: Le changement prescrit : imposé et progressif	13
2-2-1-2	: Le changement de crise : imposé et brutal	13
2-2-1-3	: Le changement construit : volontaire et progressif	14
2-2-1-3	: Le changement adaptatif : volontaire et brutal	14
2-2-2	: Domaines du changement.....	14
2-2-2-1	: Le changement stratégique.....	14
2-2-2-2	: Le changement technologique.....	15
2-2-2-3	: Les changements structurels.....	15
2-2-2-4	Les changements culturels	15
2-2-2-5	Méthodes de management.....	15
2-3	: Facteurs de risques et facteurs de succès du changement.....	15
2-3-1	: Les facteurs de risques.....	15
2-3-1-1	: La déstabilisation du système	16
2-3-1-2	: La conception du projet.....	16
2-3-1-3	: La communication.....	16

2-3-1-4: La mise en œuvre du projet	16
2-3-1-5 : La réduction d'un projet à la formation des gens.....	16
2-3-2: Les facteurs de succès.....	17
2-3-2-1: Au préalable	17
2-3-2-2: Lors du processus de changement	17
Section 3 : La résistance au changement organisationnel.....	17
3-1 : Définitions.....	18
3-1-1: La résistance.....	18
3-1-2: La résistance au changement organisationnel	18
3-2 : Types, formes et causes de la résistance au changement.....	19
3-2-1 : Types de la résistance au changement	19
3-2-1-1: Les proactifs.....	20
3-2-1-2 Les passifs	20
3-2-1-3 : Les opposants	20
3-2-2 : Formes de la résistance au changement	21
3-2-2-1: L'inertie	21
3-2-2-2: L'argumentation	21
3-2-2-3: La révolte	23
3-2-2-4 Le sabotage	23
3-2-3 Causes de la résistance au changement.....	23
3-2-3-1: Les causes individuelles.....	24
3-2-3-2: Les causes collectives ou culturelles.....	24
3-2-3-3: Les causes structurelles et conjoncturelles.....	24
3-2-3-4: Causes liées au changement lui-même.....	25
3-2 : La résistance au changement, complexité, nécessité et facteur du progrès.....	25
3-3-1 : La résistance au changement : un concept « complexe ».....	25

3-3-2: La nécessité de la résistance au changement.....	26
3-3-2-1: D'un point de vue stratégique.....	26
3-3-2-2: D'un point de vue psychologique.....	26
3-2-3 : Quand est-ce que la résistance au changement devienne un facteur de progrès et une opportunité d'amélioration du changement ?	26
Chapitre 2 : La performance de l'entreprise.....	29
Section 1 : La notion de la performance et les modèles représentatifs.....	30
1-1 : La notion de la performance.....	30
1-1-1 L'évolution du contexte.....	30
1-1-2 : Définitions	30
1-2 : Les différents modèles représentatifs de la performance	32
1-2-1: Le modèle des trois E (modèle de Gilbert).....	32
1-2-2: Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes	34
1-3: Indicateurs de mesure de la performance	35
1-3-1: Mesure de la performance.....	35
1-3-1-1 : Les mesures objectives/subjectives de la performance	35
1-3-1-2 Niveaux de mesure de la performance	35
1-3-2 : Le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard)	36
1-3-3 : Indicateurs de mesure de la performance	38
1-3-3-1 Définition de l'indicateur de performance	38
1-3-3-2 Les caractéristiques d'un indicateur de performance.....	38
1-3-4 Typologies d'indicateurs de performance.....	39
1-3-4-1 Indicateur de résultat et indicateur 'action.....	40
1-3-4-2 Indicateurs financiers et indicateurs physiques	40
1-3-4-3 Indicateur de pilotage et indicateur de reporting	40
1-3-4-4 Indicateur collectif et indicateur individuel.....	41
Section 2 : Les dimensions de la performance et la notion de performance sociale....	41
2-1 : Dimensions de la performance.....	41

