

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences de Gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**Thème :**

**Impact du changement organisationnel sur  
la performance sociale et opérationnelle**

**ETUDE DE CAS : DJAZAIER PORT WORLD**

**Elaboré par :**

**Melle. HAFID Amel**

**Encadré par :**

**Pr. BELAIDI Abdelaziz**

**Lieu de stage : DJAZAIER PORT WORLD-DPW-Alger**

**Période du stage : de 06/04 au 11/05**

**Promotion 2020/2021**

## *Dédicace*

*À ma mère, qui m'a donné la vie et son soutien illimité.*

*À mes frères qui m'ont toujours supporté.*

*À toute ma famille.*

*À tous mes amis.*

*Et à tous ceux qui m'aiment.*

**AMEL HAFID**

## **Remerciement**

*En tout premier lieu, je remercie **ALLAH**, tout puissant de m'avoir donné la force, la volonté et la patience pour la réalisation de ce mémoire.*

*Il me faut tout d'abord de remercier mon encadreur Professeur **BELAIDI Abdelaziz** pour la confiance qu'il m'a témoignée en répondant favorablement et sans hésitation à ma sollicitation, pour sa grande modestie et son aide précieuse.*

*J'adresse encore mes remerciements à tout le personnel de **Djazair Port World** et particulièrement : Madame **BOUCHOUCHA Farida** Cadre de formation, et a mon encadreur de stage **Mr HADJ RABIA Khaled** superviseur service clientèle, Madame **BENKREIRA Fouzia** de service RH et aussi Madame **BOUAZZA Nadia** de service statistique au sien de département des opérations.*

*Mes remerciements sont aussi adressés à tous les enseignants d'**ESC** et **EHEC**.*

*Le plus grand et Le plus sincère remerciement est pour ma famille et un grand merci surtout à ma chère **MAMAN**, qui a toujours été à mes cotés, qui m'a aidé, encouragé et soutenu au cours de la réalisation de ce mémoire. J'en profite également à remercier aussi **ALLOUNE Nabih** et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.*

**MERCI**

## **Liste des tableau**

<b>NUMERO</b>	<b>TITRE</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Synthèse de l'historique du changement	<b>21</b>
<b>2</b>	L'organisation	<b>24</b>
<b>3</b>	Les quatre types du changement	<b>33</b>
<b>4</b>	Les dimensions du changement	<b>35</b>
<b>5</b>	Le plan de communication	<b>45</b>
<b>6</b>	La répartition de l'échantillon par sexe	<b>103</b>
<b>7</b>	La répartition de l'échantillon par âge	<b>104</b>
<b>8</b>	Expérience	<b>105</b>
<b>9</b>	l'information des employés	<b>106</b>
<b>10</b>	Moyens d'information	<b>107</b>
<b>11</b>	changement par formation	<b>108</b>
<b>12</b>	Avis des employés vis-à-vis de la conduite du changement :	<b>109</b>
<b>13</b>	Attitudes des employés vis-à-vis des changements	<b>110</b>
<b>14</b>	Moyens de revendication	<b>111</b>
<b>15</b>	la proposition des solutions	<b>112</b>
<b>16</b>	Les causes de la résistance	<b>113</b>
<b>17</b>	Evolution du taux d'absentéisme	<b>115</b>
<b>18</b>	Nombre des accidents de travail :	<b>116</b>
<b>19</b>	Evolution des taux des départs	<b>117</b>
<b>20</b>	L'évolution de la productivité de l'entreprise	<b>119</b>
<b>21</b>	la moyenne du temps d'opération	<b>120</b>
<b>22</b>	Impact des changements introduits sur les indicateurs de performance sociale :	<b>121</b>
<b>23</b>	Impact des changements sur les indicateurs de la performance opérationnelle	<b>123</b>

## Liste des figures

<b>NUMERO</b>	<b>TITRE</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Les trois objectifs de la conduite du changement	<b>41</b>
<b>2</b>	Les outils de la communication	<b>45</b>
<b>3</b>	les cycles de la conduite du changement	<b>48</b>
<b>4</b>	L'organigramme de le l'entreprise DP World Djazair	<b>100</b>
<b>5</b>	La répartition de l'échantillon par sexe	<b>103</b>
<b>6</b>	La répartition de l'échantillon par âge	<b>104</b>
<b>7</b>	Expérience	<b>105</b>
<b>8</b>	l'information des employés	<b>107</b>
<b>9</b>	Moyens d'information	<b>108</b>
<b>10</b>	changement par formation	<b>109</b>
<b>11</b>	Avis des employés vis-à-vis la conduite du changement	<b>110</b>
<b>12</b>	Attitudes des employés vis-à-vis des changements	<b>111</b>
<b>13</b>	Moyens de revendication	<b>112</b>
<b>14</b>	la proposition des solutions	<b>113</b>
<b>15</b>	Les causes de la résistance	<b>114</b>
<b>16</b>	Evolution du taux d'absentéisme	<b>116</b>
<b>17</b>	Nombre des accidents de travail	<b>117</b>
<b>18</b>	Evolution des taux des départs	<b>118</b>
<b>19</b>	L'évolution de la productivité de l'entreprise	<b>119</b>
<b>20</b>	l'évolution de la moyenne du temps d'opération	<b>120</b>
<b>21</b>	Impact des changements introduits sur les indicateurs de performance sociale	<b>122</b>
<b>22</b>	Impact des changements sur les indicateurs de la performance opérationnelle	<b>124</b>

## **Liste des abréviations**

**DPW** : Dubaï Port World/ Djazair Port World

**PDM** : part du marché

**RH** : ressources humaines

**DRH** : Direction ressources humaines

**CA** : Chiffre d'affaires

**TBS** : Le tableau de bord social

**TBO** : le tableau de bord opérationnel

**BSC** : Balanced scorecard (Le tableau de bord stratégique)

**HSE** : Hygiène, santé, Environnement

**SPA** : Société par actions

**EPAL** : l'Entreprise Portuaire d'Alger

**EVP** : Equivalent vingt pieds

**KPI** : Key Performenc indicator (indicateurs clés de performance)

**OPS** : Operations

## Résumé

Résumé Avec le développement continu de l'environnement de l'organisation, la préoccupation relative à l'amélioration de la performance de l'entreprise en générale et la performance sociale et opérationnelle en particulier est de plus en plus grande. À cet égard l'implantation de changement organisationnel est considérée comme étant une nécessité vitale afin de saisir les opportunités et éliminer les menaces de l'environnement.

A ce propos notre thème de recherche s'intitule : « L'impact de changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnel », dont on va diviser notre travail en deux parties une partie théorique qui va traiter brièvement la conception du changement organisationnel et une partie pratique qui va nous permettre d'évaluer l'impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle de l'entreprise.

**Mots clés: Le changement organisationnel, la performance de l'entreprise, la performance sociale, la performance opérationnelle.**

## الملخص

مع التطور المستمر لبيئة المنظمة، الانشغال حول تحسين أداء الشركة بشكل عام والأداء الاجتماعي والعملي على وجه الخصوص أخذ في الازدياد. في هذا الصدد يعتبر تنفيذ التغيير التنظيمي ضرورة حيوية لتحصيل الفرص والقضاء على التهديدات البيئية. ومنه فان موضوع بحثنا سيتناول تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الاجتماعي والعملي للشركة حيث سوف نقوم بتقسيم البحث إلى جزأين: جزء نظري يتناول مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي و جزء تطبيقي من اجل تقييم اثر هذه التغييرات التنظيمية على الأداء الاجتماعي والعملي للمؤسسة

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي, أداء الشركة, الأداء الاجتماعي, الأداء العملي

## **SOMMAIRE**

<b>Introduction générale</b> .....	12
<b><u>CHAPITRE I : LE FONDEMENT THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</u></b> .....	19
Introduction du chapitre : .....	20
Section 01 : Généralité sur le changement organisationnel.....	21
Section 02 : la démarche de la conduite de changement .....	38
Section 03: La résistance au changement organisationnel :.....	49
Conclusion du chapitre.....	58
<b><u>CHAPITRE II :LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE</u></b> .....	60
Introduction du chapitre .....	61
Section 01 : la conception de la performance .....	62
Section 02 : la performance sociale et opérationnelle .....	77
Section 03 : le lien entre le changement organisationnel et la performance sociale et opérationnelle :.....	87
Conclusion du chapitre :.....	89
<b><u>CHAPITRE III :L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW</u></b> .....	91
Introduction du chapitre : .....	92
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : .....	93
Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse des indicateurs : .....	101
Section 03 : Discussion des résultats de l'enquête en terrain : .....	125
Conclusion du chapitre:.....	127
<b>Conclusion générale</b> .....	128



# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

L'organisation est au cœur de la société, le changement est au cœur de l'organisation moderne. La mondialisation, le progrès technique, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que l'accélération de l'innovation ne sont que quelques facteurs qui ont fait du marché du travail un marché de plus en plus complexe et compétitif et qui provoquent des variables qui poussent les entreprises à s'adapter aux évolutions et à changer.

Le changement est devenu aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des entreprises, il constitue un mouvement qui transforme les actions des organisations, et qui est considéré comme un projet qu'on essaye toujours de faire réussir, Toutes les entreprises sont à la recherche permanente d'une réussite d'un projet de changement, qui constitue dans l'univers de travail un thème d'une importance cruciale pour conduire ces entreprises à s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Le changement est un phénomène auquel toute organisation paraît être confronté. Ces changements ont des conséquences sur les individus et sur leurs comportements, car quel que soit le point sur lequel le changement va porter, il va retentir sur l'une ou l'autre des dimensions de l'entreprise.

Le changement n'est jamais une alternative mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité.

Le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement et donc se traduit par des résistances de la part de l'individu et /ou de l'organisation même, soit comme étant une opportunité en profiter dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer sa compétitivité et sa performance.

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 dimensions de la performance, à titre d'exemple, la performance sociale, la performance managériale, la performance organisationnelle ; la performance opérationnelle... etc.

Sur la base de ce qui a été évoqué ci-dessus notre thème de recherche s'intitule :

**« L'impact de changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnel ».**

Nous allons nous intéresser dans cette étude au facteur humain, en étudiant l'attitude des employés vis-à-vis du changement organisationnel ; et par la suite l'impact de ce changement sur la performance sociale et opérationnelle.

C'est dans ce contexte que notre recherche est préposée afin d'analyser et étudier le changement organisationnel et son impact sur la performance sociale et opérationnelle dans une entreprise en Algérie. Il s'agit de Djazair Port World.

Ce qui nous conduit à poser la question principale suivante :

**Quel est l'impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle au sein de DPW ?**

Pour la compréhension de cette problématique, il nous paraît indispensable de répondre à des questions fondamentales :

**Q1.** Quelle est l'attitude des employés de DPW face au changement organisationnel ?

**Q2.** Quels sont les indicateurs de mesure de la performance sociale et opérationnelle de DPW ?

**Q3.** Quel est la relation existante entre le changement organisationnel et la performance sociale et opérationnelle au sein de DPW ?

Pour traiter cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse1 :** les employés de DPW favorisent les changements organisationnels introduits.

**Hypothèse2 :** L'absentéisme c'est l'indicateur de mesure de la performance sociale ; et la quantité ou la productivité, c'est l'indicateur de mesure de la performance opérationnelle au niveau de DPW.

**Hypothèse3 :** Le changement organisationnel a une influence positive sur la performance sociale et opérationnelle au sein de DPW.

### **Méthodologie de la recherche :**

Afin de bien mener notre étude ,nous allons adopter la méthode descriptive et analytique.la méthode descriptive sera appliquée dans la partie théorique de la recherche. La méthode analytique sera perçue dans la partie pratique de l'étude (analyse de questionnaires et des questions ouvertes).

### **Choix du thème :**

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

\*D'une part, il doit apporter une contribution scientifique à la connaissance d'un problème concret, et soutenir une aide à la décision et à la réflexion pour des dirigeants d'une organisation.

\*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 en Algérie, à cause de la mauvaise organisation et de négligence du rôle et des capacités du facteur humain.

### **Importance du thème :**

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 c'est important d'étudier le comportement du facteur humain vis-à-vis des changements organisationnels, et son impact sur la performance sociale et opérationnelle. Surtout que cette étude est parmi la minorité des études qui traitent ce sujet, au moins dans les limites de nos lectures.

### **Plan de recherche :**

- ✓ **Le premier Chapitre :** Servira à traiter les notions de base sur le changement organisationnel, et la démarche de la conduite du changement.
- ✓ **Le deuxième Chapitre :** présentera la performance de l'entreprise en générale et la performance sociale, opérationnelle en particulier.
- ✓ **Le troisième chapitre :** introduira la partie pratique de notre application. Il contiendra une présentation de l'entreprise, une méthodologie de recherche, puis la relation entre le changement organisationnel et la performance sociale et opérationnelle de DPW et l'analyse des résultats obtenus. Puis, la discussion des résultats de l'enquête.

**CHAPITRE I :**

***LES FONDEMENTS THEORIQUE DU  
CHANGEMENT ORGANISATIONNEL***

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

## Introduction du chapitre :

---

20

La mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, exigences croissantes des clients, la concurrence accrue...etc. Toutes ces variables ne représentent que des facteurs accélérant les changements qui accompagnent la vie de l'organisation face aux évolutions de son environnement.

Le changement est devenu l'état permanent dans la vie de toute organisation vivante dans un environnement mondial perpétuellement en mutation. De ce fait, l'organisation devra abandonner une part de ses habitudes et de ces comportements pour se réorganiser autour de la nouvelle situation afin de la rendre compatible avec son existence.

Dans ce premier chapitre nous allons essayer d'encadrer le contexte général du changement organisationnel, ce chapitre comportera quatre (04) sections dont :

- **Section 01** : généralité sur le changement organisationnel.
- **Section 02** : la démarche de la conduite de changement.
- **Section 03** : la résistance au changement organisationnel.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

## **1 Section 01 : Généralité sur le changement organisationnel.**

### **1.1 Historique du changement organisationnel :**

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la i me guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui corrunece dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers (1999) décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

Dans le tableau, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers(1999).

**Tableau I-1:Synthèse de l'historique du changement**

<b>Les périodes</b>	<b>Le contexte socio-économique</b>	<b>Définition du changement</b>	<b>Les principales perspectives théorique</b>
1-Fin de la 2 <sup>ème</sup> guerre mondiale	Croissance et stabilité économique.	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation.	Théorie de la croissance, de cycle de vie, de la contingence de développement organisationnel
2- Fin des années 70	Récession et décroissance : .Crise pétrolière 1973 .Arrive de nouveaux concurrents sur la scène internationale	.Processus discontinu et révolutionnaire. .Evénement dramatique .Une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations. Approche config rationnelle Théories culturelle et cognitive Théories de l'équilibre ponctué.
3- Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de toute nature : . concurrence accrue .précarisation de l'emploi	.la seule chose prévisible une réalité quotidienne. Un processus continu D'apprentissage qui permet l'innovation .l'affaire de tous les membres de l'organisation.	.Théories de l'apprentissage .Théories évolutionnistes .Théorie de la complexité (théorie du chaos) .Les approches constructivistes.

**Source** : DEMERS, (C) : « De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», 3e édition Gestion, Paris, 1999, P. 131-133.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

D'abord, il ya la période qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu.

Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DEMERS, (C) : « De la gestion du changement à la capacité de changer », édition Gestion, 3e édition, Paris, 1999, P. 133-139.



# **CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

## **1.2 Définition :**

Le thème général de cette recherche est porte sur le changement organisationnel. Mais avant de comprendre tout changement organisationnel qui se produit à l'intérieur d'une entreprise, il faut d'abord se faire une idée, la plus précise possible, de ce qu'est une organisation.

Ainsi, il nous semble pertinent de partir de quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une définition plus fine du changement organisationnel.

### **1.2.1 Définition de l'organisation**

Qu'est-ce que l'organisation?

De manière immédiate et appliquée à la gestion, trois sens peuvent être attribués au mot organisation.

**Sens 1 :** l'activité d'organiser, qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système.

**Sens 2 :** l'organisation est le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment en termes de structures et de culture.

**Sens 3 :** l'organisation est une institution sociale en tant que système organisé.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

**Tableau I-1 : L'organisation**

Activité (acte d'organiser)	Cadre de référence (état après l'acte d'organiser)	Institution (système)
<p>Structurer, (ré) organiser, se comporter de telle manière qu'on réalise un ordre.</p> <p>C'est-à-dire :</p> <p>Créer des règles, formaliser des relations entre humains, mais aussi entre humains et machines. Définir des valeurs, les comportements souhaités, les objectifs.</p> <p>Conduire le personnel en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- groupant les tâches</li> <li>- créant des unités</li> <li>- structurant les relations</li> <li>- guidant le comportement des collaborateurs</li> <li>- etc.</li> </ul>	<p>Réseaux de relations et d'interactions, structures et processus formels et informels, qui sont créés, consciemment ou non, pour atteindre un but et des objectifs.</p> <p>C'est-à-dire :</p> <p>Des relations et des interactions entre individus, informations, machines, ... Des éléments culturels spécifiques à chaque système, concrets ou symboliques.</p> <p>Un ensemble d'instruments:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organigramme</li> <li>- diagramme de fonctions</li> <li>- schéma de flux</li> <li>- charte d'entreprise</li> <li>- système de valeurs</li> <li>- etc.</li> </ul>	<p>Système sociotechnique composé d'individus, de moyens techniques, de matériels réunis en vue d'un but, et d'objectifs.</p> <p>C'est-à-dire :</p> <p>Un système né formellement ou informellement.</p> <p>Un système composé d'acteurs jouant différents rôles, remplissant diverses activités.</p> <p>Une institution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entreprise</li> <li>- hôpital</li> <li>- département administratif</li> <li>- parti politique</li> <li>- organisation non gouvernementale</li> <li>-etc.</li> </ul>
<p>Soit aussi : organiser</p>	<p>l'organisation</p>	<p>de l'organisation</p>

**Source :** Réal Romuald MBIDA : (**gestion des organisations**), Master administration des entreprises, université Senghor D'calendar Egypte, année 2009 /2010, p11.

L'organisation regroupe tout ce qui crée de l'ordre dans un système sociotechnique ou sociétal. Cet ordre suppose :

- l'orientation du système vers un but, vers des résultats.
- un cadre de référence comportemental.
- une identité spécifique au système.
- fonctionnement interne propre.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Réal Romuald MBIDA : (**gestion des organisations**), Master administration des entreprises, université Senghor D'calendar Egypte année 2009 /2010, p11, 12.

### 1.2.2 Définition de changement :

Le **changement** devient contexte et le contexte devient changement. Tel est l'enjeu du changement permanent à travers l'apprentissage. En apprenant à régénérer ses réponses et son répertoire de solutions, l'organisation accroît sa capacité d'adaptation.

Elle se dote d'une routine de renouvellement de ses routines et instille une propension au changement, car le contexte absorbe mieux les variations. C'est là que se situent les capacités de changement. Le paradigme de la gestion des capacités de changement doit donc permettre de mieux «outiller» le gestionnaire en instruments de gestion du changement.

La première préconisation est donc temporelle. En effet, les préoccupations de gestion au sujet du changement s'intensifient dès que se rapproche le moment du déploiement du changement. Une conception atemporelle du changement permet de mieux gérer les inévitables errements des actions intentionnelles.<sup>3</sup>

#### 1.2.2.1 L'approche rationnelle et les outils du changement

On s'en doute, l'ampleur des choix à effectuer influence les processus de conduite du changement. Modifier les orientations stratégiques de l'entreprise, changer la structure, réorganiser un atelier ou réviser une procédure administrative mobilisent des outils d'analyse et de traitement différents parce que le risque lié à ces décisions est d'importance variable, parce que l'information est plus ou moins complète et fiable, plus ou moins exogène, parce que les décideurs sont différents, les acteurs concernés plus ou moins nombreux, etc. Ces paramètres ont une influence sur les modalités de mise en œuvre du changement (cf. infra). Pourtant, à la base de chacune des décisions, on retrouve le même modèle générique de résolution de problème fondé sur une approche rationnelle de la prise de décision. Toutes **les démarches de changement** s'inscrivent ainsi dans une logique de rationalité qui a inspiré la plupart des modèles de raisonnement en économie et en sciences de gestion. Ce modèle générique rationnel comprend une succession de phases, allant du diagnostic de la situation à la mise en œuvre et au contrôle des actions :

- 1- Définition du problème : c'est une étape essentielle qui permet de définir les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre et les enjeux du changement envisagé.
- 2- Évocation de solutions au problème.

---

<sup>3</sup>Soprano Richard, « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », Gestion, 2004/4 Vol. 29, p39.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

3- Choix d'une solution après évaluation des différentes possibilités (sur la base des critères d'efficacité correspondant aux objectifs de l'entreprise) .

4- Planification et mise en œuvre des actions envisagées.

5- Contrôle de la mise en œuvre et ajustements éventuels.

**Les outils** se présentent sous de multiples formes : grilles d'analyse, questionnaires, schémas, diagrammes, listes de contrôle, etc. Leur abondance est justifiée par l'importance et la variété des thèmes à traiter, mais aussi par les facilités ouvertes par le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) ; leur sophistication s'explique par le caractère souvent transversal de l'analyse.

Par exemple, une réflexion sur l'organisation du temps de travail soulève des problèmes de nature différente et mobilise des outils variés relatifs à l'emploi, aux qualifications, à la performance, aux conditions de travail, mais aussi aux relations avec les partenaires extérieurs de la firme.

### **1.2.2.2 Les facteurs influençant le processus de changement :**

La question de la participation des salariés aux processus de changement concerne principalement les décisions d'importance intermédiaire : changement d'organisation, modification structurelle, choix d'investissement... Elle ne se pose pas, ou peu, pour les décisions les plus simples de gestion courante qui relèvent d'ailleurs fréquemment de la responsabilité directe des salariés eux-mêmes. Quant aux décisions stratégiques qui sont des choix de direction générale, elles entrent peu dans le cadre du « management participatif », tant la capacité des salariés à influencer le processus décisionnel paraît faible.

Elle n'est cependant pas nulle, comme le montrent les situations où les représentants des salariés exercent réellement un rôle de contre-pouvoir, dans le secteur public par exemple. Si on en reste donc aux changements « intermédiaires » (les transformations de l'organisation), la question de la participation des salariés dépend de toute une série de paramètres. Le contexte économique joue évidemment un rôle qui est d'autant plus important que les changements envisagés ont des implications sociales sur l'emploi ou les conditions de travail.<sup>4</sup>

Donc, le changement de développement vise la croissance par l'amélioration des facteurs objet du changement. L'amélioration ou la modification visant une dynamique plus adaptée et plus favorable constitue donc l'élément clés d'interdépendance.

---

<sup>4</sup>**La gestion du changement dans les organisations** (les formes du management), comprendre le management, cahier français n°321, p30, 32.

# **CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

## **1.2.3 Définition du changement organisationnel :**

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons qui nous paraissent plus pertinentes ;

-Pour DENIS et CHAMPAGNE (1990) le changement organisationnel est défini comme étant « **un processus d'introduction dans une organisation de nouveaux procédés techniques ou administratifs** ». <sup>5</sup>

- Quant à COLLERETTE et al (1997) 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** » <sup>6</sup>

- Ainsi, selon GROUARD et MESTON (1998) le changement organisationnel est « **Processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations** » <sup>7</sup>

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition de GROUARD et MESTON (1998). C'est celle qui explique le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

## **1.3 Les facteurs et les objectifs du changement organisationnel :**

### **1.3.1 Les facteurs du changement organisationnel**

Les raisons d'un changement de structure organisationnelle peuvent être liées de près ou de loin à une multitude de facteurs, que l'on regroupe en cinq catégories. <sup>8</sup>

<sup>5</sup> DENIS, (J-L) et CHAMPAGNE, (F) : « Pour comprendre le changement dans les organisations », édition Gestion, Paris, 1990, P. 44.

<sup>6</sup> COLLERTTE et al : « Le changement organisationnel : Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, 1997, P.20.

<sup>7</sup> GROUARD, (B) et MESTON, (F) : « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », DUNOD, Paris, 1998, P.98.

<sup>8</sup> MEIER (O) et al : « Management du changement : changement culturel et organisationnel », édition DUNOD, Paris, 2012, P. 10, 11.

# **CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

**1.3.1.1 La technologie :** la thèse que la technologie est un des facteurs déterminant pesant sur la structure de l'organisation, a été fortement soutenue par WOODWARD (1958, 1965).

Aujourd'hui, le développement des nouvelles technologies remet en cause ces résultats, dans la mesure où ces nouvelles technologies n'imposent pas de mode d'organisation mais offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités qu'elle peut ou non saisir.

**1.3.1.2 Les caractéristiques de l'environnement :** pour BURNS et STALKER (1961), ainsi que LAWRENCE et LORSH (1986, 1967), l'entreprise doit s'adapter aux évolutions de l'environnement. BURNS et STALKERS (1961), à partir d'une étude réalisée sur une vingtaine d'entreprises, ont réussi à identifier deux types de structures : une structure « mécanique » et une structure « organique ».

Selon ces travaux, la performance d'une firme dépend du degré d'adéquation entre sa structure et son environnement. Un environnement stable appelle un mode de gestion de type mécaniste (bureaucratie, hiérarchisation forte, spécialisation élevée des tâches), alors qu'un environnement dynamique et incertain requiert un mode de gestion plus souple de type organique.

**1.3.1.3 La taille de l'entreprise :** si on observe toutes les formes de structure dans des organisations de taille et d'âge divers, une association logique taille/structure est souvent observée (KALIKA, 1995). Par exemple, l'augmentation de la taille de l'entreprise peut entraîner une plus forte décentralisation des décisions, le développement de services spécialisés, une division importante du travail, la création de postes de liaison, une augmentation du contrôle ou encore un organigramme plus complexe.

**1.3.1.4 La culture nationale :** 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, 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, etc.).

**1.3.1.5 Les stratégies de l'entreprise :** selon CHANDLER (1972), la stratégie détermine la structure. Plus précisément, ce sont les choix stratégiques qui engendrent des modifications sur la structure. Non seulement la structure suit la stratégie, mais que lorsque ce n'est pas le cas, l'entreprise rencontre des difficultés. Cependant, cette vision ne fait pas l'unanimité. Malgré qu'il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement mais, c'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Pour d'autres auteurs, les causes de changement, s'expliquent par des facteurs internes et externes ou par une combinaison de ces deux facteurs.

#### **a- Les facteurs internes**

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements

Selon GROUARD et MESTON(1998)<sup>9</sup>, les causes internes du changement peuvent être :

-Le développement de l'entreprise (croissance, volume de production, nombre de client, croissance organique...).

-La vision du dirigeant.

---

<sup>9</sup>GROUARD. (B), MESTON. (F) : « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement »;Dunod ; 1998, p. 336

**b- Les facteurs externes**

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Selon GROUARD et MESTON(1998), les causes externes du changement organisationnel sont :

- Le marché.
- Les manœuvres de la concurrence.
- L'innovation technologique.
- L'évolution de la législation et de la réglementation.
- Les modifications de l'actionnariat.
- Les évolutions de la société et des modes de travail.

**1.3.2 Les objectifs du changement organisationnel :**

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 (ماهر احمد)

<sup>10</sup>MAHIR AHMED :

- 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 leur problème d'autodiscipline.
- Développer des leaders capables de gérer la créativité dans l'organisation.

---

<sup>10</sup> احمد ماهر: السلوك التنظيمي, مدخل بناء المهارات, الإسكندرية, شركة الجلال للطباعة, 2003, ص ص 416.



# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Selon Hellriegel et al (1992)<sup>11</sup>, à partir d'un besoin d'amélioration résulte deux objectifs dépendants :

- 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.

## **1.4 - Nature et types du changement organisationnel :**

### **1.4.1 Nature du changement :**

Le Changement est « **un système ouvert et dynamique qui évolue sur le temps discontinu** », il est alors :<sup>12</sup>

-Imprévisible : Programmer une action de changement ne signifie pas nécessairement d'avoir le résultat escompté, des aléas induisent par l'environnement ou par des actions menues de l'intérieur de l'entreprise, des résistances imprévues peuvent interférer et modifier le rythme du programme.

La nature d'imprévisibilité du Changement nous mène à évoquer le terme de Pilotage ou Management du Changement.

-Discontinu : Le Changement est un processus discontinu, le changement est la stabilité s'articulent de manière complexe, il n'y a pas de ligne droite, le changement et l'adaptation se produisent en permanence et aucune adaptation ne peut être définitive. La prise de conscience du changement ne peut s'effectuer que par rapport à l'immobilité.

-Perpétuel : Le changement est un mouvement perpétuel ou il n'y a ni début ni fin. HERACLITE, philosophe du mouvement fut le premier à évoquer le rapport dialectique entre mouvement et permanence, il disait « tout coule...on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve. Si l'on y

---

<sup>11</sup> HELLRIEGEL, (D) et Al : «Management des organisations », DE BOECK, Bruxelles, 1992. p.596

<sup>12</sup> TOUAMI, (Z) : Le pilotage du changement organisationnel dans le secteur bancaire, thèse de Magister en sciences économiques et de gestion, université Abou- Baker BELKAID- Tlemcen, 2010, P.21, 22.

retourne, non seulement l'on n'est déjà plus le même mais l'eau de naguère est déjà loin : c'est donc, un nouveau fleuve, une autre eau que nous expérimentons ».

Alors, le changement n'est pas une fin pour soi, mais une recherche continue de solutions à des problèmes toujours renouvelés.

-Interactif : Le changement est un processus qui se provoque dans l'interaction et il est le lieu d'interaction entre changeur et changés, entreprise et environnement, entre quotidien et nouvelles pratiques, entre actions de changement entre elles, c'est de ces interactions que surgit la complexité.

#### **1.4.2 La typologie du changement :**

La définition des différents types de changement fait ici référence à différents travaux (GERSICK 1991, MILLER 1982, TUSHMAN et al. 1985<sup>13</sup> qui 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 une transformation de l'environnement (changement imposé) à un changement résultant du choix des individus (changement volontaire).
- Le rythme, représente le temps imparti pour la réalisation des changements. Il peut être brutal (modification globale du système organisationnel) ou progressif (évolution avec des phases de transition avec l'ancien système)

La rencontre des deux axes intentionnalité/rythme permet d'identifier quatre types de changement présentés ci-après :

---

<sup>13</sup> MITRE, (P) : Développement des Systèmes d'Organisation, fiche de lecture, CNAM Paris, 2004, P.9-10

**Tableau I-2: Les quatre types du changement**

<b>Progressif</b>	<b>Changement prescrit</b>	<b>Changement construit</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)</li> <li>-12 à 36 mois</li> <li>-Projet An 2000, euro, 35 heures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise</li> <li>-1 à 10 ans</li> <li>-Culture client, qualité, processus.</li> </ul>
<b>Brutal</b>	<b>Changement de crise</b>	<b>Changement adaptatif</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Solution a un dysfonctionnement</li> <li>-1 jour à 3 mois</li> <li>-Accident, grève, plaintes de clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transformation des pratiques et de l'organisation</li> <li>-6 à 18 mois</li> <li>- Nouvel outil informatique, compétences commerciales.</li> </ul>
	<b>Imposé</b>	<b>Volontaire</b>

Source : DIGUET, (D) : « Réussir le changement... », AQT, 2007, P.5.

**1.4.2.1 Le changement prescrit (imposé et progressif) :** les facteurs de ce type de changement sont en général de nature externe. Leurs origines sont bien souvent légales ou technologiques. Ils s'imposent à l'entreprise. Leur non pris en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise.

**1.4.2.2 Le changement de crise (imposé et brutal) :** réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique etc).

**1.4.2.3 Le changement construit (volontaire et progressif) :** les changements volontaires relèvent de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes. La conduite de changement plus importante, constituant une véritable méthodologie de gestion de projet.

**1.4.2.4 Le changement adaptatif (volontaire et brutal) :** les changements ont les mêmes propriétés de volontaire que le changement construit mais à un rythme différent, ses résultats sont attendus sur le court et moyen terme.

## **1.5 Les dimensions du changement :**

Selon GROUARD et MESTON (1998), il existe trois dimensions principales qui permettent de caractériser les types de changement : la profondeur du changement, la rapidité du changement et son mode d'imposition.<sup>14</sup>

### **1.5.1 La profondeur du changement :**

La profondeur caractérise la manière dont le changement affecte la réalité de l'entreprise, elle peut être modifiée « superficiellement » ou en « profondeur », avec toutes les nuances possibles entre ces deux extrêmes.

#### **1.5.1.1 Les changements superficiels :**

Ce sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre.

Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

#### **1.5.1.2 Les changements en profondeurs :**

Sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle.

---

<sup>14</sup> GROUARD, (B) et MESTON, (F) : « l'entreprise en mouvement », Paris : Ed. DUNOD, 1998, p18-26.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines....etc.

## 1.5.2 La rapidité du changement :

Une dimension 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.

## 1.5.3 Le mode d'imposition du changement

Il y a deux types, le changement imposé et le changement consensuel.

**1.5.3.1 Le changement imposé :** Ceci est généralement considéré comme étant initié par la haute direction ou imposé par des intérêts contradictoires, etc.

**1.5.3.2 Le changement consensuel :** À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

**Tableau 1-3: Les dimensions du changement**

<b>Rapidité du changement</b>	<b>Grande</b>	Assurer la consolidation	Gérer la rupture
	<b>Faible</b>	Eviter l'abandon par perte d'intérêt	Eviter l'enlèvement
		« Superficielle »	« En profondeur »
<b>Profondeur du changement</b>			
<b>Mode d'imposition du Changement</b>	<b>Imposé</b>	Gagner l'adhésion	Eviter le rejet et les conflits extrêmes, puis gagner l'adhésion
	<b>Consensuel</b>	Optimiser les bénéfices	Maintenir les objectifs visés
		« Superficielle »	« En profondeur »
<b>Profondeur du changement</b>			
<b>Mode d'imposition</b>	<b>Imposé</b>	Mode d'imposition du Changement	Eviter les blocages puis obtenir la participation active
	<b>Consensuel</b>	Maintenir l'implication	Renforcer l'adhésion
		« Faible »	« Grande »
<b>Rapidité du changement</b>			

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Source : GROUARD, (B) et MESTON, (F) : « L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement », 3e édition DUNOD, Paris, 1998, P. 26.

36

## **1.6 Le processus et les domaines du changement organisationnel:**

### **1.6.1 Le processus du changement :<sup>15</sup>**

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 dé cristallisation, l'instauration du changement et la recristallisation.

#### **1.6.1.1 La dé cristallisation :**

Selon le modèle de Lewin, la responsabilité de la dé cristallisation, 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 dé cristallisation, 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.

#### **1.6.1.2 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.

**1.6.1.3 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.

### **1.6.2 Domaines du changement organisationnel :**

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 :

---

<sup>15</sup> LEWIN, (K) : « Group decision and social change », 1958, -IN SCHERMERRHORN et al, « comportement humain et organisation », Ed VILLAGE MONDIALE, Paris, 2000.P.502.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

## **1.6.2.1 Le changement stratégique <sup>16</sup> :**

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 on constaté que le fait de procédé à un changement stratégique n'est pas une garantie de succès, mais que les entreprises qui évitent ces changements ne survivent généralement pas.

- 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.

## **1.6.2.2 Le changement technologique :<sup>17</sup>**

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'intégré ses activités.

## **1.6.2.3 Les changements structurels :**

En incluent dans cette dimension, non seulement l'organigramme mais aussi la manière dont sont organisées les relations interpersonnelles et inter fonctions<sup>18</sup> :

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

---

<sup>16</sup> LAKHAL, (A) ; « TIC et changement organisationnel », Thèse magister, université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen, 2011, p.76.

<sup>17</sup> BERGERON, (P) : « la gestion dynamique », Québec : Ed. Gaëtan Morin éditeur, 4<sup>émé</sup> édition, 2006. p. 304.

<sup>18</sup> BOERI, (D) et BERNARD, (S), « organisation & changement », paris : Ed. MAXIMA, 1998. p. 112.

#### **1.6.2.4 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.

#### **1.6.2.5 Méthodes de management :<sup>19</sup>**

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 Section 02 : la démarche de la conduite de changement**

Le terme « conduite du changement » a vu le jour essentiellement avec les projets informatiques et plus particulièrement avec les projets d'implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP pour Entreprise Ressources Planning). Dans les années 1980-1990 l'informatique de programmation a laissé la place à l'informatique d'éditeur. Des sociétés d'éditions de logiciels se sont développées pour offrir aux entreprises des applications informatiques standards qu'elles n'avaient plus qu'à paramétrer au lieu de les développer comme elles le faisaient auparavant.

Ce changement a eu pour conséquence d'adopter des méthodes de gestion de projets avec des phases d'analyse fonctionnelle auprès des utilisateurs pour recueillir leurs besoins et leur adhésion.<sup>20</sup>

### **2.1 Définition de conduite du changement :**

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement. On retient ici seulement une celle d'AUTISSIER et MOUTOT : « **La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet** ». La conduite du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (Etude d'impact, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement.<sup>21</sup>

### **2.2 les modèles de conduite du changement :**

La conduite du changement, Autissier et Moutot ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> BOERI, (D) et BERNARD, (S).Op.cit.

<sup>20</sup>Autissier, D. et Peretti J.-M., Miscellanées du changement, EMS, 2016,p2,3.

<sup>21</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage »,3 ième édition, DUNOD, Paris.2013, P.17.

<sup>22</sup>Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, 4e éd., Dunod, 2016.



**2.2.1 La conduite du changement « instrumentée »** : la plus « connue », permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.

**2.2.2 La conduite du changement « psychosociologique »** : la plus « complexe », permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

**2.2.3 La conduite du changement de « gestion de projet »** : la plus « complète », permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

### **2.3 Styles et objectifs de la conduite du changement :**

#### **2.3.1 Les styles de la conduite du changement :**

La conduite du changement analyse la capacité de l'organisation à se transformer, met en œuvre les leviers nécessaires à cette transformation et mesure les résultats. Différents styles de conduite de changement peuvent être envisagés en fonction de la typologie des changements précédemment présenté. Ici, les typologies des styles de conduite du changement ont été empruntées à JOHNSON ET SCHOLES (1997) et sont les suivantes :<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>AUTISSIER, (D) MOUTOT, (J.M) : « Pratiques de la conduite de changement »: comment passer de discours à l'action, Op.cit. , p.101

**2.3.1.1 Le style Education/communication** : consiste à aller à la rencontre de tous les acteurs pour leur fournir les informations du changement et travailler avec eux sur les méthodes de travail impactées par ce changement. Ce changement est de type « adaptatif » (brutal/volontaire) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.

**2.3.1.2 Le style Collaboration/Participation** : a pour objectif d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. La collaboration se fait par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Le type de changement est ici « construit » (progressif/volontaire). Le type d'acteurs qui réalise la mission est les petits et moyens cabinets orientés psychologiques.

**2.3.1.3 Le style Intervention** : concerne une contrainte de changement explicite. Il faut bâtir une démarche de réalisation du changement tout en veillant à son acceptation. Une équipe projet définit une démarche et un groupe de travail propose et met en œuvre des solutions. Ce changement est de type « prescrit » (progressif/imposé) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.

**2.3.1.4 Le style Direction/Coercition** : amène une équipe restreinte à prendre en charge le problème à l'origine de la crise et qui propose une solution tenable le plus rapidement. Le commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts. Ce changement est un changement de « crise » (brutal/imposé) mené par des équipes internes avec des spécialistes.

### **2.3.2 Les objectifs de la conduite du changement :**

Selon AUTISSIER et MOUTOT, il existe trois objectifs de la conduite du changement<sup>24</sup> :

-Le premier objectif réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet. Sans transformer cette action en endoctrinement, il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé.

-Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation. Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes.

---

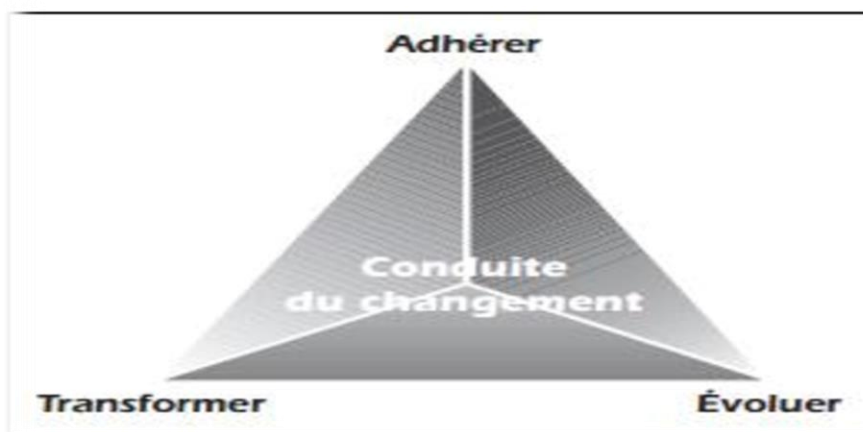
<sup>24</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », 2013, Opcit, PP.18.19.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences.

-Le troisième objectif qui est l'évolution n'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise, c'est de la mettre dans une boucle d'expérimentations qui lui permet de se doter de nouveaux comportements et compétences.

**Figure I-1: Les trois objectifs de la conduite du changement**



Source : AUTISSIER, (D), MOUTOT (J.M) : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris. 2013, P.18.

## **2.4 Les acteurs et le rôle du manager dans la conduite du changement :**

### **2.4.1 Les acteurs de la conduite du changement :**

Dans un projet, la conduite du changement doit mettre en œuvre les différents livrables auprès de différentes cibles en fonction de leur implication dans le projet et de leur rôle. Les différentes cibles de la conduite du changement sont les suivantes :<sup>25</sup>

**2.4.1.1 L'équipe conduite du changement :** l'équipe CDC a pour mission de formaliser la Stratégie de changement et les différents livrables en coordination avec les différentes parties Prenantes du projet. Ainsi il doit veiller à ce que le changement soit perçu et intégré dans Différents groupes.

**2.4.1.2 L'équipe projet :** le leader réunit, autour de lui, une équipe de conduite du projet, qui Peut puiser dans les ressources internes ou externes, selon les possibilités. Les membres de

<sup>25</sup>AUTISSIER (D) et MOUTOT (J.-M) : Op.cit. P. 38, 39.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT

## ORGANISATIONNEL

L'équipe, qui peuvent être en dehors de l'organigramme mais légitimes par le leader.

Elle à pour mission de réaliser l'action de transformation dans les meilleurs conditions. Tous Ses membres doivent être des prescripteurs et des producteurs du changement.

**2.4.1.3 Les sponsors :** Les sponsors doivent être des acteurs de la hiérarchie particulièrement Bien choisis, car ils doivent être décisifs dans l'impulsion donnée .ce sont en général des Personnes qui détiennent une partie des ressources et sont à même d'appuyer le changement. Leur visibilité et leur implication jouent un rôle déterminant.

**2.4.1.4 Les relais :** L'équipe de pilotage à comme impératif de devoir démultiplier son action Dans l'entreprise. Un réseau de changement doit donc être organisé. Il est évident que les Acteurs de la ligne managériale constituent un incontournable, mais certains opérationnels Bien repérés peuvent aussi jouer un rôle déterminant et en fait assez complémentaire par Rapport aux managers.

Le réseau des opérationnels à une première fonction, celle de pouvoir pallier au non Homogénéité du réseau des managers.

**2.4.1.5 Les utilisateurs :** principaux acteurs du changement, ils sont les cibles principales du Projet. Leur position et participation nécessaire d'être mesurées et gérées pour la bonne Réalisation du changement.

**2.4.1.6 Les bénéficiaires :** ce sont les bénéficiaires du changement. Il peut s'agit également des Utilisateurs mais ils peuvent être différents.

### **2.4.2 Le rôle de manager dans la conduite du changement :**

Le manager est probablement la personne qui est la plus concernée par le changement en Entreprise en raison de son rôle d'acteur par qui les transformations se réalisent mais Également de promoteur car il doit les faire appliquer à ses collaborateurs. Changer et faire Changer pourrait être la devise du changement pour le manager. Les managers sont les Premiers concernés par les changements.

Les managers jouent un double rôle le premier de participant et le deuxième de constructeur du changement. Le premier de participant qui illustre ses capacités à gérer le changement et d'envisager des actions de correction, et la deuxième de constructeur qui constitue dans sa

# **CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

compétence en conduite du changement à travers une appréciation des savoirs nécessaires pour conduire une mission de conduite du changement.<sup>26</sup>

Le manager à principalement quatre (04) domaines d'expertise de gestion en plus de ceux techniques :

\* La stratégie : le manager doit de manière autonome ou en accord avec des objectifs supérieurs, déterminer une stratégie (Donner une destination).

\* Organisation : il doit organiser ses ressources pour la réalisation de cette stratégie (Organigramme, processus, procédures, fiche de poste).

\* Contrôle : il doit mettre en place des systèmes de contrôle pour s'assurer que ce qui est demandé est bien réalisé dans les conditions souhaitées est exigées (tableau de bord).

\* Politique : ce qui fera de lui un « bon chef » (c'est-à-dire écouté par ses subordonnés et respecté par ses chefs) c'est sa capacité à se créer une légitimité et à savoir impliquer et motiver « ses troupes » pour faire évoluer leurs pratiques au quotidien.<sup>27</sup>

## **2.5 Les phases de la conduite du changement :**

### **2.5.1 La phase du diagnostic :**

Réaliser le diagnostic d'un projet de changement correspond à la première étape de l'action de conduite du changement. Cette étape représente un double enjeu : elle doit à la fois permettre de définir les premières étapes fondamentales du processus de changement mais aussi dimensionner la suite du chantier. Ce challenge est rendu d'autant plus difficile qu'à ce stade précoce du projet, les informations sont généralement peu nombreuses. Le responsable de la conduite du changement est par conséquent obligé de travailler en posant un nombre important d'hypothèses de manière la plus réaliste possible.

Réaliser le diagnostic d'un projet de changement nécessite en premier lieu de rassembler les principaux éléments constitutif du projet, qui sont :

\* informations concernant le projet (planning, objectifs, livrables, ressources).

---

<sup>26</sup> BARABEL, (M) et MEIER, (O) : « MANAGEOR : Les meilleurs pratiques du management », édition DUNOD, 2<sup>ième</sup> édition, Paris, 2010, P.360.

<sup>27</sup>AUTISSIER (D) et MOUTOT (J.-M) : « Méthode de conduite du changement », 2007, Opcit, pp.39.40

# **CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT**

## **ORGANISATIONNEL**

\*Les structures, processus et acteurs concernés (cartographie du périmètre).