2-1-1 L'approche unidimensionnelle de la performance	41
2-1-2 L'approche multidimensionnelle de la performance	42
2-1-2-1 Que signifie la performance sociale	43
2-1-2-2 La performance sociétale.....	43
2-1-2-3 La performance globale	44
2-2 La notion de la Performance sociale.....	45
2-2-1 : Les définitions de la performance sociale à court et moyen terme : efficacité, efficacité.....	45
2-2-1-1 : L'efficacité sociale	45
2-2-1-2: L'efficacité sociale.....	46
2-2-2: La performance sociale à long terme	46
2-2-3 Autres définitions de la performance sociale	46
2-2-4 : Les outils de mesure de la performance sociale	46
2-2-4-1: Le tableau de bord social (TBS)	47
2-2-4-2 : Le tableau de bord stratégique (Balanced scorecard BSC)	47
2-2-4-3 : Le bilan social	47
2-3 : Les indicateurs de mesure de la performance sociale.....	47
2-3-1: L'absentéisme.....	47
2-3-1-1 : Définition	47
2-3-1-2: Les types d'absences	48
2-3-1-3Mesure de l'absentéisme	48
2-3-1-4 Causes de l'absentéisme	48
2-3-2: Les accidents de travail	49
2-3-2-1 : Définition	49
2-3-2-2 : Mesure des accidents du travail	49
2-3-3 : Le turn-over	49
2-3-3-1 : Définition	49
2-3-3-2 : Types de départ	49
2-3-3-3 : Mesure du turn-over	50
2-3-4 Les conflits sociaux	50
2-3-4-2 : Les formes du conflit.....	50
2-3-4-3 : Mesure des conflits sociaux	50

2-3-5 Le climat social	51
Section 3 : L'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale.....	51
3-1 : Les effets de la résistance au changement sur l'organisation.....	51
3-2 : Les effets de la résistance au changement sur la performance sociale.....	52
3-3 : La résistance au changement ; opportunité pour l'entreprise?.....	54
Chapitre 3 : Relation entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale au sein de l'EPJ Djen Djen.....	57
Section 1 : Présentation générale du lieu de stage et de la méthodologie d'étude sur terrain..	58
1-1 : Lieu du stage : Présentation et historique.....	58
1-1-1 : Présentation de l'entreprise	58
1-1-2 Historique de l'entreprise.....	58
1-2 : L'organisation de l'entreprise.....	58
1-2-1 : La direction générale	59
1-2-1-1 : Le directeur général adjoint	59
1-2-1-2 : L'auditeur	59
1-2-1-3 Un secrétariat.....	59
1-2-2 Les directions rattachées à la direction générale	59
1-2-2.1 : La direction d'exploitation	59
1-2-2.2 La direction des ressources humaines	60
1-2-2.3 La directions des finances et comptabilité	60
1-2-2.4 La direction des études et développement	60
1-2-2.5 La direction des travaux et manutention	60
1-2-2.6 La direction de la capitainerie	60
1-3 : Cadre méthodologique de l'étude empirique.....	61
1-3-1 : L'enquête par questionnaire.....	61
1-3-1-1 : La décomposition du questionnaire	61
1-3-1-2 Les types de questions utilisées	61

1-3-1-3	Mode d'échantillonnage	61
1-3-2	L'enquête par entretien	62
Section 2 : Le personnel de l'entreprise entre la résistance au changement organisationnel et la performance sociale.....		62
2-1 :	Caractéristiques de la population étudiée.....	62
2-1-1	L'âge	63
2-1-2 :	Le niveau scolaire	64
2-1-3 :	L'ancienneté :	65
2-3 :	Résistance au changement et indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de l'EPJ.....	65
2-2-1 :	Attitude du personnel de l'EPJ envers les changements effectués.....	65
2-2-2	Les indicateurs de mesures de la performance sociale au sein de l'EPJ.....	72
2-2-2-1	Absentéisme	73
2-2-2-2	Accidents du travail	74
2-2-2-3	Le Turnover	76
2-3 :	Impact de la résistance au changement sur la performance sociale.....	76
Section 3 : Discussion des résultats de l'enquête de terrain.....		83
3-1 :	Interprétation des résultats de la première hypothèse.....	83
3-2 :	Interprétation des résultats de la deuxième hypothèse	86
3-3 :	Interprétation des résultats de la troisième hypothèse	87
Conclusion générale.....		91
Bibliographie		
Annexes		

BIBLIOGRAPHIE :