\*Les changements envisagés (calcul d'un taux de changement).

### **2.5.2 Les leviers du changement :**

#### **2.5.2.1 Le dossier d'impacts :**

C'est le premier livrable de la phase de leviers car il constitue un diagnostic des changements à mener. Les dossiers de communication et de formation sont dépendants des dossiers d'impacts car leur contenu sera fonction du nombre et de la nature des impacts relevés. Le dossier d'impacts consiste à lister tous les changements engendrés par le projet en précisant les impacts de différentes natures (organisationnel, culturel, opérationnel, outil, etc.) ainsi que les populations qui auront à les porter.

Le dossier d'impacts prévoit la formalisation de l'existant en écrivant les processus concernés et la cible en reprenant les objectifs du projet et les contraintes de l'existant pour avancer un plan de transition.

#### **2.5.2.2 Le dossier de communication :**

La communication est omniprésente tout au long du changement, elle est en effet l'élément qui facilite, voire qui rend possible, la mobilisation, la participation, la suppression des résistances et donc la concrétisation de la vision. En, général, dans la partie première du changement, la communication porte plutôt sur le pourquoi du projet, ses motivations, son intérêt les grains espérés.

La seconde phase traite plus du quoi, des contenus opérationnels du changement .Sont aussi abordés de crise. La dernière phase de communication joue davantage un rôle de consolidation, d'accompagnement dans l'installation des changements.

Dernier élément de risque est de confiner la communication dans des messages venus d'en haut. Si, au lancement, il est important qu'interviennent certains responsables bien choisis pour porter le projet, il est ensuite essentiel qu'existent des formes de communication de proximité, des témoignages apportés par certains agents de terrain ou par des managers locaux. Cette dimension rend le projet palpable, le met a portée de chacun.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> ZOUAOUI, (T) : Op.cit, P.50.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

## 2.5.2.2.1 Les outils de la communication:

**Figure I-1: Les outils de la communication**

	FORMEL	INTRACTIF
<b>COLLECTIF</b>	Dépliants & Plaquettes Lettres internes Affiches E-mail de diffusion	Conférences  Sites web & forums
<b>INDIVIDUEL</b>	Documentation  E-mail	Réunions  Entretiens

Source : AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J.-M). Méthode de conduite du changement 2007.

## 2.5.2.2.2 Le plan de communication :

Le plan de communication indique la marche à suivre pour produire et diffuser les messages nécessaires à la conduite du changement. Les réponses et réactions aux messages diffusés sont prises en considération et conduisent à une adaptation du plan de communication.

**Tableau I-5: Le plan de communication**

<b>Souhaits du commanditaire</b>	Quels sont les désirs des différents acteurs ? Le type du changement, les objectifs du changement,...
<b>Stratégie générale de communication</b>	Quel est le processus utilisé pour diffuser l'information ? Intervention, sensibilisation,
<b>Cibles de la communication</b>	Qui veut-on toucher ? Soit l'encadrement, la maîtrise, les employés ou les ouvriers. Les caractéristiques de la cible ? Le nombre de personnes concernées, leur localisation géographique, ... Les canaux d'information ? Lettre aux cadres, journal, ....
<b>Moyens de communication</b>	Quels sont les outils de communication les plus efficaces ? Le choix des techniques orales, directes, médias,
<b>Tâches de communication</b>	L'élaboration du budget, le calendrier...

Source : <http://www.gereso.com/prakit/realidiagorga>.

## 2.5.2.3 Le dossier de la formation :

La formation est également un levier essentiel de réussite pour la mise en place d'une démarche de conduite du changement. Elle a pour but de faire partager à chaque individu, une logique et un langage communs, afin que l'ensemble de l'entreprise s'approprie les concepts liés au changement et à la maîtrise des outils permettant une amélioration permanente de ces outils. Il demeure alors

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

indispensable d'accompagner la mise en œuvre de cette formation, d'assurer sa diffusion au sein de l'organisation et de garantir sa maintenance.<sup>29</sup>

## ❖ Le plan de formation :

Le dossier de formation permet de produire un plan de formation en ayant au préalable analysé les besoins de formation, les supports à écrire et les coûts directs et indirects engendrés par un tel dispositif. Le plan de formation a pour objectif d'organiser les actions de formations en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

Le plan de formation comporte, Les objectifs suivent :

- Les priorités.
- Le contenu.
- La pédagogie.
- La durée (le calendrier).
- Le budget.
- Les catégories de bénéficiaires.
- La manière dont ces actions seront évaluées.

### **2.5.2.4 L'accompagnement :**

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline au travers de trois actions : le traitement des impacts, le coaching ,et la création de nouveaux outils de gestion.<sup>30</sup>

Le traitement des impacts est un accompagnement « collectif ». Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent. L'analyse des impacts se fait par une fiche d'impacts. Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.

Le coaching est un accompagnement individuel. Son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement. La

---

<sup>29</sup>MEIER, (O) et al: « Management du changement : changement culturel et organisationnel », Op.cit. , 2012. P. 41

<sup>30</sup>ibid.pp.140-151.



# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT

## ORGANISATIONNEL

méthodologie consiste, lors de trois entretiens de deux heures, à apporter des réponses à neuf questions. Le premier groupe de questions concerne les manières qui ont conduit à la décision du changement. Le deuxième groupe s'attache aux modalités de réalisation du changement. Et enfin le dernier groupe porte sur l'exploitation et le suivi du changement. Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions.

Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas. La création de nouveaux outils de gestion est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation.

Un outil de gestion est un moyen de représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats. La modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.

### **2.5.3 Le pilotage :**

Le pilotage permet de suivre la réalisation des différentes actions entreprises dans le lot conduite du changement, de mesurer l'état d'adhésion et de participation des utilisateurs mais également d'évaluer les risques du projet aux différentes phases. Cette évaluation des risques permet d'objectiver des appréciations pour alerter certains responsables et/ou faire état de certaines difficultés dans les instances de pilotage du projet. Ces indicateurs sont regroupés au sein d'un tableau de bord du changement qui constitue un outil de pilotage du lot conduite du changement d'un projet.

Le modèle **ICAP**<sup>31</sup> pour évaluer le changement. Cette deuxième étape de pilotage consiste à évaluer si le changement souhaité est en cours de réalisation L'appréciation du changement en cours de réalisation peut se faire au moyen de 4 indicateurs qui mesurent pour la population concerné:

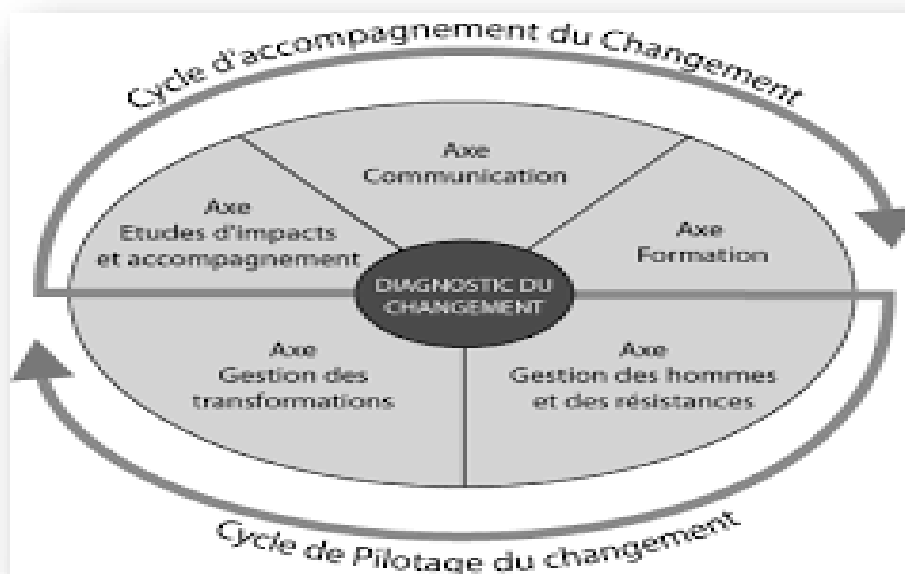
- Le taux d'**I**nformation du projet.
- Le taux de **C**ompréhension du projet.
- Le taux d'**A**dhésion du projet.
- Le taux de **P**articipation du projet.

Ces indicateurs sont obtenus au cours d'interviews au moyen de questionnaires auprès de la population concernée ou d'un échantillon représentatif de cette dernière.

---

<sup>31</sup> AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », 2013, Opcit, p.200.

**Figure I-3 : les cycles de la conduite du changement**



**Source :** AUTISSIER (D) et MOUTOT (J-M) : « Méthode de conduite du changement » édition DUNOD, Paris, 2007, P.30.

## **2.6 Les déterminants du changement organisationnel :**

### **2.6.1 Les facteurs de réussite de la conduite du changement :<sup>32</sup>**

- Favoriser les échanges.
- Encourager les salariés à formuler des suggestions et à les mettre en pratique.
- Organiser des réunions d'échanges et de partage.
- Rappeler régulièrement les motifs du changement et ses finalités.
- Montrer ce que cela va apporter à tous mais aussi au niveau de chacun.
- Résoudre les problèmes du quotidien qui ont toujours été laissés de côté.
- Montrer qu'on écoute les collaborateurs en prenant en compte leurs difficultés et en y apportant des solutions.
- Montrer les résultats obtenus au fur et à mesure.
- Mettre en commun les bonnes pratiques pour les faire adopter par tous.
- Faire de la reconnaissance adaptée au progrès et à l'effort mis en œuvre.
- Associer au changement une transformation de l'environnement de travail.

<sup>32</sup>BACHY, (B) et HARACHE, (C) : « Toute la fonction management », édition DUNOD, Paris, 2010, P. 373.

# **CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

## **2.6.2 Les facteurs d'échec des actions de la conduite du changement :**

49

Selon AITISSIER et MOUTOT les facteurs d'échec du changement sont :

- Non-adhésion des principaux acteurs.
- Non-compréhension de ce qui est attendu des différentes parties prenantes.
- Mauvaise formalisation des livrables des différents parties concernées.
- Manque d'information sur les modalités de réalisation opérationnelles du projet.
- Ne pas suffisamment tenir compte de l'inertie des structures.
- Ne pas voir les problèmes qui se posent et les résoudre.
- Ne pas prendre le temps de former les personnes concernées.
- Ne pas avoir d'outil de pilotage en termes de compréhension et d'acceptation.

Ce travail d'analyse des facteurs d'échec montre l'importance que revêt la dimension de communication et d'explication pour que les différentes parties concernées adhèrent au changement.

## **3 Section : 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 Attitudes des acteurs en mettant les points sur les raisons qui amènent les employés à s'opposer au changement, ainsi que les formes de leur résistance.

### **3.1 Définitions :**

« *Qui dit changement, dit résistance au changement* »<sup>33</sup>

#### **3.1.1 Définition de la résistance :**

«La résistance représente la qualité d'un corps qui réagit contre l'action d'un autre corps en se tenant ferme »<sup>34</sup>

C'est lorsqu'on se tourne vers l'action ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement. Lorsqu'il est question d'influence, la résistance à un ordre signifie

---

<sup>33</sup> BARIEL, (C) : « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », HEC Montréal, N° 04-10 – 2004, P.2

<sup>34</sup> TNEAN, (G) : «la résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives » paris : Ed .HARMATTAN, 2005.P.46.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, Elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi.<sup>35</sup>

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...etc.

### **3.1.2 Définition de 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 changement.<sup>36</sup>

Jacques MAISONNEUVE<sup>37</sup> 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 Gilles<sup>38</sup> 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).
- Une réaction émotionnelle (peur, tristesse, joie, fuite, colère).
- Un phénomène comportemental (action, stagnation, réaction, pré action, pro action).

La résistance au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon COLLERETTE, DELISLE ET PERRON<sup>39</sup> comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ».

---

<sup>35</sup>Ibid.p. 35.

<sup>36</sup> Ibid. p.50

<sup>37</sup> Idem

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> COLLERETTE (P), DELISLE (G) et PERRON (R),Opcit .p.98

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

« *La résistance au changement est un résultat lié à un ensemble des manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui peuvent entraver le processus du changement. Ces réactions se manifestent sous forme d'attitude de refus de soutenir ou d'opérer le changement proposé...* ».<sup>40</sup>

A partir de ces définitions on constate que la résistance en contexte organisationnel est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle et opposition, elle est alors une attitude négative adoptée par les employés à l'égard du changement sous forme de manifestations collectives ou individuelles.

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 MOUTOT<sup>41</sup> énumèrent trois types de comportements des acteurs face au changement organisationnel. La figure ci-dessous synthétise ces trois comportements.

#### **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.

---

<sup>40</sup> MORIN, (P) et DELAVALLEE, (E) : Opcit , P.235.

<sup>41</sup> AUTISSIER, D, MOUTOT, J-M, (2007)- méthode de conduite du changement- Op, Cit, p.183, 184.

# **CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT**

## **ORGANISATIONNEL**

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.

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'interlocuteur.<sup>42</sup>

#### **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

---

<sup>42</sup> CARTON, Gérard-Dominique, (2011)-éloge du changement : guide pour un changement personnel et professionnel-paris : Ed. VILLAGE MONDIAL, p. 14, 15.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

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 révolte.<sup>43</sup>

### **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 MIER<sup>44</sup> 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

---

<sup>43</sup>Ibid. P. 16-18.

<sup>44</sup> MIER, Olivier, (2009), -Dico du manager-, Op, Cit, p. 178.

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT

## ORGANISATIONNEL

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.

### **3.2.3.1 Les causes individuelles :**

BAREIL<sup>45</sup> 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<sup>46</sup> 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

---

<sup>45</sup> BAREIL, Céline, (2004), Op, Cit.

<sup>46</sup> SCHERMERRHORN et al, (2000), Op, Cit, p. 505.



# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

facilement modifiées par la gestion ; elles peuvent toutefois être reconnues dans l'application de solutions.<sup>47</sup>

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 :<sup>48</sup>**

Elles revêtent trois formes qui sont intrinsèques au fonctionnement des entreprises :

a- Les conditions de travail :

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 :<sup>49</sup>**

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 »<sup>50</sup>**

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

---

<sup>47</sup> BARIEL, Céline, (2004), Op, Cit.

<sup>48</sup> Mémoire master 2, VINCENT Bourdarias, (2010), « conduite du changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines », Institut de gestion sociale, Paris, p. 20.

<sup>49</sup> BARIEL, Céline, Op, Cit.

<sup>50</sup> 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

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 qui 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.

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 changement :<sup>51</sup>**

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 autocratisme 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.

#### **3.3.2.3 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 CARTON<sup>52</sup> Il repose sur le constat selon lequel l'absence de la résistance n'est souvent

---

<sup>51</sup> CARTON, Gérard-Dominique, (2011), Op, Cit, p.12

<sup>52</sup> Ibid. p. 87.

## **CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THEORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

qu'apparente, et est en réalité de la résistance par inertie, dans laquelle se mettre en œuvre des mécanismes subtils permettant de toujours retarder la mise en œuvre du changement.

57

La résistance est un facteur de progrès parce qu'elle permet de discuter le changement dans sa formes 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 vrais, la pédagogie.

**Conclusion du chapitre**

---

On a vu dans ce premier chapitre, que 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. Le changement est un processus complexe, dont l'objectif est d'aboutir à de nouvelles façons de procéder. Ce qui permet de mieux cerner l'évolution et d'avoir un meilleur contrôle.

On a vu dans la première section intitulée le changement organisationnel que ce dernier peut être déclenché par plusieurs facteurs, types, dimensions, un processus et des domaines.

La deuxième section traite un des principaux concepts du changement : la conduite du changement organisationnel .dans cette section on a vu les styles, les objectifs, les acteurs du conduite du changement, le rôle du manager dans cette démarche et les facteurs d'échec et de succès de ce concept.

Et en fin dans la troisième section on a évoqué le deuxième concept du changement qui est la résistance au changement organisationnel. On a traité les attitudes des différents acteurs du changement, le concept de résistance au changement, ses formes, ses causes et ses conséquences.

**CHAPITRE II :**  
***LA PERFORMANCE SOCIALE ET***  
***LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE***

---

## **CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE**

### **Introduction du chapitre**

---

61

**Gérer, administrer, organiser, piloter, manager, etc.**, une organisation, sont autant de termes que de définitions données à une seule mission : celle de mener à bien les objectifs et les stratégies d'une entreprise. Mais tous ces termes ont un commun un seul souci : améliorer la performance de l'entreprise.

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

À ce propos, on va deviser notre travail en trois sections ; la première, présentera la performance de l'entreprise en générale, les notions liées à ce concept ainsi que sa mesure et ses démentions. La deuxième, démembra la performance sociale, ses outils de mesure et ses indicateurs ainsi que la performance opérationnelle et ses outils de mesure ; la détermination du lien existant entre le changement organisationnel et la performance sociale et opérationnelle fera l'objet de la troisième section de ce chapitre.

## **1 Section 01 : la conception de la performance**

### **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 performance<sup>1</sup>

-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 Définition :**

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<sup>ème</sup> siècle, signifiait « accomplir, exécuter » (petit Robert). Au 15<sup>ème</sup> siècle, il apparaît 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 prévaloir<sup>2</sup>

Pour Bouquin<sup>3</sup> « *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.

---

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

<sup>2</sup>[http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf).

<sup>3</sup>BOUQUIN, Henri, (1994), -les fondements du contrôle de gestion-, paris : Ed. PUF,

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

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* »<sup>4</sup>.

Dans le sport, le mot 'performance' a trois significations distinctes<sup>5</sup>

- '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 objectifs.<sup>6</sup>

- 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 résultat.<sup>7</sup>

- 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 fixé<sup>8</sup>

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.

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

---

<sup>4</sup>PESQUEUX, Yvon, (2004), La notion de la performance globale. 5ème forum international, Déc., Tunis, Tunisie

<sup>5</sup>BURLAUD, Alain (et al), (2009), -contrôle de gestion : manuel et applications-, paris : Editions Foucher,.

<sup>6</sup>bid

<sup>7</sup>PESQUEUX, Yvon, Op Cit.

<sup>8</sup> Ibid.



## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

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/coût.<sup>9</sup>

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* »<sup>10</sup>

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.

### **1.1.3 Les critères d'évaluation de la performance :**

Il existe une confusion entre la notion de la performance et d'autres termes voisins comme l'efficacité et l'efficience et pertinence ou l'effectivité .malgré le rapprochement entre ces concepts, il existe des différences.

Car la performance est envisagée comme la combinaison de trois critères : la pertinence, l'efficacité et l'efficience .l'association de ces trois éléments met en œuvre la performance d'une organisation .la notion de la performance est représentée sous forme de triangle en fonction de trois éléments définissent les trois critères.

#### **1.1.3.1 L'efficacité :**

La notion d'efficacité est définie comme : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés .de ce fait plus de résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace .on s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser la performance d'un système »<sup>11</sup>

Selon cette définition, on peut dire qu'à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs d'efficacité qualitatifs on quantitatifs on peut savoir si l'organisation a atteint ses objectifs d'une façon satisfaisante .c'est à dire que dans cette phase ou l'organisation cherche à réaliser l'efficacité, elle compare les résultats obtenus avec les objectifs cette phase est incluse dans la démarche d'évaluation et de la performance de l'organisation.

---

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

<sup>10</sup>bid. p. 20.

<sup>11</sup>DE BOISLANDELLE, (Henri Mahe) : « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition ECONOMICA, paris, 1998, pp.318-319

## **CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE**

On peut résumer cette définition dans la formule suivante :

65

**Efficacité=résultats atteints /objectif visés.**

### **1.1.3.2 L'efficience :**

Dans le cadre d'évaluation et la mesure de la performance d'un système, on considère que « *L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* »<sup>12</sup>

D'après cette définition, la notion de l'efficience s'intéresse à la qualité des facteurs et tous types de moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Ces facteurs sont : les nombres d'heures du travail, les différents couts de consommation liés à la production, nombres d'heures de machines...etc.

**Efficience=résultats atteints /moyens mis en œuvre.**

Quand on dit l'efficience, on focalise sur la manière d'allocation et d'affectation des ressources, et surtout l'importance de la rationalisation de l'utilisation des ressources.

L'auteur KALIKA Michel<sup>13</sup> considère que l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une entité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteindre des objectifs spécifique que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience.

### **1.1.3.3 L'effectivité ou pertinence :**

Ce concept est basé sur le triptyque objectif/moyens/résultat, c'est-à-dire qu'il est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis aux moyens mis en œuvre et aux objectifs fixés.

Selon jean LE MOIGNE « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on va faire »<sup>14</sup>

<sup>12</sup>Ibid, p.140

<sup>13</sup>Kalika, Michel : « structure d'entreprise, réalité, déterminantes .performance », édition ECONOMICA paris 1998, p.211.

<sup>14</sup>LE MOIGNE .jean :l'évaluation des systèmes complexes .in « système de mesure de la performance ».HARVARD EXPANSION, 1999, p.203

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

C'est pour cela nous pouvons résumer ce concept voisine de la notion de la performance dans la formule suivante :

**Effectivité =niveau de satisfaction obtenu /résultats obtenus.**

Selon cette présentation on peut conclure qu'il existe des différences entre notion de la performance et certaines notions voisines et proches, que ça soit l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Ces notions se rencontrent sur le degré de la satisfaction.

**Pour atteindre la performance, il faut réaliser tous ses éléments clés à la fois :**

\*l'efficacité par l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

\*l'efficience par la maîtrise des couts, et la rationalisation des ressources que dispose l'entreprise, ou qu'elle met en place pour la réalisation des objectifs.

\*l'effectivité par le niveau de satisfaction obtenue par rapport aux résultats c'est-à-dire avoir l'impact ou l'effet sur la population (clients, le public, le personnel).

### **1.2 Les différents types de la performance :<sup>15</sup>**

#### **1.2.1 La performance économique :**

Elle s'entend comme la rentabilité de l'entreprise, elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat.

En effet, le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une firme.

#### **1.2.2 La performance commerciale :**

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés : la fidélité, le chiffre d'affaires et les parts de marche

---

<sup>15</sup>[http://www.memoireonline.com/01/14/8494/m\\_condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html](http://www.memoireonline.com/01/14/8494/m_condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html)consulté.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

### \*La fidélité de la clientèle :

La fidélité correspond à la création d'une relation durable avec un produit, une marque, ou une organisation. La fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente. Toutefois, les associations et les autres organisations publiques peuvent évaluer la satisfaction de leurs membres ou usagers afin d'améliorer leurs prestations.

La fidélité du client se traduit par un ensemble d'indicateurs liés à son comportement. Pour mesurer la fidélisation, on observe l'augmentation du panier moyen, la fréquence des achats, la recommandation de l'entreprise par ses clients, etc.

### \*le chiffre d'affaires CA (hors taxes) :

Le chiffre d'affaires est le montant total des ventes de l'entreprise.

**Chiffre d'affaires** = quantités vendues x prix de vente.

Pour développer son chiffre d'affaires, une entreprise dispose de deux leviers : la quantité (réussir à vendre plus de produits que les années précédentes) et/ou le prix (vendre plus cher). Le chiffre d'affaires est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise et donc de sa performance commerciale.

### \*La part de marché (PDM) :

La part de marché représente la part des ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. Elle traduit la position qu'elle occupe sur son marché. L'entreprise ou la marque ayant la plus grosse PDM est le leader du marché, la seconde est le challenger, les autres sont les suiveurs.