- **OUVRAGE :**

- AUTISSIER, David, MOUTANT, Jean-Michel, (2013)- la boîte à outils de la conduite du changement-paris : Ed DUNOD.
- AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, (2007)- méthode de conduite du changement-paris : Ed. DUNOD.
- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, (2003)-pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action-paris : Ed. DUNOD.
- BERGERON, Pierre G, (2006),- la gestion dynamique-, Québec : Ed. Gaëtan Morin éditeur, 4^{ème} édition.
- BOERI, Daniel et BERNARD, Stéphane, (1998), - organisation & changement-, paris : Ed. MAXIMA.
- BOUQUIN, Henri, (1994), -les fondements du contrôle de gestion-, paris : Ed. PUF.
- BURLAUD, Alain (et al), (2009), -contrôle de gestion : manuel et applications-, paris : Editions Foucher.
- CADIN, L et GUERIN, F, PIGEYRE, F, (2007),-Gestion des ressources humaines-, paris : Ed. DUNOD.
- CARTON, Gérard-Dominique, (2011)-éloge du changement : guide pour un changement personnel et professionnel-, paris : Ed. VILLAGE MONDIAL.
- COHEN, A, (2006), -Toute la fonction ressources humaines-, paris : Ed. DUNOD.
- COLLERETTE, Pierre (et al), (1997)- le changement organisationnel : théories et pratiques-Québec : Ed PADIE.
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, (1977),-l'acteurs et le système-paris : Ed. Editions du Seuil.
- Dictionnaire Latin-Français, Hachette, F. Gaffiot, 1985.
- GIROUD, Françoise et al, (2003),-contrôle de gestion et pilotage de la performance-, paris : Ed. GUALINA éditeur, 2^{ème} édition.
- LORINO, Philippe, (2001),-méthodes et pratiques de la performance-, paris : Edition d'organisation, 2^{ème} édition.
- MARTORY, Bernard, (2003),- contrôle de gestion sociale-, paris : Ed. VIBERT.
- MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, (2008),-gestion des ressources humaines : pilotage social et performances-, paris : Ed. DUNOD.

- MIER, Olivier, (2009),-Dico du manager-, paris : Ed. DUNOD.
- MEIER, Olivier (et al), (2007)-gestion du changement- paris : Ed. DUNOD.
- PASTOR, Pierre, (2005),-gestion du changement-paris : Editions Liaisons, p. 34.
- SCHERMERHORN, John (et al), (2000)- comportement humain et organisation-Paris : Ed VILLAGE MONDIALE.
- Robert pour tous, juillet 1994.
- SOUTENAIN, J.F et FARCET, P, (2007), organisation et gestion de l'entreprise, paris : Ed. Berti.
- TENEAU, Gilles, (2005) -la résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives –paris : Ed .HARMATTAN.

احمد ماهر, (2003), السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات, سكندرية, .

- **MEMOIRES ET THESES :**

- Mémoire présenté comme exigences partielles de la maîtrise en gestion de projet, DIANE, Picard, (2008),-Les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises : synthèse de la documentation empirique, Université du QUEBEC à Trois-Rivières, QUEBEC.
- Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, HEPPELL, Nancy, (2011), le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des RH, université Montréal, Québec.
- Mémoire universitaire professionnel en vue d'obtention d'un diplôme en master, ROSSEL, Mathieu, (2013), comment la résistance au changement peut-elle être vécue comme une opportunité, université Paris- Est Marne la Vallée, paris.
- Mémoire master 2, VINCENT Bourdarias, (2010), « conduite du changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines », Institut de gestion sociale, paris.
- Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, ZARROUKI, Amal, élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance, Université de Québec à Montréal.
- mémoire présenté comme exigences partielles de la maîtrise en administration des affaires, ZID, Rim, (2006),-comprendre le changement organisationnel à travers les émotions-, Université de Québec à Montréal.

- Thèse magister, LAKHAL Amel, (2011), -« TIC et changement organisationnel »-, université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen.
- Thèse doctorat, AROUB, Ratiba,- changement organisationnel dans l'entreprise algérienne-, Ecole Supérieure De Commerce, Alger, 2008.
- Thèse de doctorat, GUENOUN, Marcel, (2009), -Le management de la performance publique locale-, université Paul Cézanne, France.