Une entreprise peut voir son chiffre d'affaires augmenter mais sa part de marché diminuer. On en déduit qu'elle a vu ses ventes progresser, mais moins vite que celles de ses concurrents.

**Calcul de la PDM** = (chiffre d'affaires de l'entreprise/chiffre d'affaires total du marché) × 100.

L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction de sa plus grande compétitivité sur le marché.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

### \*Le tableau de bord commercial :

Le tableau de bord est un outil qui regroupe les indicateurs de la performance commerciale. Il permet le pilotage de l'organisation par les dirigeants. Il est facultatif, sa forme est libre, son contenu, choisi en fonction des besoins des dirigeants. En général, le tableau de bord présente des comparaisons dans le temps et reprend l'ensemble de l'activité commerciale, qui peut être plus ou moins ventilée par produit ou zone géographique. Il permet de suivre de façon rapide et synthétique l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés.

### **1.2.3 La performance financière :**

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. En effet, certaines organisations comme les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière. Il existe plusieurs indicateurs : la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement et les dividendes versés aux actionnaires.

### \* La rentabilité :

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. la rentabilité économique mesure l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise sans tenir compte de la façon dont ils sont financés (emprunt, apports des actionnaires ou autofinancement).

**Taux de rentabilité économique** = (résultat d'exploitation / capitaux permanents) × 100.

La rentabilité économique est utilisée par les dirigeants et les prêteurs pour évaluer et comparer la performance de l'activité de l'entreprise.

La rentabilité financière compare les bénéfices générés par l'organisation avec les capitaux propres de l'entreprise.

**Taux de rentabilité financière** = (résultat net comptable / capitaux propres) × 100.

Le capital correspond aux apports faits par les associés, les réserves correspondent à la part des bénéfices qui restent à la disposition de l'entreprise.

Mesurer la rentabilité financière permet aux associés de vérifier la rentabilité de leur investissement dans l'entreprise.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

### \*La profitabilité :

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

**Taux de Profitabilité** = (résultat net comptable/chiffre d'affaires) × 100.

### \*Le partage de la valeur financière : salaires, autofinancement ou dividendes.

Les acteurs de l'entreprise ont des attentes contradictoires. Les salariés recherchent des conditions de travail meilleures et des rémunérations plus élevées alors que le dirigeant et les associés souhaitent réaliser des bénéfices. Or, toute augmentation de salaire correspond à une baisse des profits. Sachant que la performance de l'entreprise ne peut pas se passer de la motivation des individus au travail, le dirigeant devra arbitrer entre les attentes des salariés et la volonté de faire des bénéfices.

Seulement, si l'entreprise fait des bénéfices, un autre arbitrage doit être envisagé. En effet, le bénéfice peut être versé aux actionnaires sous forme de dividendes ou laissé pour partie en réserve dans l'entreprise (futur autofinancement). Les dividendes rémunèrent les risques pris par les associés. Aussi, les diminuer risquerait de décourager les actionnaires.

Toutefois, les dirigeants sont en attente d'autofinancement. En effet, celui-ci représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêts) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires).

La décision d'affectation des bénéfices devra donc permettre un équilibre entre le financement futur de l'entreprise et la volonté de rassurer les propriétaires de l'organisation.

### **1.2.4 La performance sociale :**

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de donner envie aux salariés de s'investir. La performance sociale est également stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

### \*Les indicateurs de la performance sociale :

L'efficacité des actions mises en place afin d'améliorer les aspirations des collaborateurs est évaluée grâce à l'analyse des indicateurs sociaux, qui portent sur les différents domaines de la ressource humaine (les effectifs, la formation, le recrutement...). Ils permettent des comparaisons dans le temps et entre les organisations. En interne, ils servent de base à la discussion et à la négociation avec les collaborateurs ; en externe, ils sont utiles pour communiquer sur le climat social de l'organisation.

Il existe de très nombreux indicateurs, parmi lesquels on peut citer :

- le nombre de recrutements par an.
- le nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise.
- le turnover des collaborateurs.
- le taux de démission annuel.
- le taux d'absentéisme.
- le budget consacré à la formation.
- la rémunération moyenne du personnel.

Les informations qui permettent de calculer ces différents indicateurs proviennent de sources variées. Les données peuvent être issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise, mais également d'une enquête auprès du personnel ou d'une évaluation globale, via un audit.

### \*Le bilan social :

Le bilan social est un instrument qui permet d'évaluer la performance sociale de l'entreprise. Il récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus, au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Il est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles. C'est un outil de communication qui permettra le dialogue avec les partenaires de l'entreprise : les salariés et leurs représentants, les actionnaires ou même l'inspection du travail.

\*Les tableaux de bord sociaux :

Le tableau de bord social est un instrument essentiel au pilotage de la performance des ressources humaines. Il met en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise. Il aide le dirigeant à choisir la meilleure stratégie à adopter. Un tableau de bord social a une forme libre, il est facultatif et permet d'obtenir, avec une périodicité choisie, des informations utiles au pilotage de l'organisation. Il va permettre la mise en œuvre, si besoin, des mesures correctrices et va stimuler le dialogue social avec les représentants du personnel.

### **1.2.5 La performance technologique :**

On peut dire que la performance technologique comme étant l'utilisation efficace de ressources en matière de la technologie de l'information et le degré de l'innovation dans le système d'information, système de gestion ...etc.

### **1.2.6 La performance sociétale :**

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

### **1.2.7 La performance stratégique :<sup>16</sup>**

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis.
- La définition d'un système de volontés visant le long terme.

---

<sup>16</sup>[http://www.memoireonline.com/10/10/3964/m\\_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-enCote-dIvoire18.html](http://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-enCote-dIvoire18.html).



## **CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE**

- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable.
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

### **1.2.8 La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer.

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions :

- \* L'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.
- \* L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts).

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commerciale, financière et sociale.

### **1.3 La Mesure de la performance :**

Cette partie porte sur la mesure de la performance de l'entreprise et les indicateurs utilisés dans l'évaluation de celle-ci.

#### **1.3.1 Définition de la mesure de la performance :**

La mesure de la performance est l'évaluation des résultats obtenus par rapport à une référence préalablement fixée, elle permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sien de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions d'entreprise.

Donc mesurer c'est déterminer la valeur de certains grandeurs par comparaison avec une grandeur de même espèce. .

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice (indicateur). Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats.<sup>17</sup>

En effet, la mesure de la performance peut être :<sup>18</sup>

\*Financière : exprimé en unité monétaire, ou reliée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes).

\*Non financière : exprimé en unités autres que financière et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires (ex : nombre de réclamations, taux de satisfaction des clients).

La performance peut également se mesurer :

\*A posteriori : il s'agit de mesurer la performance passée qui porte le plus souvent sur des éléments financiers (ventes, profit, part de marché...).

\*A priori : ce sont des mesures :

Le plus souvent non financières (qualité de services, délai de traitement d'une opération).

Des actions visant à atteindre les objectifs de performance (satisfaction des clients, réduction des coûts).

Qui reflète en temps réel l'impact des actions de l'entreprise aujourd'hui sur la performance future.

### **1.3.2 L'objectif de mesure de la performance :**

La mesure de la performance et la communication des résultats obtenus visent à :<sup>19</sup>

#### **❖ Mesurer pour améliorer :**

Le système de l'organisation se caractérise par la complexité des forces en présence, et des facteurs de contingence ne pas toujours décelable.

L'introduction de la performance doit permettre d'identifier ces facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesures doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunité et des menaces, d'identifier les leviers de l'amélioration.

---

<sup>17</sup>Ibid, Mahfoud (A), Mohamed (K), p.39.

<sup>18</sup> BELHAMZI (A) : système de mesure des performances des agences bancaires, école supérieure de la banque, 2003,

<sup>19</sup> Clémence (M), L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives, diplôme de master2, Rouen Business School, 2012, p.19.

Donc la démarche de mesure de la performance, et la mise en place d'une batterie d'indicateurs, représente la première phase d'évaluation et la première étape de piloter l'activité vers l'amélioration.

### ❖ **Mesurer pour communiquer :**

La performance de l'entreprise a pour objectif de fournir aux parties prenantes des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.

Donc elle est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles et leur implication et intégrité au sien de celle-ci.

Le dispositif d'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes à qui il s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.

### ❖ **Mesurer pour apprendre et innover :**

La mesure de la performance permet d'identifier les menaces et les opportunités, qui donnera aux managers davantage de perspective pour agir, et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes.

La mise en place des règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissages riche pour l'organisation, et le secteur.

## **1.4 Les indicateurs de la performance :**

### **1.4.1 Définition :**

Un indicateur de performance est un paramètre de l'organisation sur lequel on peut agir. C'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* »<sup>20</sup>

« *Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* »<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>LeBel, Luc, L'entrepreneur forestier du Québec Véritable propriétaire dirigeant de PME, Prefort, p.182.

<sup>21</sup>Voyer (p) : op-cite. p. 61

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

Donc un indicateur est une grandeur spécifique observable et mesurable qui peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un programme en vue de réalisation d'un effet spécifique.

### **1.4.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur :**

On choisit comme indicateurs des facteurs qui ont une influence significative sur la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants de l'entreprise sur l'évolution de l'activité.

Un bon indicateur doit être :

- Les caractéristiques des indicateurs dans l'étape de conception :<sup>22</sup>
- Validité du contenu : avec quel degré d'exactitude l'indicateur mesure-t-il ce qu'il est censé mesurer ?

Ceci dit mesure réellement ce qu'il doit mesurer.

- Reproductibilité : dans quelle mesure l'indicateur serait-il le même si la méthode par laquelle il a été produit à nouveau appliquée ?
- les caractéristiques des indicateurs dans l'étape de l'application :

Les caractéristiques souhaitables d'un bon indicateur sont souvent rassemblées sous l'acronyme anglais SMART : spécifique, mesurable, accessible, pertinent (relevant).

- Spécifique : donc l'indicateur doit être bien décrit et surtout facile à comprendre.
- Mesurable : quantifiable soit en quantité ou en qualité.
- Accessible : à quelle échéance l'indicateur sera-t-il réalisé ?
- Pertinent : un indicateur doit être pertinent au regard des objectifs de l'organisation.

Il correspond à une préoccupation, à une attente, à un engagement, à un objectif.

- Temporel : il soit fixé par le temps.

Pour sa part, Popovich recommande que la mesure de l'indicateur, en tant que source d'information, satisfasse aux conditions suivantes :<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Peter (C), Mossialos (E), et Papanicolas (I) : l'amélioration des systèmes de santé : expériences, défis et perspectives, Organisation mondiale de la santé, 2008, p.8.

- Complète : qu'elle reflète la totalité de l'information relative aux objectifs.
- à propos : qu'elle soit assez pertinente et révélatrice pour identifier le problème.
- Précise : qu'elle permette d'en détecter l'utilité.
- Peu coûteuse : qu'elle soit économique d'application.
- Interprétable : qu'elle soit facile à comprendre et à analyser.
- Importante : qu'elle identifie les bonnes choses.
- Distinctive dans le temps : qu'elle fasse la différence entre le court terme et le long terme.
- Pondérée émotionnellement : qu'elle établisse un équilibre entre la pression de la concurrence et l'esprit d'équipe des employés.

### 1.4.3 Les catégories d'indicateurs :

On peut utiliser de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper les indicateurs : selon le type, les caractéristiques, le niveau d'utilisation, etc.

Le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information souhaitée et disponible. Prenons l'exemple du classement suivant :

-Indicateurs stratégiques.

- Indicateurs opérationnelle.

- Indicateurs tactiques.

#### ➤ Les indicateurs stratégiques :

Les indicateurs stratégiques sont liés à la mission et aux objectifs de l'organisation, ils sont plus complexes à traiter.

D'abord, ils nécessitent souvent à la fois des mesures internes sur les capacités de l'organisation et ses choix de missions et des mesures externes sur les besoins et les exigences de l'environnement, souvent difficiles à mesurer<sup>24</sup>.

#### ➤ Les indicateurs opérationnels:

Les indicateurs opérationnels sont liés aux fonctions même de l'organisation, ils ont en générale une périodicité assez courte et doivent être suivis régulièrement afin d'apporter les correctifs appropriés sur le terrain.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> MAZOUZ (B) : la gestion intégrée par résultats, presse de l'université du Québec, 2008, p. 205.

<sup>24</sup> Voyer (P) : op-cite, pp.65, 66.

<sup>25</sup> Ibid, Voyer (P) : p. 66.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

➤ Indicateurs tactiques :

Les indicateurs tactiques ont pour but d'attendre les objectifs dans le coté de l'amélioration continue, Les tactiques représentent l'outil, l'action, des stratégies qu'est-ce que nous allons faire concrètement demain pour atteindre l'objectif à la fin de l'année?<sup>26</sup>

-Chacune de ces catégories associée deux types d'indicateurs<sup>27</sup>

Les indicateurs peuvent porter sur le déroulement du processus ou sur ses résultats.

➤ Indicateurs de résultat :

Servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus.

➤ Indicateurs de processus :

Servent à suivre le nombre et les types d'activités mises en œuvre. Par exemple :

- Nombre de personnes formées.

- Nombre et types de matériels produits et diffusés.

## **2 Section 02 : la performance sociale et opérationnelle**

La notion d'optimisation des profits implique trois directions importantes de l'entreprise :

- La direction des opérations : elle recherche la performance opérationnelle
- La direction des ressources humaines : elle cherche à améliorer la performance sociale
- La direction financière : elle recherche la performance économique qui dépend de l'atteinte des objectifs des deux premiers départements.

Dans cette section on va aborder les deux performances de ces deux premiers départements.

### **2.1 La notion de performance sociale :**

#### **2.1.1 Définition :**

La notion de performance sociale (ou par les hommes) selon ACHTE (I) <sup>28</sup>14renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions

---

<sup>26</sup>Beaudy (M) : Les indicateurs de performance, SIMFormation, le 10/05/2017, 22 :30.

<sup>27</sup>Ibid ,Beaudy (M).

<sup>28</sup> ACHTE (I) et autres : Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? , Mémoire de master de business administration, ressource humains, université paris, 2010, p.30.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise. Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.

La Social Performance Task Force définit la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales.<sup>29</sup> Cette définition montre que la performance sociale ce n'est pas un résultat mesurable, elle est évaluée par l'accord avec des valeurs sociales.

Donc la performance sociale au travail de l'entreprise influence sur l'atteindre de la performance économique de l'entreprise.

### **2.1.2 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 »<sup>30</sup>.*

#### **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 personnel<sup>31</sup>.

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, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup>AHMED ZAID (M) et CHERTOUK : « Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Valencia, N° 360, 21 Octobre 2011.p.8

<sup>30</sup> MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, Op Cit. p. 167

<sup>31</sup> MARTORY, (B) : « contrôle de gestion sociale », paris : Ed. VIBERT, 2003, p. 235

<sup>32</sup> Ibid. p. 236.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

**L'efficience sociale** :<sup>33</sup> 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.

### **2.1.3 La performance sociale à long terme :**

Prendre en compte la performance à court et à moyen terme est nécessaire mais pas suffisant. Selon Bernard<sup>34</sup> 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 période.<sup>35</sup>

## **2.2 Les outils et les indicateurs de mesure de la performance sociale :**

### **2.2.1 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.

#### **2.2.1.1 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.

#### **2.2.1.2 Le tableau de bord stratégique (Balance 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).<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, Op Cit. p. 168.

<sup>34</sup> MARTORY, Bernard, Op Cit. p. 238.

<sup>35</sup> MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, Op Cit. p. 173, 174.

<sup>36</sup> 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.



### **2.2.1.3 Le bilan social :**

« Ce document récapitule les principales données chiffrées permettent d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social» (Dohou et Berland, 2007).<sup>37</sup>

### **2.2.2 Les indicateurs de mesure de la performance sociale :**

Plusieurs indicateurs servent mesurer la performance sociale, Sainsaulien (1987)<sup>38</sup> 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 au décision Pour Kalika (1988)<sup>39</sup> 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 :

#### **2.2.2.1 L'absentéisme :**

##### **2.2.2.1.1 Définition :**

L'absentéisme est une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail dans la mesure où il entraîne des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives, mais c'est aussi le témoignage d'un comportement socioculturel de refus provisoire et limité du travail et de baisse de l'implication. Son élévation, au-delà d'un seuil considéré comme normal dans l'organisation où il se manifeste, peut être interprétée comme la multiplication des gestes individuels de fuite temporaire devant un travail.

« 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 ». <sup>40</sup>

##### **2.2.2.1.2 Les différents types d'absences :<sup>41</sup>**

- absences pour maladie.

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> DIANE, (P): « Les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises » : synthèse de la documentation empirique, Mémoire présenté comme exigences partielles de la maîtrise en gestion de projet, Université du QUEBEC à Trois-Rivières, QUEBEC, 2008.P. 17.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> SOUTENAIN, J.F et FARCET, P, organisation et gestion de l'entreprise, paris : Ed. Berti, 2007, p.281.

<sup>41</sup> Source : revue Personnel, groupe Lorraine Sud de l'ANCDP, n° 246.

- congé maternité (pré et post-natal inclus).
- arrêts pour accident de trajet.
- congés formation.
- us et coutumes (carnaval, Saint-Nicolas, fêtes patronales, etc.).
- absences conventionnelles (congé légaux, délégations).
- absences autorisées.
- absences non autorisées.
- absences de présents non actifs (les absences de certains membres du personnel d'encadrement peuvent induire à un certain absentéisme du personnel placé sous leurs ordres, d'où la notion particulière de « présents non actifs », retenue dans certaines entreprises japonaises).

#### **2.2.2.1.3 Mesure de l'absentéisme :**

Le taux d'absentéisme peut être calculé comme suit :<sup>42</sup>

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

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.

#### **2.2.2.1.4 Les causes de d'Absentéisme :<sup>43</sup>**

Toutes les enquêtes visant à dégager les facteurs générateurs d'absentéisme conduisent à des résultats très voisins. Celle qui est citée ci-après' traduit les conclusions généralement apportées. Toutes les constatations faites ont permis de mettre en évidence le rôle très net des huit facteurs suivants :

---

<sup>42</sup> Ibid. p. 196.

<sup>43</sup> Revue Paradoxes, n° 25, cité dans Problèmes économiques, n° 1570.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

\*le sexe : les femmes, peut-être moins engagées dans la vie du travail, ou y ayant moins la possibilité de promotion, conciliant difficilement, en l'état actuel de notre société, leur vie de travail et leur vie familiale, sont davantage absentes que les hommes ;

\*l'âge : les jeunes (avant 30 ans) sont absents souvent mais pour de courtes périodes. Les salariés âgés s'absentent assez peu souvent mais pour d'assez longues période.

\*la région : l'industrie connaît ses taux d'absence les plus forts dans le nord de la France ; l'administration et les services à Marseille, en Corse, puis dans la région parisienne. Enfin, l'absence au travail est la plus faible dans l'ouest du pays.

\*la saison: les absences sont particulièrement importantes en janvier, février, mars puis décembre.

\*la taille de l'établissement : plus l'établissement est important, plus l'absence au travail s'élève.

\*le secteur d'activité : les secteurs où l'absence au travail est la plus importante serait pour les hommes la production et la première transformation des métaux.

\*la qualification des salariés : le taux d'absence diminue de façon très nette quand la qualification s'élève.

La connaissance de ces facteurs permet d'apprécier les risques objectivement encourus dans l'entreprise et déjuger en conséquence les résultats obtenus.

### **2.2.2.2 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.

#### **2.2.2.2.1 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 ».*<sup>44</sup>

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.

---

<sup>44</sup> MARTORY, (B) et CROZET, (D), Op Cit. p.213.

#### **2.2.2.2.2 -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...)<sup>45</sup>

#### **2.2.2.3 Le turn-over :**

##### **2.2.2.3.1 -Définition :**

Dans ce chapitre, on appellera turn-over la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur. Il est à noter toutefois que les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre ; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.

*« 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 »<sup>46</sup>*

##### **2.2.2.3.2 -Les différents types de départ :**

Les départs peuvent faire l'objet de différents classements d'après leur cause principale ; ils sont généralement classés en trois catégories.

###### **Catégorie 1. *Départs du fait de l'entreprise :***

- manque d'aptitude.
- sanction.
- licenciement pour raisons économiques : baisse de production, activités saisonnières.
- autres raisons.

###### **Catégorie 2. *Départs du fait des collaborateurs :***

- non maîtrisables par l'entreprise : maladie, accidents, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès.

---

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> LERDU, (S) et autre : les fiches de la GRH version 3, O, Faculté des science Economiques et Sociales de Lille, Institut d'administration des entreprises de Lille, 2003, p. 46.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

-maîtrisables par l'entreprise : rémunération, horaires de travail, conditions générales de travail, promotion externe.

Catégorie 3. *Départs pour raisons inconnues* :

-catégorie fourre-tout rassemblant tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment.

**2.2.2.3.3 -Mesure du turn-over** : Le taux de rotation global est le principal indicateur du turn-over, on peut le mesurer comme suit :<sup>47</sup>

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

Les départs touchent toutes les catégories de l'entreprise : les cadres, les agents de maîtrise et d'exécution.

**2.2.2.4 Les conflits sociaux** :

**2.2.2.4.1 -Définition**

Le conflit est un élément permanent dans toute organisation.

« 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 ». <sup>48</sup>

**2.2.2.4.2 -Les formes de conflit** :

Il existe trois formes de conflits :<sup>49</sup>

-Le conflit individuel : il résulte des oppositions entre les salariés pour des raisons psychologiques mettant en cause des individus. 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... etc.

- Le conflit collectif : ici on pense surtout aux conflits classiques entre l'employé et l'employeur.

---

<sup>47</sup> MARTORY, (B) et CROZET, (D), Op Cit. p.202.

<sup>48</sup> CADIN, (L) et GUERIN, (F), PIGEYRE, (F), « Gestion des ressources humaines », paris : Ed. DUNOD, 2007. p. 73.

<sup>49</sup> MARTORY, (B) et CROZET, (D), Op Cit. p.209.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

### 2.2.2.4.3 -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 :

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

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 La notion de performance opérationnelle :

### 2.3.1 Définition :

La performance opérationnelle est une démarche systématique et méthodique pour maximiser les performances en matière de productivité, de qualité et de réduction des coûts, il s'agit d'implanter une culture de la performance tout en valorisant et impliquant l'ensemble des collaborateurs.<sup>50</sup>

### 2.3.2 Les outils de pilotage de la performance opérationnelle :

Il est essentiel pour toute entreprise, quelle que soit sa taille et son domaine d'activité, d'avoir à sa disposition des outils permettant de réaliser un suivi fiable et précis de leur activité afin d'aider les décideurs à faire les bons choix.

Dans ce cadre, le Reporting et le Tableau de bord sont les clés d'un pilotage efficient permettant aux opérationnels d'être performants dans leur métier.

#### ✓ **Le Reporting** :<sup>51</sup>

<sup>50</sup> <http://leamanufacturing.com/excellence-operationnelle-effet-de-mode-ou-necessite/> consulté le 09/05/2017, à 9 :30.

<sup>51</sup> DALI (L) : impact des systèmes d'information sur la performance opérationnelle de l'entreprise, mémoire pour l'obtention du diplôme de mastère, EHEC, 2015, pp.48, 49.

## CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

Le Reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupes, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvre.

Le Reporting peut aussi être considéré comme une procédure de centralisation, et de concentration de l'information, permettant de « remonter » des informations des niveaux les plus opérationnels vers la direction centrale.

Les responsables hiérarchiques délèguent aux centres de responsabilité les décisions opérationnelles. Ceux-ci doivent en revanche rendre compte des résultats (efficacité) et des moyens mis en œuvre (efficacité) pour que leur direction puisse évaluer leur performance par rapport à leurs engagements contractuels.

Le Reporting a aussi un effet retour vers les unités opérationnelles. Elle permet en effet à la direction centrale d'apporter aux différents centres de responsabilité les conseils de gestion qui leur permettent de satisfaire au mieux les objectifs stratégiques.

### ✓ **Tableau de bord opérationnel** :<sup>52</sup>

Le tableau de bord opérationnel est un outil consistant à mettre sous contrôle la performance des plans d'actions préalablement définis grâce à la définition et au suivi de différents indicateurs de performance et de pilotage.

Le tableau de bord opérationnelle ne peut être établi qu'après la stratégie de l'entreprise ait été clairement définie et déclinée en différents plans d'actions, Donc il représente un outil de diagnostic, de pilotage, et d'aide à la décision, son objectif comprend deux volets essentiels :

-D'une part à mesurer le degré d'avancement de chacun de ces plans d'actions.

-Et d'autre part à évaluer le niveau de la performance atteinte à date.

L'horizon qu'il couvre est considéré comme du court terme, il est rempli selon la périodicité choisie (idéalement tous les jours, toutes les semaines, ou dans le pire des cas tous les mois).

---

<sup>52</sup> [www.compta-facile.com/tableau-de-bord-operationnel/](http://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-operationnel/), consulté le 19/05/2017 à 11 :30.

### **3 Section 03 : le lien entre le changement organisationnel et la performance sociale et opérationnelle :**

Le changement n'est jamais une alternative, mais plutôt une nécessité pour anticiper une menace de l'environnement, voir même une opportunité. Ainsi, le changement organisationnel peut être vu soit comme étant une menace de l'environnement et donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et/ou de l'organisation même, soit comme étant une opportunité à en profiter dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer la compétitivité.

#### **3.1 Le changement comme opportunité :**

En général, un processus de changement décidé, planifié, organisé est souvent réussi, et a donc un impact positif sur l'entreprise et plus exactement sur sa performance sociale et opérationnelle car elle va en profiter dans la gestion quotidienne et cela dans différentes facettes à savoir :

##### **3.1.1 Impact sur la performance opérationnelle :**

- Réduction des délais (de production, de livraison),
- Amélioration des temps de réponses,
- Réduction des coûts, amélioration de la qualité,
- Meilleure satisfaction du client.

##### **3.1.2 Impact sur la performance sociale :**

- Réduction des niveaux hiérarchiques.
- Davantage de travail en équipe.
- Meilleur partage d'informations à différents niveaux.
- Responsabilité plus forte de l'employé.
- Réduction d'absentéisme et des conflits sociaux.

#### **3.2 Le changement comme menace :**

Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif.

On peut citer plusieurs conséquences de la résistance au changement qui peuvent être dévastateurs pour une organisation :



## **CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE**

\*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, elle peut avoir :

### **3.2.1 Un impact sur La performance opérationnelle :**

- diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité,
- non respect des délais.

### **3.2.2 Un impact sur la performance sociale :**

- augmenter le taux de roulement de même que l'absentéisme
- détérioration du climat de travail et durcissions 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.

## **CHAPITRE II : LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE**

### **Conclusion du chapitre :**

---

Dans ce deuxième chapitre, on a 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.

On a 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), et on a abordé la notion de la performance opérationnelle et le tableau de bord opérationnel comme un outil de sa mesure.

Vers la fin du chapitre, une section a été consacrée pour la fraction la plus intéressante dans ce mémoire, qui est l'impact du changement organisationnel sur la performance sociale et la performance opérationnelle.

**CHAPITRE III :**

***L'IMPACT DU CHANGEMENT  
ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE  
SOCIALE ET OPERATIONNELLE***

## **CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW**

### **Introduction du chapitre :**

---

92

Le changement organisationnel peut influencer positivement ou négativement la performance de l'entreprise en générale et sa performance sociale et opérationnelle en particulier. Dans ce chapitre nous allons identifier le lien qui existe entre ces variables.

A cet effet, nous avons structuré le chapitre en en trois sections : la première section présentera la présentation de l'organisme d'accueil .La deuxième section méthodologie de recherche et analyse des indicateurs, et la discussion section est consacrée aux résultats de l'enquête.

## **1 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :**

### **1.1 Présentation générale de (DP World):<sup>1</sup>**

#### **1.1.1 Historique :**

Troisième opérateur mondial gérant 78 terminaux à conteneurs, DP World est classée parmi les quatre sociétés émiraties les plus importantes cotées en bourse. Ses ports sont un véritable succès qui accompagne le progrès fulgurant des Emirats Arabes Unis depuis la proclamation de la naissance de l'Union dans les années 1970, dont le port DJEBEL ALI est le plus grand de la région.

En 1976, le gouverneur avait donné des instructions pour la réalisation d'un projet ambitieux consistant à construire de plus grand port. L'objectif était de soutenir les opérations commerciales et de chargement au port de RACHED situé au centre de la ville.

La création de la zone franche autour du port au milieu des années 1980, avait transformé DJEBEL ALI en un centre pour les sociétés internationales qui veulent les meilleures infrastructures, des prix compétitifs et la liberté dans l'exercice.

Le port de DJEBEL ALI disposait d'une autorité indépendante du port de RACHED jusqu'à leur fusion en 1991 sous ce qui appelé l'autorité des ports de Dubaï. Les deux ports ont procédé pour la première fois au traitement de plus d'un million de conteneurs. Suivant la politique du développement durable, ces performances ont permis aux ports de Dubaï d'occuper la 16<sup>ème</sup> place mondiale dans le classement des terminaux à conteneurs.

Au mois de septembre 2005, la capacité de manutention de l'entreprise ne cesse des' accroître suivant les chiffres de 2017, Dubaï Port World réalisé 70 million d 'EVP (Equivalent vingt pieds) à travers le monde. L'objectif en terme de chiffre été atteint grâce au Développement durable des infrastructures portuaires, les acquisitions et fusions ainsi que la modernisation des moyens matériels tel que les portiques, les RTG et RMG. Additivement à cela, les terminaux de DP World sont équipés d'un système de gestion des opérations de manutention de bout au bout ZODIAC. Actuellement Dubaï Port World réalise 88 EVP annuellement. Elle a l'objectif de réaliser plus de 100 EVP par an dans les prochaines années.

---

<sup>1</sup> Direction commercial DPW Djazair.

## **CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW**

Au mois de mars 2006, suivant la stratégie d'acquisition décidée par le Head-Office, DP World avait racheté le géant des brise-glaces britannique P&O, qui était à l'époque la quatrième société offrant ce service avec un marché estimé à 3.9 milliards de pounds (près de 07 milliards de dollars). La société britannique P&O figure parmi les entreprises les mieux cotées dans le monde des affaires en Grande-Bretagne.

### **1.1.2 Présentation de l'entreprise Mère (DUBAÏ PORT WORLD) :**

Informations: Dubaï Port World

Type : Entreprise Gouvernementale, Entreprise Filiale.

Date de création : 1999.

Siège social : Le principal Dubaï, Emiraties Arabe Uni.

Filiale en Algérie : Djazair port world-Position 90 Port Algérie- Hassiba Ben Bouali.

L'entreprise Dubaï Trade est fusionnée avec l'autorité portuaire Dubaï Port Autorité créant ainsi l'entreprise Dubaï Port World.

Durant les cinquante dernières années, les Emiraties Arabes Unis ont connus une évolution commerciale et croissance économique significative, ceci a exprimé le besoin de mettre en place des infrastructures portuaires ouvrant la porte aux échanges internationaux.

Dans les années 1970, les autorités portuaires avaient la gestion du port de DJEBEL ALI actuellement hub du moyen orient et de l'Asie. Ce n'est qu'en 1999 que l'entreprise Dubaï Trade a fusionné avec Dubaï Port Autorité pour la création de Dubaï Port World connu sous le nom de DP World.

DP World est un acteur de premier plan du commerce mondial et une partie intégrante de la supply chain. Exploitant de nombreuses entreprises liées, des terminaux maritimes et intérieurs aux services maritimes, en passant par les services maritimes, la logistique et les services auxiliaires, jusqu' aux solutions commerciales axées sur la technologie.

Possédant un portefeuille de 78 terminaux maritimes et terrestres en exploitation, soutenus par plus de 50 entreprises liées situées dans plus de 40 pays sur six continents, avec une présence significative sur les marchés à forte croissance et matures, dont l'objectif est d'être essentiel à l'avenir du commerce mondial, en veillant à ce que toutes activités aient un impact positif durable sur les économies et la société.

## **1.2 Présentation de l'entreprise (DJAZAIR PORT WORLD) :**<sup>2</sup>

**Djazair Port World** Société par actions de droit algérien au capital de 1.881.800.000,00 Dinars Algérien, est une joint-venture entre le groupe Emiratie « **Dubaï Port World** » et l'Entreprise Portuaire d'Alger (EPAL). L'entité a obtenu le droit d'exploiter, développer et gérer le terminal à conteneurs du port d'Alger depuis le 21 / 03/ 2009. (La société port de Dubaï international Djazair a été créée le 21 mars 2009 à hauteur d'un partenariat 50/50 avec l'EPAL (Alger) et avec le recrutement de 760 personnes).

La concession de Djazair Port World SPA Terminal à Conteneur est située au port d'Alger, d'une superficie de 33 Hectares, dont quatre quais, des aires de stockage ainsi que des portes d'accès et de sortie qui sont reliés aux différents axes routiers importants .Ce positionnement stratégique permet d'assurer de multiples avantages aux clients notamment la rapidité et la fluidité dans le traitement des conteneurs. Le terminal de Djazair Port SPA est aussi doté d'une ligne ferroviaire permettant le transfert des conteneurs aux ports secs situés sur la zone de Rouïba. World

Comptant aujourd'hui un nombre important de clients, Djazair Port World SPA détient une part de marché importante actuellement estimée à un volume dépassant les 400.000 EVP annuel et un objectif visant un volume de 1 million EVP annuel pour les prochaines années et ce grâce à sa stratégie permanente de développement qui vise à promouvoir la capacité du terminal et les performances portuaires en engageant des investissements d'Infrastructures, de superstructures ,d'équipements modernes et de système de gestion portuaire visant à réduire les délais de passage portuaire des navires et des conteneurs ainsi réduire les couts et servir l'économie nationale.

Plusieurs actions s'inscrivent dans la mise en œuvre de cette stratégie notamment les travaux de rénovation du terminal qui sont en cours, l'exécution du plan d'acquisition de nouveaux équipements potentiels ainsi que la valorisation de la formation interne aux normes et aux standards internationaux.

## **1.3 Les fonctions et les objectifs de (DP WORLD DJAZAIR) :**<sup>3</sup>

### **1.3.1 Les fonctions de l'entreprise :**

- Organiser des navires-conteneurs.
- Réception et la livraison des conteneurs aux clients.

---

<sup>2</sup>Direction des ressources humaines DPW Djazair.

<sup>3</sup> Document interne de DPW Djazair.

- Connexion/ déconnexion et le suivi des conteneurs réfrigérés.
- Périphériques de sécurité et de sureté.
- Préserver les produits alimentaires et le suivi normes enregistré.
- Réparation bosselé et conteneur brisé.
- Maintenir un environnement de travail propre, en particulier l'eau de mer.

**1.3.2 Les objectifs de l'entreprise :**

- Réduire la période d'attente des navires en rade.
- Réduire les couts de surestaries dues au retard des opérations de chargement et/ou déchargement des navires à quai, ainsi que les frais de magasinage des conteneurs.
- Le développement des infrastructures du port, et ainsi que l'ordre du nouvel équipement.
- Introduction d'un système de technologie de l'information.
- Travail sécurisé répondant aux exigences HSE.
- Augmentation de la capacité de manutention de conteneur au port d'Alger de 400000 à 700000 conteneurs par an.
- Fonctionnement ininterrompu est nécessaire pour atteindre l'objectif de l'entreprise, afin d'atteindre le nombre de conteneurs qui sont déchargés, le taux de conteneurs en 1600, comparativement à un taux compris entre 250-300 récipient à la fois.
- Le développement du port d'Alger aux normes mondiales.
- Améliorer l'efficacité de la chaine d'approvisionnement de ses clients grâce à une gestion efficace des conteneurs et des marchandises.
- L'investissement de la société à poursuivre dans l'infrastructure de terminal, les installations et le personnel.
- Présentation de meilleurs services aux clients et partenaires
- Faire progresser la croissance économique du pays.
- Le développement du port d'Alger pour arriver à la concurrence mondiale des pays du Maghreb.
- Améliorer les conditions de travail des employés pour une efficacité de service.

**1.4 Organisation et structure de l'entreprise (DP WORLD DJAZAIR) :**<sup>4</sup>

**1.4.1 La structure de DP World Djazair :**

En plus des opérations quotidiennes de déchargement et de chargement de conteneurs des navires, DP World Djazair met à la disposition de ses clients un parc de visite : une zone dédiée uniquement

<sup>4</sup> Document interne de DPW Djazair.



aux activités d'inspection requises par les services de douane compétents, et dans laquelle les opérations de manutention sont assurées par des professionnels.

Djazair Port World assure cependant une activité d'enlèvement des conteneurs continue 24 h/24h et 7j/7j à tous ses clients. Et depuis 2012, cette activité a vu une mutation par la mise en œuvre des opérations de transfert de conteneurs vers port sec par voie ferrée.

Les services à la documentation et facturation du terminal à conteneur restent eux aussi à la disposition des clients tout au long des activités assurées par les opérationnels.

La direction commerciale et le département service clientèle assurent la liaison entre tous les clients du terminal à conteneur et les opérationnels en service, notamment en traitant toutes leurs doléances et requêtes d'information.

#### **1.4.2 Organisation de l'entreprise DP World Djazair :**

L'entreprise DP World est supervisée par un directeur général, qui gère quatre directions :

- Direction commerciale.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction des opérations.
- Direction des ressources humaines.

Ces directions sont présentées, de la façon, suivante :

##### **1.4.2.1 Direction générale :**

A sa tête le directeur général qui gère l'entreprise. Il est chargé de :

- Administrer l'entreprise.
- Etablir des rapports définitifs, quotidiens et mensuels, sur toutes les transactions effectuées par la société dirigée à la société mère DP World afin de l'informer sur le développement survenu au niveau de sa succursale DP World Djazair.
- L'adoption et la signature des différents rapports et documents importants de la société.

##### **1.4.2.2 Direction commerciale :**

La direction commerciale est une fonction très importante dans la société, elle suit la documentation, la facturation et la gestion des services clientèles. Cette direction joue un rôle très important dans le conseil d'administration. Parmi ces missions principales : la présentation des rapports quotidiens, hebdomadaires et mensuels concernant l'entrée et la sortie des conteneurs ainsi

que le chargement et le déchargement des navires ainsi que les différentes transactions. Elle est composée de :

- Un service clientèle.
- Un service facturation.
- Un service documentation.

#### **1.4.2.3 Direction financière :**

La direction financière est l'un des principaux piliers de DP World Djazair, sa principale mission est l'enregistrement de toutes les opérations effectuées par l'entreprise au cours de l'année. Elle est constituée de quatre(04) services :

- Service finance et comptabilité.
- Service achats.
- Service juridique.
- Service informatique.
- Service trésorier.

#### **1.4.2.4 Direction des ressources humaines :**

Elle a pour mission la mise en œuvre des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de l'entreprise et qui traduit une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel. Pour cela, la véritable importance de cette structure réside dans la recherche de meilleur potentiel et le conserver, en lui offrant les meilleures conditions (salaire, climat de travail et environnement) et le développer avec des informations. Elle est constituée de :

- Département formation.
- Service personnel.
- Service administration.

#### **1.4.2.5 Direction des opérations :**

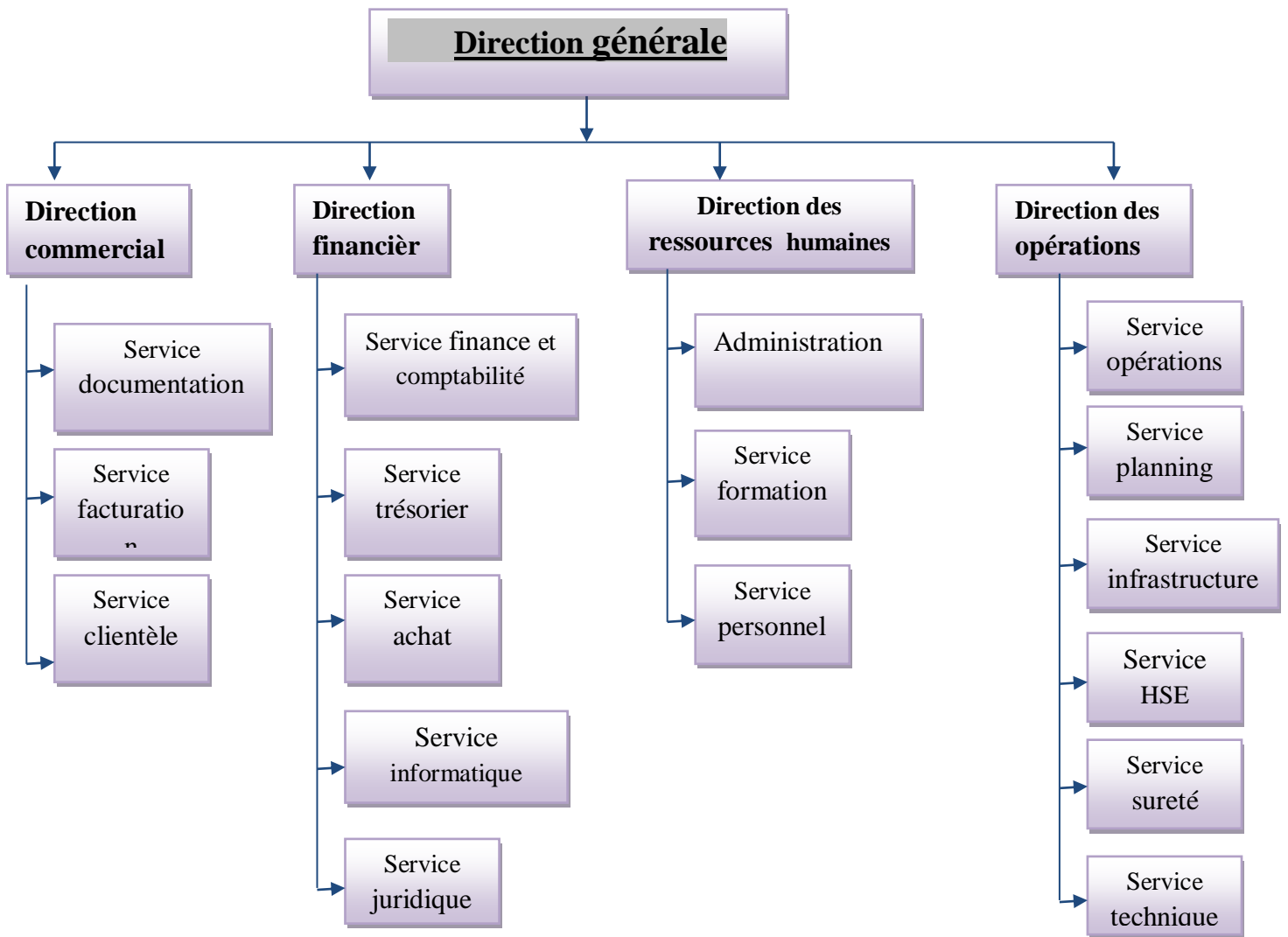
Ses principales missions sont :

- La gestion des opérations de planification du travail et l'affectation des équipes et du matériel nécessaire à la gestion du terminal.
- L'exécution du système de sécurité et la protection du terminal.
- La maintenance et la restauration de différentes structures matérielles du terminal.
- Assurer la sécurité de l'environnement et la protection des employés.

Elle comprend les six(06) départements suivants :

1. Département planning.
2. Département infrastructures.
3. Département opération.
4. Département technique.
5. Département HSE.
6. Département sureté.

**Figure III-1: L'organigramme de le l'entreprise DP World Djazair**



Source : Département Planning

**2 Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse des indicateurs :**

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de l'entreprise DPW Djazaier. Pour une meilleure connaissance sur le changement organisationnel et son impact sur la performance sociale et opérationnelle au travail, nous avons choisi une méthode de recherche pratique basée essentiellement sur un questionnaire destiné au employés de DPW, et de deux entretiens : le premier a été réalisé avec un cadre de DRH qui s'occupe de l'évaluation de la performance sociale de l'entreprise et le deuxième avec un manager des opérations qui s'occupe de la gestion et de l'évaluation de la performance opérationnelle de DPW .

Nous avons appliqué ces deux outils de recherche pour mieux cerner les objectifs visés à travers les changements implantés et leurs impacts sur la performance sociale et opérationnelle et donc approfondir notre étude.

**2.1 Les changements introduits au niveau de DPW :**

Avant de distribuer notre questionnaire, nous avons posé des questions à un manager des opérations qui porte sur l'identification des différents changements organisationnels effectués récemment au niveau DPW. Il nous a répondu que l'entreprise a réalisé plusieurs changements organisationnels très importants au niveau de la direction des opérations, en citant les changements suivants :

Les objectifs visés par ces changements :

- l'organisation de travail (mode opératoire).
- la sécurité des employés (SAFETY).
- la rentabilité et l'augmentation de revenu de l'entreprise.
- la mise en place d'un système de continuité de travail.

**2.1.1 Les changements opérationnels :**

- Le changement de mode opératoire
- passage de grue navire à grue de quai.

L'impact :

- réduction de nombre de la présence humaine sur le navire.
- conversation des dockers en chauffeurs de camions de transport de centenaire.

**2.1.2 Les changements technologiques :**

- la mise en place d'un plan de modernisation
- acquisition de l'équipement moderne.
- acquisition de grue mobile (MHC).
- grue de levage sur pêne (RTG).
- acquisition scanné mobile centenaire.

L'impact :

- baisser le nombre de visites (contrôles) physiques de la marchandise.

**2.2 L'enquête par questionnaire :**

L'intérêt du questionnaire :

- Il offre la possibilité de recueillir rapidement et anonymement auprès d'un groupe de salariés des opinions qui peuvent ensuite être corrélées entre elles.
- Il permet de donner une signification collective à des opinions individuelles.

Ce questionnaire est réalisé via Google Forme.

**2.2.1 La décomposition du questionnaire :**

- La première partie : comporte des questions personnelles pour les employés telles que : l'âge ; l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle.
- La deuxième partie : comporte des questions sur l'introduction des changements organisationnels et la conduite de ces changements par la direction.
- La troisième partie : concerne l'attitude du personnel de la direction des opérations de DPW envers les changements implantés.
- La quatrième partie : étudie l'impact et la relation entre les changements implantés et la performance sociale et opérationnelle de DPW.

**2.2.2 Les types de questions utilisées :**

Nous avons utilisé plusieurs types de questions :

- ✓ Questions fermées à réponse unique.
- ✓ Questions semi-ouvertes.
- ✓ Question à échelle (échelle de LIKERT).