• **ARTICLES, DOCUMENTS DE TRAVAIL ET CONFERENCES :**

- ATTOUCH, Hicham, (2006), la performance globale de l'entreprise revisitée, Revue des économies nord africaines N°5.
- BEN KAHLA, K. (1999), -les analyses du changement organisationnel,- communication présentée au colloque « la flexibilité : condition de survie ? », organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars.
- BERLAND, Nicolas, Mesure de performance globale des entreprises, France 2007.
- BOUQUIN, Henri, (2004), le contrôle de gestion, presses universitaires de France 6ème Ed.
- BRUN, Jean-Pierre et al, (2006), Rapport de recherche : évaluation des couts du stress au travail.
- CRUTZEN, Nathalie et VAN CAILLIE, Didier, Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes de d'adaptation des outils existants », Humanisme et Entreprise 2010/2 (n° 297).
- GAGNON, Olivier et ARCAND, Guy, (2012), l'augmentation de la performance organisationnelle par l'application pratique de GRH alignées à la stratégie d'affaires.
- GERMAIN, Christophe et TREBUCQ, Stéphane, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, semaine sociale Lamy-18 octobre 2004-n° 1186.
- LERDU, Sylvie et autre : les fiches de la GRH version 3, O, Faculté des sciences Economiques et Sociales de Lille, Institut d'administration des entreprises de Lille, 2003.
- PAILLE, Pascal, changement organisationnel, résistance et engagement des salariés, revue PTO-vol18-n°1.
- PESQUEUX, Yvon, (2004), La notion de la performance globale. 5ème forum international, Déc., Tunis, Tunisie.

- RENAUD, Angèle et BERLAND, Nicolas,- mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, May 2007, France.
- RONDEAU, Alain, (1999),-transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, paris : Ed. Gestion-revue de la gestion, automne, Vol 24.
- VAS, Alain, (2000),-la résistance au changement revisitée du top management à la base, conférence internationale de management stratégique-perspectives en management stratégique.

- **SITES INTERNET :**

- www.Larousse.fr
- <http://www.creg.ac-versailles.fr>
- [http://www.alvi-management .fr](http://www.alvi-management.fr)
- www.lefacteurhumain.com>2014/09
- [www. Spmt.be](http://www.Spmt.be)>pdf>inf_scient_dos_22.

ANNEXES

Numéro de l'annexe	Titre de l'annexe
1	<i>Organigramme</i>
2	Questionnaire
3	Guide d'entretien pour le DRH de l'EPJ
4	Gide d'entretien destiné au chef de service de personnel

ORGANIGRAMME DE L'EPJ

Le président directeur General

Direction général adjointe

Secrétariat

Direction études et développement

Direction finance et comptabilité

Direction des ressources humaines

Direction exploitation

Direction capitainerie

Direction maintenance et

Secrétariat

Secrétaria

Secrétariat

Secrétariat

Secrétariat

Secrétariat

Département études et développement

Département Informatique

Département Comptabilité

Département finance

Département personnel et Informatique

Département administration générale

Département chargement et déchargement

Département commercial

Département police et sécurité

Département Aide à la navigation

Département Travaux

Département maintenance

Service comptabilité générale

Service comptabilité analytique

Service finance

Service budget

Service personnel

Service formation

Service moyens généraux

Service hygiène et sécurité

Service des œuvres sociales

Service juridique et contentieux

Service chargement

Service déchargement

Service commercial

Service réseaux

Service travaux

Service mainten ance

Annexe 2

Ministère de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur

Ecole supérieure de commerce

Science de gestion

Niveau : master II

Option : Organisation et management de l'entreprise

Questionnaire

Dans le cadre d'obtention d'un diplôme de Master en science de gestion, option : « Organisation et management de l'entreprise, et afin de répondre à notre problématique de recherche qui porte sur : « **l'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale** », veuillez répondre avec objectivité à ce questionnaire, sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi que votre amabilité.

I- Données individuelles :

1 Quel est votre âge ?

Moins de 25 ans

Entre 25 et 40 ans

Entre 41 et 55 ans

Plus de 55 ans

2 Le niveau scolaire :

Moyen

Secondaire

universitaire

3 Ancienneté :

Moins de 5ans

Entre 5 et 10 ans

Entre 11 et 15 ans

Plus de 15 ans

4 Catégories socioprofessionnelles/Statut :

Agent d'exécution

Agent de maîtrise

Cadre

II- Attitude des employés vis-à-vis les changements implantés :

1 Citez les 3 dernies changements (les plus importants)

-
-
-

2 À votre avis qui est la partie bénéficiaire des changements effectués ?

Les employés l'entreprise (EPJ)

Les deux Aucun des deux

3 Quelle est votre attitude envers ces changements ?

- L'acceptation et le soutien.

- Absence de réaction et l'attente de plus d'informations.

- Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement.

- Le refus du changement à travers l'action syndicale, les grèves, le recours à la hiérarchie.

- Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement dont le but est de démontrer la stupidité du changement.

4 Quelles sont les causes de cette résistance au changement ?

- Peur de l'inconnu

- Le manque d'information pertinente

- L'inutilité réelle ou perçue de ce changement

- La peur de perdre du pouvoir

- Le manque des ressources
- Un moment mal choisi
- L'attachement aux habitudes
- Autre.....