**2.2.3 Mode d'échantillonnage :**

Vu que la population d'étude est grande, nous avons choisi échantillon d'une manière aléatoire pour que nos résultats soient fiables. Notre échantillon est composé de 30 personnes.

**2.2.4 L'outil d'analyse du questionnaire :**

L'analyse des questionnaires distribués s'est faite à l'aide de Microsoft Excel.

**2.3 Caractéristiques de la population étudiée :**

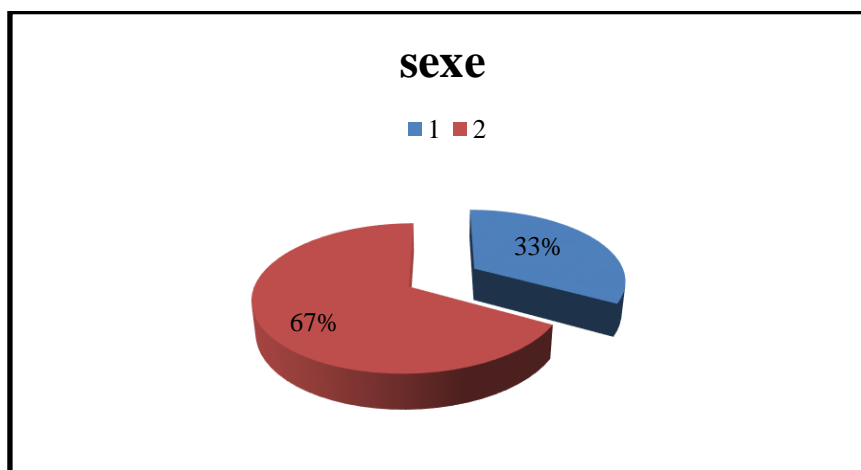
**Sexe :**

**Tableau III.1: La répartition de l'échantillon par sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>femme</b>	10	33%
<b>Homme</b>	20	67%
<b>Total</b>	30	100%

Source : Elaboré par nous même

**Figure III.1: La répartition de l'échantillon par sexe**



Source : Elaboré par nous-mêmes

## CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW

### Lecture et analyse :

104

D'après l'analyse statistique du questionnaire, nous retenons que :

- 67% des employés interrogés sont du sexe masculin.
- 33% sont des femmes.

Ces chiffres indiquent que le taux des femmes est plus bas, cela revient principalement à la nature du travail au sein de l'entreprise DPW.

### L'âge :

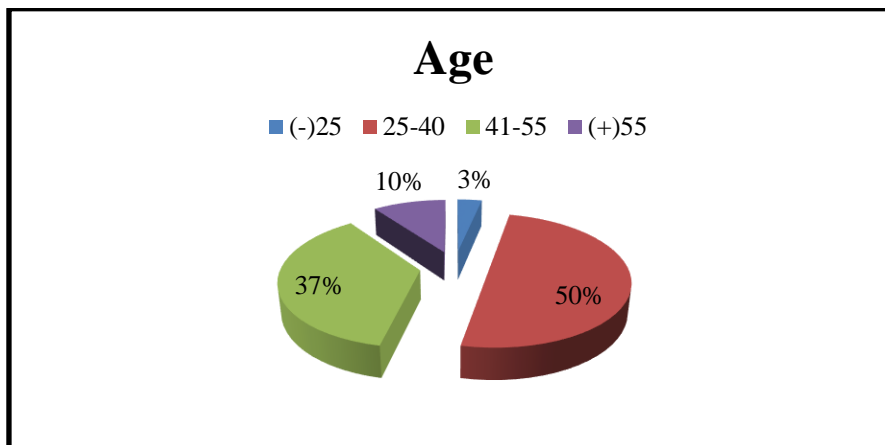
Le tableau suivant présente la répartition des questionnées selon quatre tranches d'âge.

**Tableau III.2: La répartition de l'échantillon par âge**

Age	Effectif	Pourcentage
(-) 25	1	3%
25-40	15	50%
41-55	11	37%
(+) 55	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes

**Figure III.2: La répartition de l'échantillon par âge**



Source : Elaboré par nous même



## CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW

### Lecture et analyse :

En se référant aux résultats présentés dans le tableau, nous constatons que la majorité des employés sont âgés entre 25 ans et 40 ans (50%).

- 37% pour la tranche d'âge [41 ans – 55 ans].
- Et 3 % pour la tranche moins de 25 ans et 10% pour les plus de 55 ans.

Donc la population interrogée est relativement jeune, ce qui facilite de les impliquer et les motiver afin d'améliorer leurs performances.

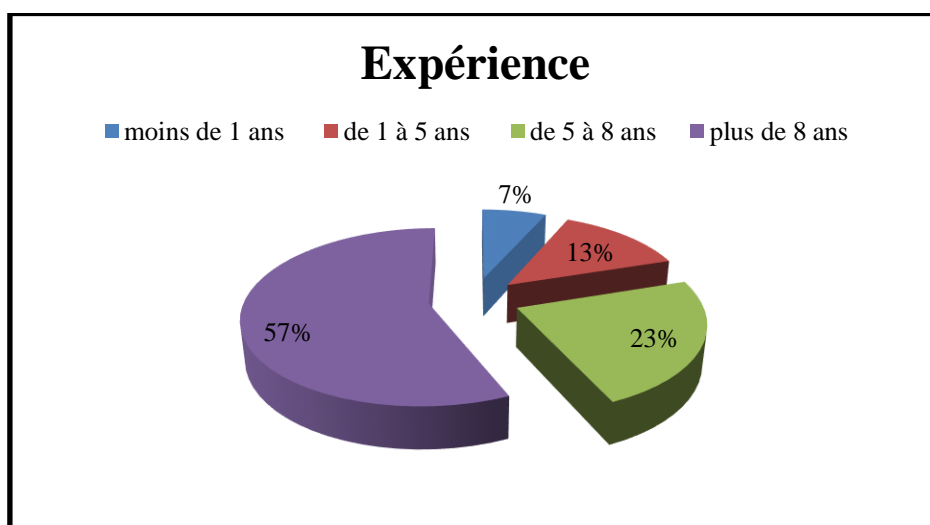
### Expérience professionnelle :

**Tableau III.3 : Expérience**

Expérience	Effectifs	Pourcentage
moins de 1 an	2	7%
de 1 à 5 ans	4	13%
de 5 à 8 ans	7	23%
plus de 8 ans	17	57%
<b>Grand Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes

**Figure III.3: Expérience**



Source : Elaboré par nous-mêmes

## **CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW**

### **Lecture et analyse :**

106

Nous pouvons constater que 57% des enquêtés ont une durée d'ancienneté dans l'entreprise de plus de 8 ans

- 23% de 5 à 8 ans
- seulement 7% pour les employés moins de 1 an et de 13% pour 1 à 5 ans.

Cela veut dire que les enquêtés les plus anciens constituent la catégorie la plus présente, et qui nous amène à conclure que la plus grande partie des employés de l'entreprise DPW sont des personnes expérimentées qui disposent du savoir-faire pour améliorer le fonctionnement du travail et être les mentors des nouveaux employés pour une meilleure exécution des tâches.

### **2.4 Le changement organisationnel et les attitudes des employés à l'égard de ces changements :**

#### **2.4.1 L'introduction des changements organisationnels et la conduite de ces changements par la direction :**

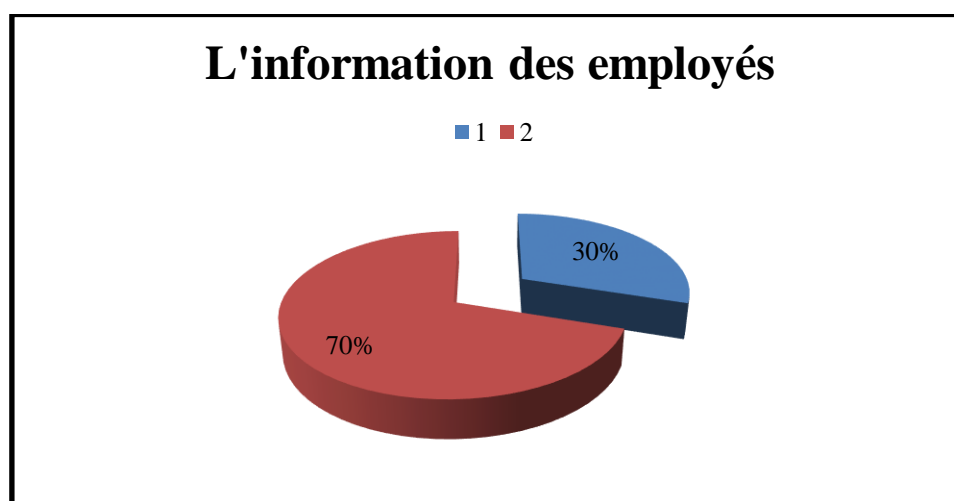
**Question 01:** Etiez-vous informé de ces changements ?

**Tableau III.1: l'information des employés**

<b>L'information des employés</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Non</b>	9	30%
<b>Oui</b>	21	70%
<b>Grand Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Figure III.1: l'information des employés**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Lecture et analyse :**

Le tableau et le graphe ci-dessus montrent que 70% des questionnés ont été informés de l'implantation des changements organisationnels, contre seulement 30% qui n'ont pas été informés.

Ce taux plus élevé s'explique par le fait que la majorité de ces questionnés travaillent pour DPW, avant l'introduction de ces changements. Les 30 % des questionnés sont ceux qui ont été recrutés après le lancement des changements.

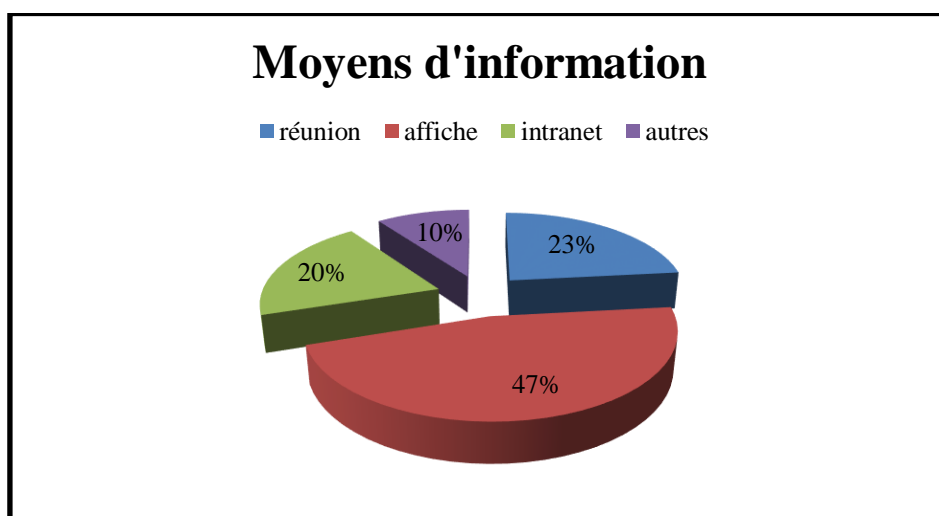
**Question 02 :** Si vous étiez informé de ces changements, citez par quel moyen ?

**Tableau III.2: Moyens d'information**

<b>Moyens d'information</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Réunion</b>	7	23%
<b>Affiche</b>	14	47%
<b>Intranet</b>	6	20%
<b>Autres</b>	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Figure III.2: Moyens d'information**



**Source :** Elaboré par nous même

**Lecture et analyse :**

Les données du tableau et du graphe ci-dessus montrent que la majorité des questionnés avec un taux de 47 % ont été informés par les affiches.

- 20% des employés informés par intranet.
- 23% par réunion.
- Et seulement 10% qui ont été informés par ces changements par d'autres moyens.

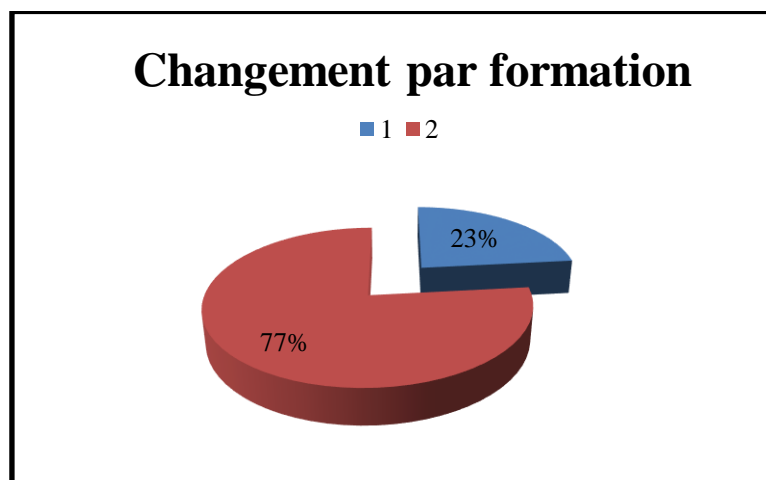
**Question 03 :** Ce changement a-t-il été accompagné par des cycles de formation ?

**Tableau III.3: changement par formation**

<b>Ce changement a-t-il été accompagné par des cycles de formation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Non</b>	7	23%
<b>Oui</b>	23	77%
<b>Total</b>	30	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Figure III.3: changement par formation**



Source : Elaboré par nous même

**Lecture et analyse :**

Le tableau et le graphe ci-dessus montrent que 77% des questionnaires ont répondu que les changements de l'entreprise DPW ont été accompagnés par des cycles de formation. Seulement 23% ont répondu par non. Ce taux plus élevé s'explique par le fait que la majorité de ces questionnés ont fait des formations.

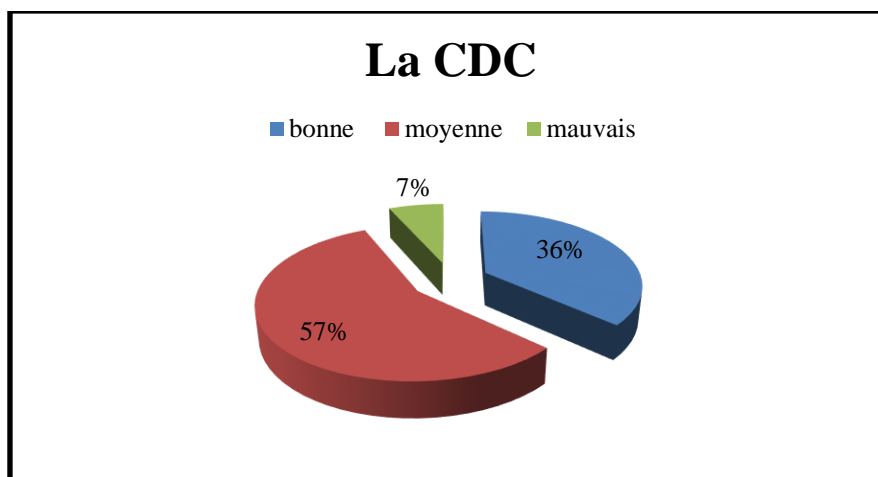
**Question 04 :** Comment jugez-vous la conduite de ces changements ?

**Tableau III.4: Avis des employés vis-à-vis de la conduite du changement :**

conduite de changement	Effectif	Pourcentage
Bonne	11	36%
Moyenne	17	57%
Mauvaise	2	7%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous même

**Figure III.4: Avis des employés vis-à-vis la conduite du changement :**



Source : Elaboré par nous même

**Lecture et analyse :**

On constate, dans le tableau et le graphe ci-dessus, que 57% des répondants déclarent être très satisfaits de la conduite du changement effectuée par les responsables. Tandis que 36% des interrogés estiment que leur satisfaction est moyenne. Et 7% des questionnés ont répondu que cette CDC est mauvaise, c'est-à-dire insatisfaction de cette conduite de changement.

**2.5 Attitudes du personnel de la direction des opérations de DPW envers les changements effectués :**

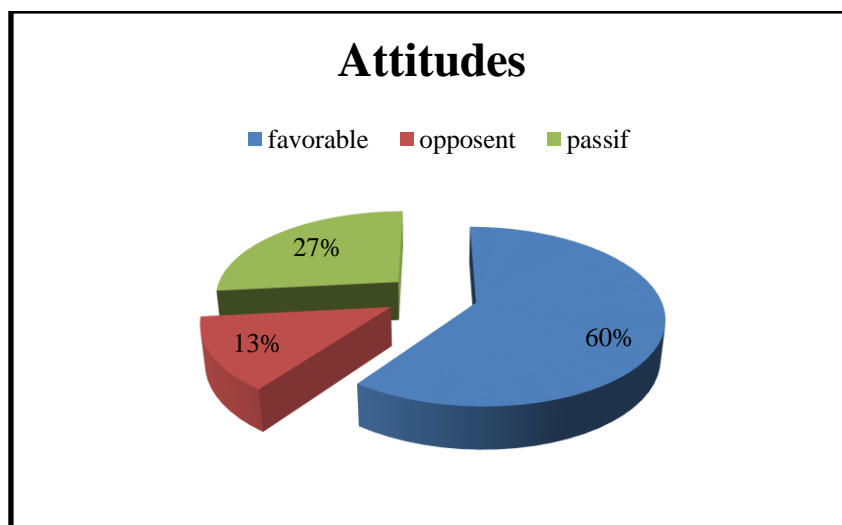
**Question 05 :** quelle est votre attitude vis-à-vis des changements introduits ?

**Tableau III.5: Attitudes des employés vis-à-vis des changements :**

Attitude au changement	Effectif	Pourcentage
<b>Favorable</b>	18	60%
<b>Opposé</b>	4	13%
<b>Passif</b>	8	27%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes

**Figure III.5: Attitudes des employés vis-à-vis des changements :**



Source : Elaboré par nous même

**Lecture et analyse :**

Nous constatons que 60% des répondants sont favorables à ces changements, contre 27% des passifs et seulement 13% des opposants.

Le taux le plus élevé des favorables s'explique par l'acceptation et le soutien des changements implantés par la majorité des employés interrogés de la direction des opérations.

Un taux de 27% représente les passifs, cette catégorie des interrogés n'avait pas de réaction envers ces changements implantés.

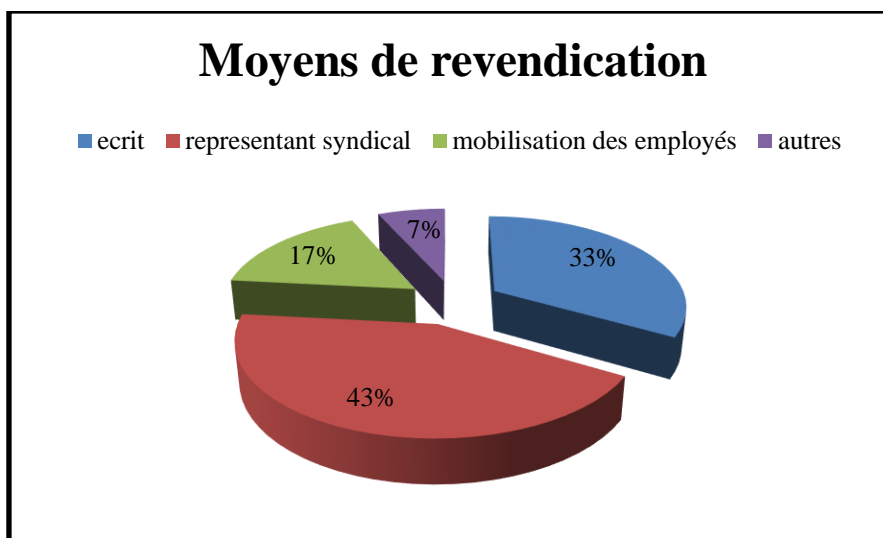
**Question 06 :** Si vous avez exprimé vos réticences, par quel moyen ?

**Tableau III.6: Moyens de revendication**

moyen de revendication	Effectif	Pourcentage
Ecrit	10	33%
représentant syndical	13	43%
mobilisation des employés	5	17%
Autres	2	7%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes

**Figure III.6: Moyens de revendication**



Source : Elaboré par nous même

**Lecture et analyse :**

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que plus de la moitié des questionnés 43% ont exprimé leur réticence par des représentants syndicaux, et 17% par des mobilisations des employés. Et 33 % par écrit et 7 % par autres moyens.

**Question 08 :** la direction a-t-elle proposé des solutions à ces réticences ?

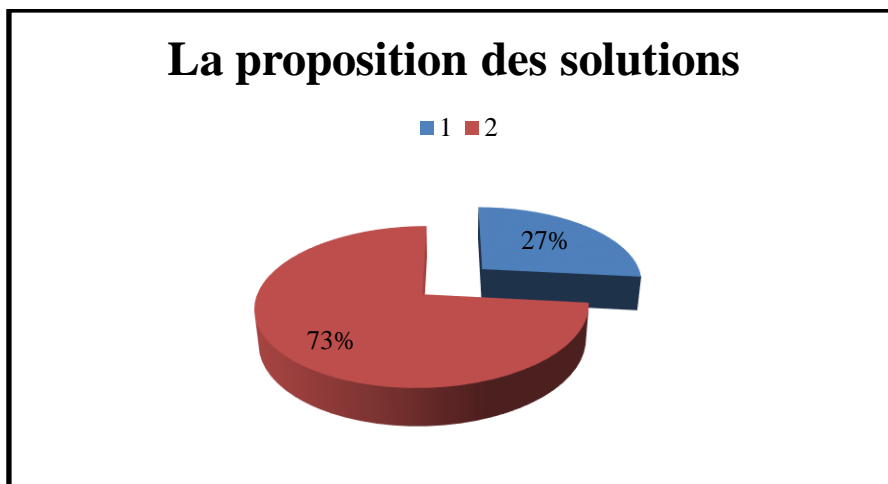
**Tableau III.7: la proposition des solutions**

la proposition des solutions	Effectif	Pourcentage
Non	8	27%
Oui	22	73%
Total	30	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes



**Figure III.7: la proposition des solutions**



Source : Elaboré par nous même

**Lecture et analyse :**

Selon les données montrées par le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons que 73 % des questionnés ont répondu par OUI la direction propose des solutions à ces réticences. et seulement 27 % ont répondu par NON.

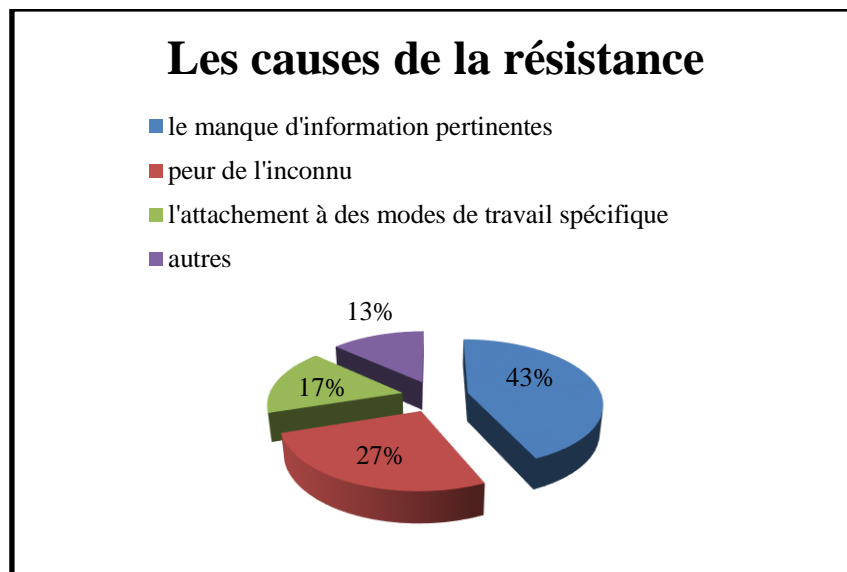
**Question 09 :** Quelles sont les causes de votre résistance ?