III- Relation entre la résistance au changement et les indicateurs de performance sociale :

1 Pourriez-vous nous indiquer le degré d'acceptation des éléments suivants :

Libellé	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	tout à fait d'accord
Le refus du changement fait augmenter vos absences et vos retards*					
Pouvez-vous quitter le travail à cause de l'inacceptation d'un changement *					
La résistance au changement fait augmenter les accidents au travail					
La résistance au changement accroît-elle les conflits sociaux (grèves, actions syndicales)					

***Si vous n'êtes pas d'accord, pour quoi ?**

2 Le climat social :

Les changements apportés diminuent-ils :

- Votre implication dans l'équipe de travail (esprit d'équipe) ?
 Oui Non
- La confiance en votre supérieur ?
 Oui Non
- Clarté des tâches et des rôles ?
 Oui Non
- L'autonomie dans le travail ?
 Oui Non

Remarque : les questions suivantes sont consacrées aux cadres interrogés

Dans les questions suivantes, pouvez-vous nous déterminer l'impact de chaque forme de la résistance au changement sur les indicateurs de performance sociale.

Types de résistance	Impact sur l'absentéisme et les retards				
	Pas du tout important	Pas important	neutre	Important	Très important
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations					
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement					
Le refus du changement à travers l'action syndicale					
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement					

Types de résistance	Impact sur les départs				
	Pas du tout important	Pas important	neutre	Important	Très important
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations					
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement					
Le refus du changement à travers l'action syndicale					
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement					

Types de résistance	Impact sur les accidents de travail				
	Pas du tout important	Pas important	Neutre	Important	Très important
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations					
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement					
Le refus du changement à travers l'action syndicale					
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement					

Types de résistance	Impact sur les conflits sociaux (grèves...)				
	Pas du tout important	Pas important	neutre	Important	Très important
Absence de réaction et l'attente de plus d'informations					
Négociation des responsables sur le fond et la forme du changement					
Le refus du changement à travers l'action syndicale					
Intention élevée, et le sabotage de ceux qui introduites le changement					

Annexe 3

Guide d'entretien pour le DRH de l'EPJ

Nous avons mené une pré-enquête au près de votre organisation, sur les changements organisationnels que vous avez introduit dernièrement.

Nous avons constaté donc, que vous avez introduit deux changements dernièrement ; l'ISO 9001, et un nouveau système de pointage.

Nous nous intéressons à ces changements dans le but de bien nous servir pour apporter des éclaircissements sur la problématique de notre recherche, qui porte sur :

« L'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale de l'EPJ ».

Pour cela nous avons besoin de votre point de vue concernant ces changements afin que nous puissions approfondir notre étude.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Mené par :

L'étudiante SERHANE Fatima Zohra

Guide d'entretien pour le DRH de l'EPJ

- 1- Pouvez-vous nous expliquer les raisons qui vous ont poussées à adopter ces changements ?
- 2- Pouvez-vous nous citer les objectifs de ces changements ?
- 3- Quelles sont les catégories de vos effectifs les plus touchées par ces changements ?
- 4- À l'annonce de ces changements, Y-a-il eu des résistances aux changements de la part des employés à votre avis ?
 - Si oui de quel type s'agissent-ils ?
- 5- Quels sont les outils que vous utilisez pour gérer les changements ?
- 6- Comment se comportez-vous avec les différents types de résistance au changement rencontrés ?
- 7- La résistance diminue-t-elle la performance sociale de l'entreprise ?

Annexe 4

Gide d'entretien destiné au chef de service de personnel

Afin de mener à bien notre étude empirique au sein de votre entreprise, nous avons besoin de quelques informations sur sa performance sociale.

Nous nous intéressons principalement aux indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de l'EPJ, afin de bien nous aider à apporter des réponses sur la problématique de notre recherche, qui porte sur :

« L'impact de la résistance au changement organisationnel sur la performance sociale de l'EPJ »

Pour cela nous avons besoin de vos réponses et vos explications afin que nous puissions soutenir notre étude.

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à nos questions.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Mené par :

L'étudiante SERHANE Fatima Zohra

Gide d'entretien destiné au chef de service de personnel

1-La performance sociale est-elle mesurer au sein de votre entreprise ?

2-Si oui, Sous quelle forme les résultats sont-ils présentés ?

3-À quelle fréquence la performance sociale est-elle mesurée ?

4-Quels sont les indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de l'EPJ ?