**Tableau III.8: Les causes de la résistance**

Cause des résistances	Effectif	Pourcentage
le manque d'information pertinente	13	43%
peur de l'inconnu	8	27%
l'attachement à des modes de travail spécifique	5	17%
Autres	4	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous même

**Figure III.8: Les causes de la résistance**



Source : Elaboré par nous même

**Lecture et analyse :**

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus montrent que 43% imputent la cause de résistance au manque d'informations pertinentes. Et une catégorie avec un taux de 27% des opposants ont manifesté la résistance à cause de la peur de l'inconnu et de l'incertitude des conséquences des changements. 17% pour l'attachement à des modes de travail spécifique et un taux de 13 % pour des autres causes.

**2.6 Les indicateurs de mesure de la performance sociale et opérationnelle au sein de DPW:**

Pour vérifier la deuxième hypothèse de notre recherche, qui admet qu'il existe plusieurs indicateurs de mesure de la performance sociale : comme le taux d'absentéisme, et des indicateurs essentiels dans la mesure de la performance opérationnelle au sein de DPW : les quantités ou la productivité, nous avons réalisé deux entretiens : le premier avec un cadre de DRH qui s'occupe de l'élaboration de TBS et le deuxième avec un manager des opérations qui s'occupe de l'élaboration et le contrôle de l'activité opérationnelle à travers un TBO.

**2.6.1 Indicateurs de mesure de la performance sociale :**

Notre première question vise à s'assurer que la performance sociale se mesure au sein de DPW, le cadre de DRH a affirmé que le service du personnel veille à la mesure et l'évaluation de cette performance.

La deuxième question a pour but de connaître les outils de mesure de la performance sociale au sein de DPW et les indicateurs qui permettent de la mesurer : type de mesure par un tableau de bord

## **CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW**

social (TBS) mensuellement et annuellement à travers la collecte des informations du personnel selon un ensemble des indicateurs sociaux.

Ensuite, il a identifié les trois indicateurs utilisés dans la mesure de la performance sociale au niveau de DPW :

- **Le taux d'absentéisme :** 
$$\frac{\text{Heures d'absence pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$
- **Le nombre des accidents de travail (annuel ou mensuel)**
- **Le taux des départs (Turnover) (annuel ou mensuel) : il y a aussi le Taux d'entrée, Taux de sortie, et le Taux de remplacement.**

A la fin de notre entretien, nous lui avons demandé de nous donner les taux des différents indicateurs de mesure de la performance sociale avant et après les changements effectués pour voir concrètement l'impact de ces changements sur la performance sociale de DPW et de la direction des opérations. Et parce que les changements organisationnels étudiés sont effectués à la fin de 2019, nous avons demandé seulement les taux des indicateurs de performance sociale des années : 2018, 2019, 2020.

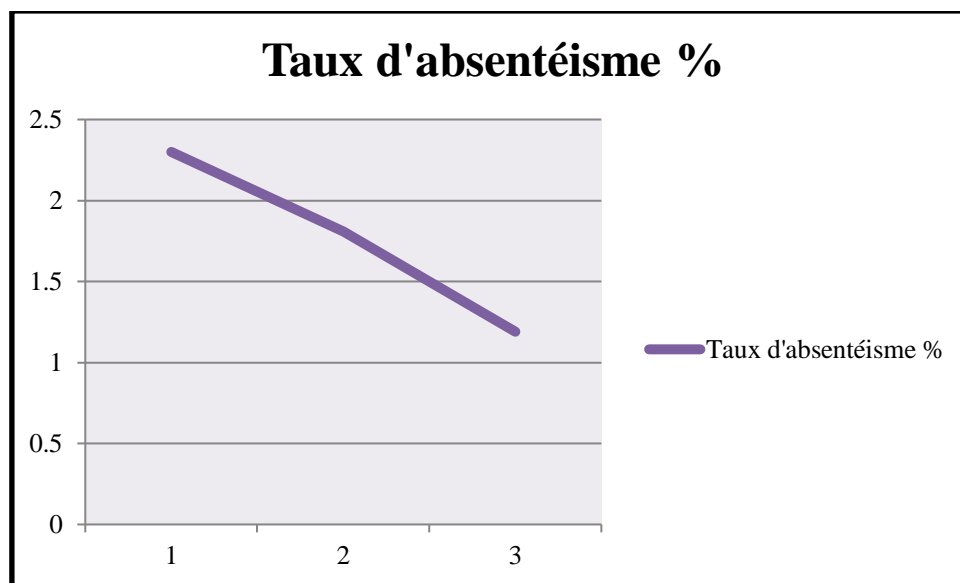
- **Le taux d'absentéisme :**

Le tableau suivant présente l'évolution du taux d'absentéisme des employés de DPW pendant les années 2018, 2019, 2020 :

**Tableau III.9: Evolution du taux d'absentéisme :**

<b>Année</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Le Taux d'absentéisme</b>	2.30%	1.81%	1.19%

**Figure III.9: Evolution du taux d'absentéisme :**



**Source :** Elaboré par nous même

On constate que le taux d'absentéisme au sein de DPW a diminué en 2019 de 0.49 % par rapport en 2018, 2019 le taux de 1.81% et en 2020 de 1.19% donc une autre diminution de 0.62 % en 2020.

• **Les accidents de travail :**

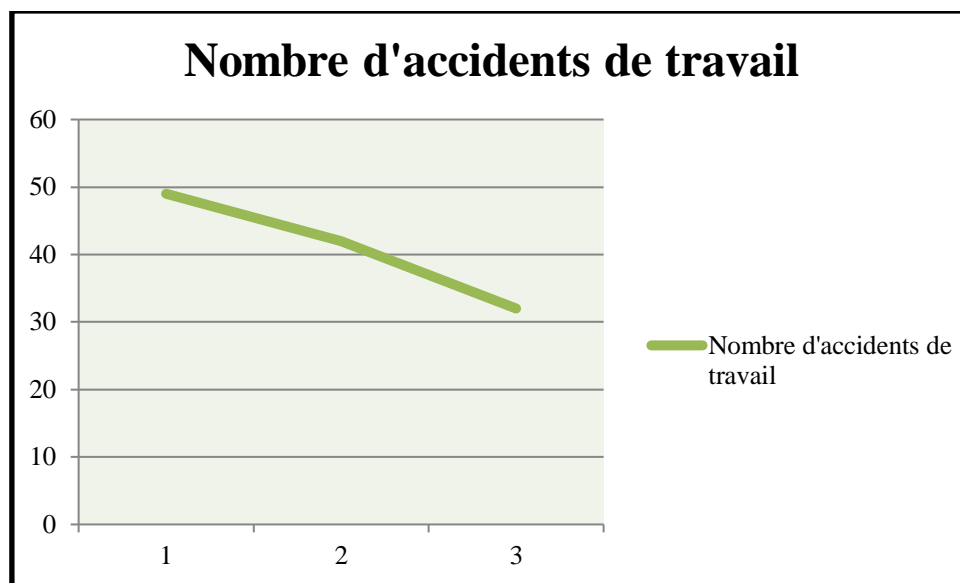
Le tableau suivant présente l'évaluation des accidents de travail des employés de DPW avant et durant et après les changements organisationnels effectués :

**Tableau III.10: Nombre des accidents de travail :**

Année	2018	2019	2020
Nombre d'accidents de travail	49	42	32

**Département RH**

**Figure III.10: Nombre des accidents de travail :**



Source : Elaboré par nous même

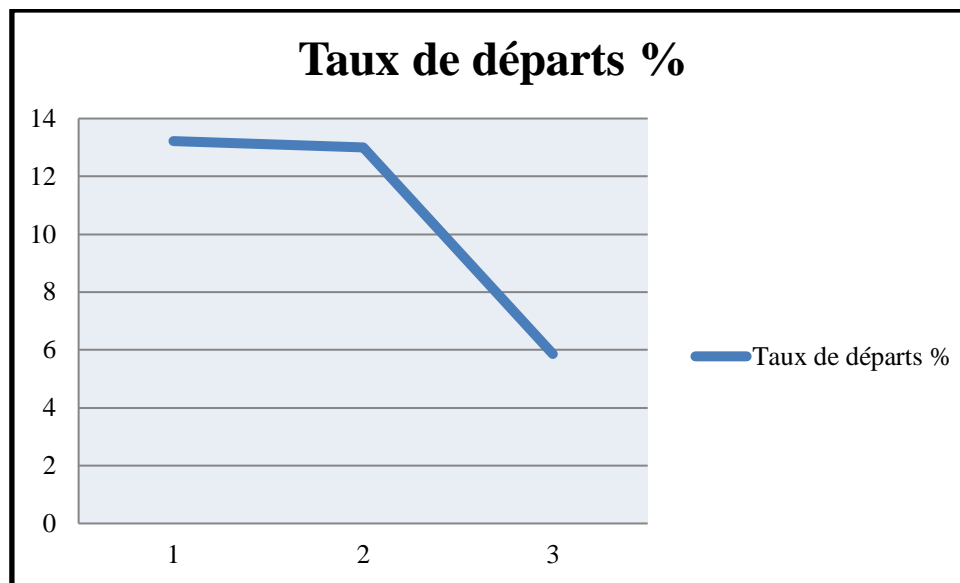
D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on constate une baisse remarquable du nombre des accidents de travail au niveau de la direction des opérations : de 2018 au 2019 il a baissé de 49 à 42. De 2019 à 2020 il a baissé de 42 à 32.

- **Le taux des départs (Turnover) :**

**Tableau III.11: Evolution des taux des départs de 2018 jusqu'au 2020**

Année	2018	2019	2020
Taux de départs %	13.22%	13%	5.86%

**Figure III.11: Evolution des taux des départs**



**Source :** Elaboré par nous même

Entre 2018 et 2020, nous remarquons une diminution du taux des départs par 7.36%. De 13.22% à 5.86%.

### **2.6.2 Indicateurs de mesure de la performance opérationnelle de DPW :**

Afin de mieux connaître la performance opérationnelle et ses outils de mesure, nous avons effectué un entretien avec un manager des opérations : Notre première question vise à s'assurer que la performance opérationnelle se mesure au niveau de DPW, le manager a affirmé que la mesure de la performance opérationnelle au sein de l'entreprise est un élément primordiale, son département veille à la mesurer et atteindre les bons résultats opérationnels.

La deuxième question a pour but de connaître les outils de mesure de performance au sein de son département et les indicateurs qui permettent à l'évaluer.

Ensuite, il a identifié deux indicateurs très importants utilisés dans la mesure de la performance opérationnelle au niveau de **DPW** :

**-La quantité** (la productivité de l'entreprise).

**-Les délais.**

En fin, nous lui avons demandé de nous donner les résultats des différents indicateurs de mesure de cette performance avant et après les changements effectués pour voir concrètement l'impact de ces

## CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW

changements sur la performance opérationnelle de DPW et plus exactement de la direction des opérations.

119

- **La productivité de l'entreprise:**

La productivité de l'entreprise se traduit par le volume et la quantité des conteneurs chargés et déchargés par DPW.

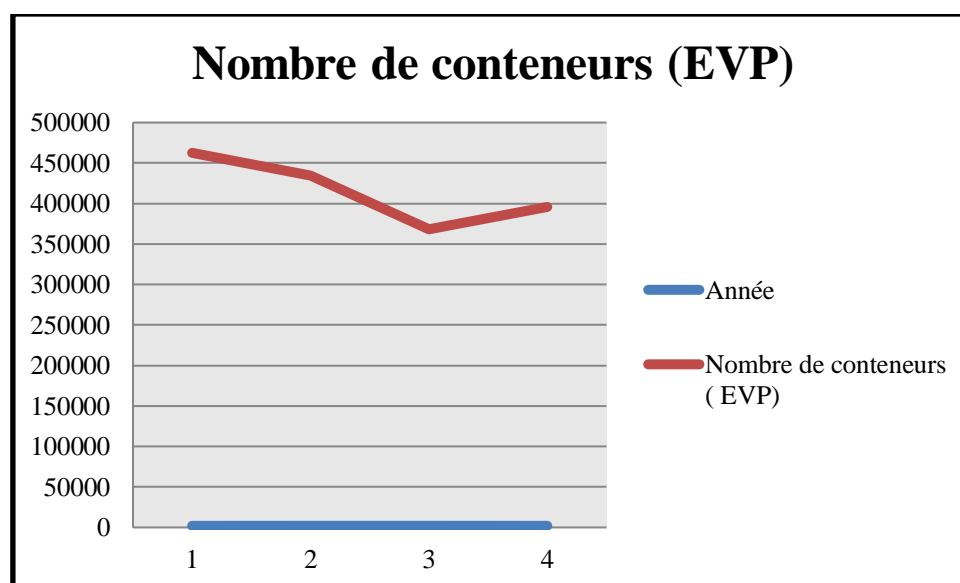
Le tableau suivant va représenter l'évolution de la productivité et des quantités des conteneurs réalisées durant les années 2017, 2018, 2019,2020.

**Tableau III.12: L'évolution de la productivité de l'entreprise**

Année	Nombre de conteneurs (EVP)
2017	462587
2018	434215
2019	368195
2020	395423

Département planning (statistique)

**Figure III.12:L'évolution de la productivité de l'entreprise**



Source : Elaboré par nous-mêmes

## **CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW**

120

D'après le tableau et son graphe ci-dessus qui représentent l'évolution de nombre des conteneurs total chargé et déchargés par DPW de 2017 jusqu'à 2020, nous remarquons que le nombre de conteneurs réalisés par l'entreprises en diminution durant les années 2018 et 2019. Après une augmentation durant l'année 2020 avec 395423 EVP.

- **Les délais :**

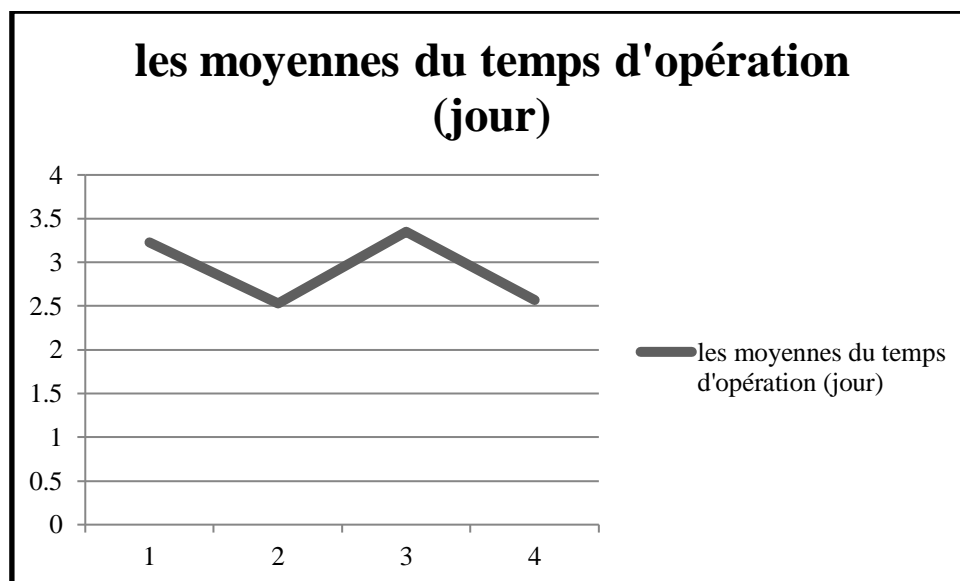
Durant notre entretien avec le manager des opérations, il nous a expliqué que le tableau de bord opérationnel regroupe un ensemble des indicateurs (KPIs) qui lui permettent d'évaluer la performance opérationnelle et donc prendre des actions correctives pour améliorer cette performance en terme de quantité et de délais de réalisation. Parmi les nombreux KPIs de délai ; le manager des opérations a mis l'accent sur un indicateur le plus pertinent : c'est le temps d'opération (Opération time) ; cet indicateur s'explique par la durée des opération réalisées sur un navire à quai (chargement et déchargement des conteneurs ... etc.).

**Tableau III.13 : la moyenne du temps d'opération :**

<b>Année</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>La moyenne de temps d'opération (jour)</b>	3.23	2.53	3.35	2.57

Département planning (statistique)

**Figure III.13: l'évolution de la moyenne du temps d'opération :**



Source : Elaboré par nous même



## CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW

Nous remarquons que la moyenne du temps de l'opération sur un navire à quai variée d'une année à une autre.

121

De 2017 à 2018, cette moyenne diminue de 3.23 jours à 2.53 jours. Après une augmentation 2019 à 3.35 jours .De 2019 jusqu'au 2020 elle diminue de 3.35jours à 2.57 jours.

### **2.7 Impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle :**

Nous avons consacré la troisième partie du questionnaire distribué, pour découvrir la relation existante entre le changement organisationnel et la performance sociale et opérationnelle de l'entreprise.

**Question 10 :** Quel est l'impact des changements introduits sur les indicateurs de performance sociale ?

**Tableau III. 14: Impact des changements introduits sur les indicateurs de performance sociale :**

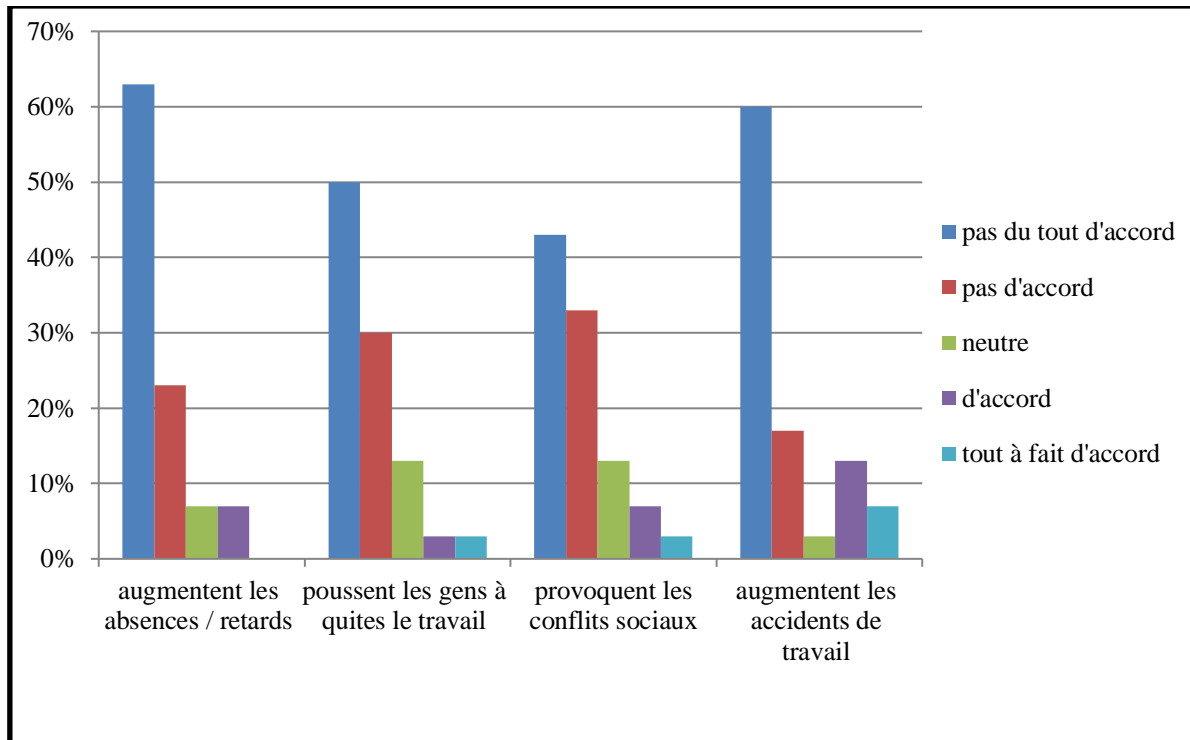
les changements apportent	degrés d'appréciation	pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	tout à fait d'accord	Total
augmentent les absences / retards	effectif	19	7	2	2	0	30
	pourcentage	63%	23%	7%	7%	0%	100%
poussent les gens à quitter le travail	effectif	15	9	4	1	1	30
	pourcentage	50%	30%	13%	3%	3%	100%
provoquent les conflits sociaux	effectif	13	10	4	2	1	30
	pourcentage	43%	33%	13%	7%	3%	100%
augmentent les accidents de travail	effectif	18	5	1	4	2	30
	pourcentage	60%	17%	3%	13%	7%	100%

Source : Elaboré par nous même

## CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW

Figure III.14: Impact des changements introduits sur les indicateurs de performance sociale :

122



Source : Elaboré par nous même

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous pouvons dire que les changements organisationnels effectués ont une influence positive sur les indicateurs quantitatifs de la performance sociale de DPW :

-Les changements organisationnels implantés ont un impact faible sur les absences et les retards des employés de DPW. En effet le pourcentage cumulé des employés qui sont contre les changements, car ils pensent que cela va augmenter les absences et les retards, étaient seulement de 7%, et 7% aussi qui ont répondu neutre. Contre un pourcentage cumulé et élevé de 86% de ceux qui trouvent que les changements apportés n'influent pas sur l'augmentation des absences et retards, au contraire nous avons constaté une diminution.

-Ces changements ont une influence faible sur les départs (Turnover) des employés de DPW. En effet, un pourcentage cumulé élevé de 80% des interrogés qui refusent de quitter le travail à cause de ces changements contre seulement 13% qui sont neutres, et les personnes qui ont répondu de quitter le travail à cause de l'inacceptation de ces changements est de 6%.

## CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW

-Les changements apportés ont une influence très faible sur l'augmentation de taux des conflits sociaux au sein de DPW, avec un pourcentage cumulé de 76%.Contre seulement un pourcentage cumulé de 10% de ceux qui sont d'accord que les changements augmentent les conflits sociaux.

-« les changements organisationnels apportés augmentent les accidents de travail » : Le degré d'inacceptation de cette dimension était très élevé avec un pourcentage cumulé de 77%, tandis que le pourcentage cumulé de ceux qui sont d'accord était 20%.et seulement 3 % qui sont neutres.

**Question 11:** quel est l'impact de ces changements sur les indicateurs de la performance opérationnelle ?

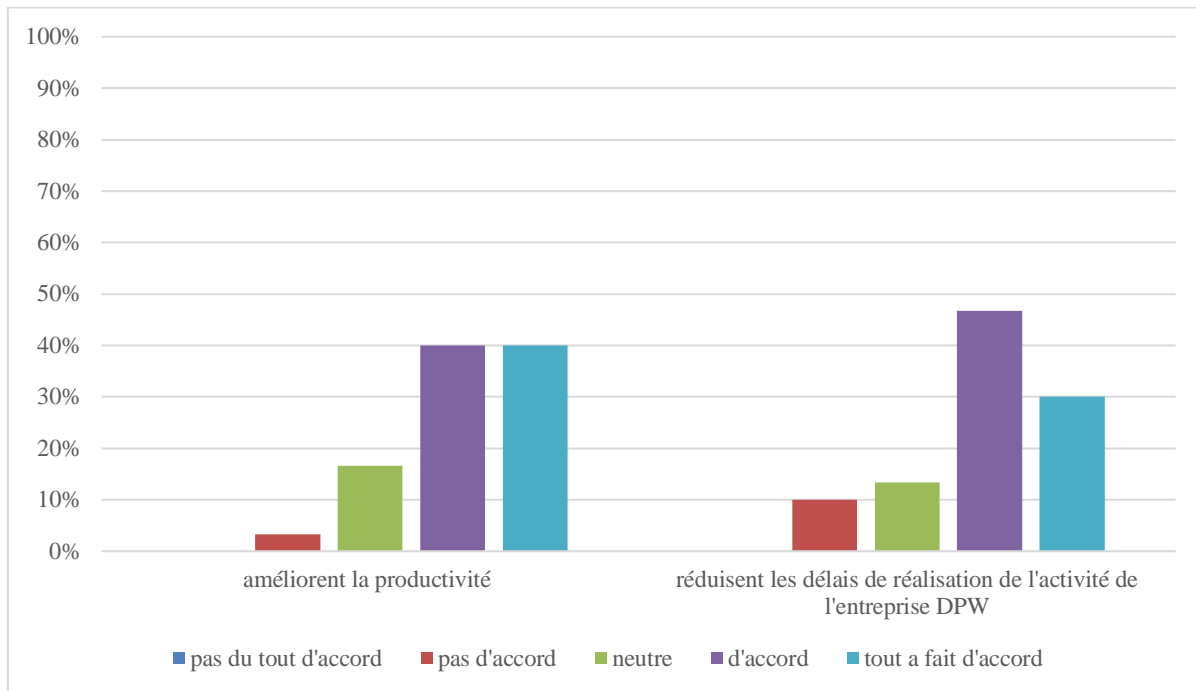
**Tableau III.15: Impact des changements sur les indicateurs de la performance opérationnelle :**

les changements apportent		pas du tout d'accord	pas d'accord	neutre	d'accord	tout a fait d'accord	Total
améliorent la productivité	Effectif	0	1	5	12	12	30
	pourcentage	0%	3%	17%	40%	40%	100%
réduisent les délais de réalisation de l'activité de l'entreprise DPW	Effectif	0	3	4	14	9	30
	pourcentage	0%	10%	13%	47%	30%	100%

Source : Elaboré par nous même

### CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW

Figure III.18 : Impact des changements sur les indicateurs de la performance opérationnelle :



Source : Elaboré par nous-mêmes

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous pouvons dire que les changements organisationnels effectués ont une influence positive et très importante sur les indicateurs de mesure de la performance opérationnelle de DPW.

Les changements effectués ont un impact très important sur l'amélioration de la productivité et le rendement des employés, le degré d'acceptation des interrogés avec un taux cumulé très élevé 80%, affirme la forte influence des changements sur l'amélioration de cette performance. Contre seulement 3% des interrogés qui ne sont pas d'accord.

Les changements apportés réduisent les délais de réalisation de l'activité : Le degré d'acceptation de cette dimension couvre 77%des interrogés. Contre 10% de ceux qui ne sont pas d'accord, et 13 % qui ont neutres.

**Section 03 : Discussion des résultats de l'enquête en terrain :**

Cette section a pour objectif de discuter et interpréter les résultats analysés dans la section précédente.

**3.1 Discussion des résultats portant sur l'introduction des changements organisationnels et les attitudes des employés face à ces changements :**

L'analyse des résultats a permis de démontrer que l'entreprise DPW a introduit plusieurs changements au niveau de la direction des opérations, qui consistent à :

- La modification et le changement de l'organigramme.
- L'élargissement de la supervision dans les quais par le remplacement du Berth Supervisor (superviseur de quai) par Vessel Supervisor (superviseur de navire) ;
- Changement des durées de travail.
- Développement du système informatique : système d'exploitation des opérations.
- L'acquisition et le déménagement à un nouveau bâtiment OPS.

Nous avons remarqué qu'avant d'implanter ces changements, l'entreprise a pu communiquer avec ses employés et les convaincre à accepter ces modifications.

**3.2 Discussion des résultats portant sur les indicateurs de mesure de la performance sociale et opérationnelle au sein de DPW:**

Durant notre rencontre avec un cadre de la DRH, il nous a déterminé les indicateurs de mesure de la performance sociale de DPW qui sont : le taux d'absentéisme, les nombres des accidents de travail et le taux des départs.

Nous avons posé les mêmes questions à un manager des opérations pour ce qui concerne la performance opérationnelle. Et il a assuré que l'évaluation de la performance opérationnelle au niveau de l'entreprise est un élément primordial. Elle se mesure à l'aide du tableau de bord opérationnel. Ensuite il a identifié les indicateurs de mesure essentiels de cette performance, qui sont : les délais et les quantités.

Notre but derrière ces interrogations, n'était pas seulement de connaître des indicateurs de mesure de la performance sociale et opérationnelle de DPW, mais aussi d'étudier ses évolutions avant, pendant et après les changements effectués, pour répondre à notre problématique de recherche.

## **CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW**

Les résultats ont montré qu'il y a eu une amélioration et augmentation de la performance sociale et opérationnelle de l'entreprise après l'introduction de ces changements.

126

### **3.3 Discussion des résultats portant sur l'impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle de DPW :**

Après avoir analysé la troisième partie des questionnaires distribués, nous avons constaté que les changements implantés ont un impact positif sur la performance sociale et la performance opérationnelle de DPW.

En effet, ils ont : une forte influence sur les indicateurs quantitatifs de la performance opérationnelle et sociale ; et même pour le seul indicateur qualitatif le climat social, nous avons remarqué que les changements introduits conduisent d'une manière importante à son amélioration.

## **CHAPITRE III : L'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE SOCIALE ET OPERATIONNELLE AU SEIN DE DPW**

### **Conclusion du chapitre:**

---

127

L'élaboration de ce chapitre a pour but la vérification de nos hypothèses de recherche, à partir d'une étude sur terrain au niveau de département des opérations de DPW.

L'étude empirique a montré que les changements effectués dans cette entreprise ont été accueillis par les employés avec une très faible résistance.

L'étude a montré également que ces changements ont conduit à : l'amélioration des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance sociale ainsi que les indicateurs de la performance opérationnelle, et donc l'augmentation de ces deux types de performance de l'entreprise.

## **Conclusion générale**



## **Conclusion générale**

L'objectif de ce mémoire de recherche a porté sur le changement organisationnel comme un facteur d'amélioration la compétitivité de l'entreprise

Le changement organisationnel fait partie de la réalité des entreprises surtout avec le contexte économique actuelle où le changement se pose souvent en termes de survie.

Il convient tout d'abord de signaler l'intérêt de notre sujet comme thème de recherche. Dans son cadre générale, le changement organisationnel est une nécessité à l'entreprise pour s'améliorer et voir même une opportunité. Mais avant tout, l'entreprise doit mettre l'accent sur ses employés pour pouvoir anticiper ces changements et atteindre ses objectifs, en préservant des ressources humaines en leurs fournissant un cadre et un climat de travail favorable à la réalisation des objectifs opérationnels dictés par la hiérarchie.

Sachant que, la survie de chaque entreprise dépend essentiellement de la capacité de ses managers d'optimiser les compétences individuelles et collectives de ses collaborateurs à travers la recherche permanente de meilleures méthodes de travail afin de susciter la motivation en eux.

Dans notre travail de recherche qui a porté sur l'impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle, nous avons traité dans le premier chapitre le changement organisationnel, la conduite du changement et la résistance au changement.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé le concept de performance de l'entreprise en générale et la performance sociale et opérationnelle en particulier. Puis, nous avons souligné le lien entre la performance sociale et opérationnelle et le changement organisationnel.

Le troisième chapitre avait pour objectif la vérification des postulats deux chapitres théoriques, Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthodologie quantitative, soit un questionnaire administré pour recueillir les données. Un traitement statistique des données a été réalisé à partir du logiciel Excel. Notre étude de terrain a été fait au niveau de Djazair Port World (DPW).

### **Les résultats de recherche :**

Les principaux résultats de notre recherche se résument comme suit :

- Globalement dans leur majorité les employés de la direction des opérations ont réagi positivement aux changements organisationnels introduits.
- Les indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de DPW sont : le taux d'absentéisme, le taux de départ, le nombre des accidents de travail.

- Les indicateurs de mesure de la performance opérationnelle au sein de DPW sont : les délais et les quantités.

- Les changements organisationnels implantés ont amélioré et augmenté la performance sociale et opérationnelle de la direction des opérations de DPW

Donc, les résultats de nos analyses statistiques permettent de répondre à notre problématique de recherche. Et de confirmer les trois hypothèses de recherches :

### **Hypothèse 1 :**

Nous avons affirmé notre première hypothèse qui a proposé que les employés favorisent les changements organisationnels introduits au sein de la direction des opérations de DPW : parce que globalement avec un taux très élevé 60% des répondants sont des favorables, contre seulement 27% des passifs et 13% des opposants

### **Hypothèse 2 :**

Après l'entretien et la série de questions posées aux managers des opérations et les cadres de la DRH nous avons constaté que les indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de DPW sont trois : l'absentéisme, les accidents de travail, et les départs. Et pour les indicateurs de mesure de la performance opérationnelle sont deux : les délais et les quantités. Donc notre deuxième hypothèse est confirmée.

### **Hypothèse 3 :**

Notre troisième partie du questionnaire distribué nous a permis de constater que les changements introduits au niveau de l'entreprise DPW ont influencé positivement sur les indicateurs de mesure de la performance sociale et la performance opérationnelle et donc ils influencent positivement sur ces deux performances. Cela nous a permis d'affirmer la troisième hypothèse.

## **Bibliographie**

## *Bibliographie*

### Ouvrages en français :

- AUTISSIER (D) et MOUTOT (J.-M) : « Méthode de conduite du changement », 2007.
- Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, 4e éd., Dunod, 2016.
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris.2013.
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », 2013.
- AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J-M) : « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », 2013.
- Autissier, D. et Peretti J.-M., Miscellanées du changement, EMS, 2016.
- BACHY, (B) et HARACHE, (C) : « Toute la fonction management », édition DUNOD, Paris, 2010.
- BARABEL, (M) et MEIER, (O) : « MANAGEOR : Les meilleurs pratiques du management », édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
- BERGERON, (P) : « la gestion dynamique », Québec : Ed. Gaëtan Morin éditeur, 4<sup>ème</sup> édition, 2006.
- BOERI, (D) et BERNARD, (S), « organisation & changement », paris : Ed. MAXIMA, 1998.
- CADIN, (L) et GUERIN, (F), PIGEYRE, (F), « Gestion des ressources humaines », paris : Ed. DUNOD, 2007.
- COLLERTTE et al : « Le changement organisationnel : Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, 1997.
- GROUARD, (B) et MESTON, (F) : « l'entreprise en mouvement », paris : Ed. DUNOD, 1998.
- GROUARD, (B) et MESTON, (F) : « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », DUNOD, Paris, 1998.
- GROUARD. (B), MESTON. (F) : « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement »;Dunod ; 1998.
- HELLRIEGEL, (D) et Al : «Management des organisations », DE BOECK, Bruxelles, 1992.
- LERDU, (S) et autre : les fiches de la GRH version 3, O, Faculté des science Economiques et Sociales de Lille, Institut d'administration des entreprises de Lille, 2003.
- LEWIN, (K) : « Group décision and social change », 1958, -IN SCHERMERRHORN et al, « comportement humain et organisation », Ed VILLAGE MONDIALE, Paris, 2000.
- MEIER (O) et al : « Management du changement : changement culturel et organisationnel », édition DUNOD, Paris, 2012.
- MEIER, (O) et al: « Management du changement : changement culturel et organisationnel »,2012.
- SOUTENAIN, J.F et FARCET, P, organisation et gestion de l'entreprise, paris : Ed. Berti, 2007.
- TNEAN, (G) : «la résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives » paris : Ed .HARMATTAN, 2005.
- DEMERS, (C) : « **De la gestion du changement à la capacité dechanger** », édition Gestion, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 1999.
- DENIS, (J-L) et CHAMPAGNE, (F) : « Pour comprendre le changement dans les organisations », édition Gestion, Paris, 1990.

## Ouvrage en arabe :

احمد ماهر: السلوك التنظيمي, مدخل بناء المهارات, الإسكندرية, شركة الجلال للطباعة, 2003,

## Articles :

- BARIEL, (C) : « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », HEC Montréal, N° 04-10 – 2004, P.2
- BARIEL, (C) : « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », HEC Montréal, N° 04-10 – 2004, P.2
- 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.
- **La gestion du changement dans les organisations** (les formes du management), comprendre le management, cahier français n°321, p30, 32.
- MITRE, (P) : Développement des Systèmes d'Organisation, fiche de lecture, CNAM Paris, 2004, P.9-10
- Soparnot Richard, « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », Gestion, 2004/4 Vol. 29, p39.
- Revue Paradoxes, n° 25, cité dans Problèmes économiques, n° 1570.

## Mémoires :

- DALI (L) : impact des systèmes d'information sur la performance opérationnelle de l'entreprise, mémoire pour l'obtention du diplôme de mastère, EHEC, 2015.
- DIANE, (P): « Les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises » : synthèse de la documentation empirique, Mémoire présenté comme exigences partielles de la maîtrise en gestion de projet, Université du QUEBEC à Trois-Rivières, QUEBEC, 2008.
- LAKHAL, (A) ; « TIC et changement organisationnel », Mémoire de magister, université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen, 2011.
- Réal Romuald MBIDA : (**gestion des organisations**), Master administration des entreprise, université Senghor D'calendrier Egypte année 2009 /2010.
- TOUAMI, (Z) : Le pilotage du changement organisationnel dans le secteur bancaire, Mémoire de Magister en sciences économiques et de gestion, université Abou- Baker BELKAID- Tlemcen, 2010.

# **ANNEXES**

# ANNEXE 1

## RAPPORT ANNUEL RH 2021

### Répartition des effectif par département/ sexe /type de contrat:

Catégorie Socio Professionnelle	CDI	CDD	Temporary Assignment	Femmes	Hommes	Total
OPERATIONS	552	19	0	1	570	571
Planning	26	0	0	1	25	26
Technical	70	14	1	3	82	85
Civil Work & Projects engineering	8	0	0	0	8	8
Finances	15	0	1	5	11	16
Legal	3	0	0	1	2	3
IT	7	0	0	0	7	7
Procurement	5	0	0	2	3	5
HR & ADM	16	1	0	6	11	17
HO	2	0	0	1	1	2
Commercial	17	3	0	5	15	20
HSE	12	1	0	2	11	13
Security	76	8	0	2	82	84
Terminal Project	2	1	0	2	1	3
Taux	94,30%	5,47%	0,23%	3,60%	96,40%	100,00%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>811</b>	<b>47</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>829</b>	<b>860</b>

## ANNEXE 2

### **Le questionnaire :**

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en Sciences commerciales "Option **Management** " à l'**École Supérieure de Commerce Kolea**, portant sur " **l'impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle** ", de ce fait, nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps à fin de répondre a notre questionnaire. Vos réponses resteront anonymes et serviront uniquement à l'élaboration de ce travail académique.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

**L'étudiante : HAFID AMEL**

### **Fiche signalétique :**

❖ Sexe :

Homme

Femme

❖ Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maîtrise

Exécution

❖ L'âge :

Moins de 25 ans

De 25 à 40 ans

De 41 à 55 ans

Plus de 55 ans

❖ L'ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 1 an

De 1 à 5 ans

De 5 à 8 ans

Plus de 8 ans



**L'introduction des changements organisationnels et la conduite de ces changements par la direction :**

1) Étiez-vous informé de ces changements ?

Oui                      No

2) Si oui, citez par quel moyen ?

Réunions

Affiches

Intranet

Autres, Précisez .....

3) le type de changement opéré au niveau de votre entreprise :

Nouvel organigramme

Changement dans les processus

Autres : -

4) Ce changement est -il dicté par :

Nouvelle technologie

La concurrence sur le marché

Nouvelle loi

La taille de l'entreprise

Changement de stratégie

Autres : -

5) Ce changement a-t-il été accompagné par des cycles de formation :

Oui

Non

6) Pensez vous que ces changements répondent à :

Vos besoins

Les besoins de l'entreprise

Les besoins des deux

Aucun des deux

7) Comment jugez-vous la conduite de ces changements ?

Bonne

Moyenne

Mauvaise

**Attitudes du personnel de la direction des opérations de DPW envers les changements effectués :**

8) quelle est votre attitude vis-à-vis du changement introduit ?

Opposant

Passif

Favorable

9) Avez-vous exprimé vos réticences à l'égard de ces changements ?

Oui

Non

10) Si Oui, par quel moyen ?

Ecrit

Représentant syndical

Mobilisation des employés

Autres, Précisez ...

11) La direction a-t-elle proposé des solutions ?

Oui

Non

12) Quelles sont les causes de votre résistance ?

Le manque d'information pertinente

Peur de l'inconnu

L'attachement à des modes de travail spécifiques

Autres, Précisez ...

13) Suite à votre opposition à l'égard de ce changement, la direction a-t-elle suffisamment communiqué avec vous ?

Oui

Non

**L'impact du changement organisationnel sur la performance sociale au sein de DPW :**

14) Quel l'impact de ces changements sur les indicateurs de la performance sociale ?

<b>Le changement apporté</b>	<b>Tout a fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>neutre</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>
<b>Augmente vos absences / retards</b>					
<b>Vous pousse à quitter le travail</b>					
<b>Provoquent les conflits sociaux</b>					
<b>Augmentent les accidents de travail</b>					

15) Quel est l'impact de ces changements sur votre climat social ?

<b>Le changement apporté diminue t-il</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
<b>Votre implication dans l'équipe de Travail</b>		
<b>La confiance envers vos Supérieurs</b>		
<b>Clarté des tâches et des Rôles</b>		
<b>L'autonomie dans le Travail</b>		

16) quel est l'impact de ces changements sur les indicateurs de la performance opérationnelle ?

<b>les changements apportés:</b>	<b>Tout a fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>
<b>améliorent votre productivité</b>					
<b>réduisent les délais de réalisation de votre activité</b>					

# Table des matières

<b>Dédicace :</b> .....	2
<b>Remerciement</b> .....	3
<b>Liste des tableau</b> .....	5
<b>Liste des figures</b> .....	7
<b>Liste des abréviations</b> .....	8
<b>Résumé</b> .....	10
<b>SOMMAIRE</b> .....	11
<b>Introduction générale</b> .....	13
<b>CHAPITRE I :</b> .....	18
Introduction du chapitre : .....	20
1 Section 01 : Généralité sur le changement organisationnel .....	21
1.1 Historique du changement organisationnel : .....	21
1.2 Définition .....	23
1.2.1 Définition de l'organisation.....	23
1.2.2 Définition de changement : .....	25
1.2.2.1 L'approche rationnelle et les outils du changement .....	25
1.2.2.2 Les facteurs influençant le processus de changement : .....	26
1.2.3 Définition du changement organisationnel : .....	27
1.3 Les facteurs et les objectifs du changement organisationnel : .....	27
1.3.1 Les facteurs du changement organisationnel.....	27
1.3.1.1 La technologie : .....	28
1.3.1.2 Les caractéristiques de l'environnement : .....	28
1.3.1.3 La taille de l'entreprise : .....	29
1.3.1.4 La culture nationale : .....	29
1.3.1.5 Les stratégies de l'entreprise : .....	29
1.3.2 Les objectifs du changement organisationnel : .....	30
1.4 - Nature et types du changement organisationnel.....	31
1.4.1 Nature du changement : .....	31
1.4.2 La typologie du changement : .....	32
1.4.2.1 Le changement prescrit (imposé et progressif); .....	34
1.4.2.2 Le changement de crise (imposé et brutal) : .....	34
1.4.2.3 Le changement construit (volontaire et progressif) : .....	34
1.4.2.4 Le changement adaptatif (volontaire et brutal) : .....	34
1.5 Les dimensions du changement : .....	34

1.5.1	La profondeur du changement :.....	34
1.5.1.1	Les changements superficiels :.....	34
1.5.1.2	Les changements en profondeurs :.....	34
1.5.2	La rapidité du changement :.....	35
1.5.3	Le mode d'imposition du changement.....	35
1.5.3.1	Le changement imposé :.....	35
1.5.3.2	Le changement consensuel :.....	35
1.6	Le processus et les domaines du changement organisationnel:.....	36
1.6.1	Le processus du changement :.....	36
1.6.1.1	La décristallisation :.....	36
1.6.1.2	L'instauration du changement :.....	36
1.6.1.3	La recristallisation :.....	36
1.6.2	Domaines du changement organisationnel :.....	36
1.6.2.1	Le changement stratégique :.....	37
1.6.2.2	Le changement technologique :.....	37
1.6.2.3	Les changements structurels :.....	37
1.6.2.4	Les changements culturels :.....	38
1.6.2.5	Méthodes de management :.....	38
2	Section 02 : la démarche de la conduite de changement.....	38
2.1	Définition de conduite du changement :.....	38
2.2	les modèles de conduite du changement :.....	38
2.2.1	La conduite du changement « instrumentée » :.....	39
2.2.2	La conduite du changement « psychosociologique » :.....	39
2.2.3	La conduite du changement de « gestion de projet » :.....	39
2.3	Styles et objectifs de la conduite du changement.....	39
2.3.1	Les styles de la conduite du changement :.....	39
2.3.1.1	Le style Education/communication :.....	40
2.3.1.2	Le style Collaboration/Participation :.....	40
2.3.1.3	Le style Intervention :.....	40
2.3.1.4	Le style Direction/Coercition :.....	40
2.3.2	Les objectifs de la conduite du changement :.....	40
2.4	Les acteurs et le rôle du manager dans la conduite du changement :.....	41
2.4.1	les acteurs de la conduite du changement :.....	41
2.4.1.1	L'équipe conduite du changement :.....	41
2.4.1.2	L'équipe projet :.....	41
2.4.1.3	Les sponsors :.....	42
2.4.1.4	Les relais :.....	42

2.4.1.5	Les utilisateurs :.....	42
2.4.1.6	Les bénéficiaires :.....	42
2.4.2	Le rôle de manager dans la conduite du changement : .....	42
2.5	Les phases de la conduite du changement : .....	43
2.5.1	La phase du diagnostic :.....	43
2.5.2	Les leviers du changement : .....	44
2.5.2.1	Le dossier d'impacts :.....	44
2.5.2.2	Le dossier de communication : .....	44
2.5.2.3	Le dossier de la formation :.....	45
2.5.2.4	L'accompagnement :.....	46
2.5.3	Le pilotage :.....	47
2.6	Les déterminants du changement organisationnel :.....	48
2.6.1	Les facteurs de réussite de la conduite du changement :.....	48
2.6.2	Les facteurs d'échec des actions de la conduite du changement : .....	49
3	Section : La résistance au changement organisationnel : .....	49
3.1	-Définitions :.....	49
3.1.1	Définition de la résistance :.....	49
3.1.2	Définition de la résistance au changement organisationnel :.....	50
3.2	Types, Formes et Causes de la résistance au changement : .....	51
3.2.1	Types de la résistance au changement : .....	51
3.2.1.1	Les proactifs : .....	51
3.2.1.2	Les passifs : .....	51
3.2.1.3	Les opposants : .....	51
3.2.2	Formes de la résistance au changement : .....	52
3.2.2.1	L'inertie :.....	52
3.2.2.2	L'argumentation : .....	52
3.2.2.3	La révolte :.....	53
3.2.2.4	Le sabotage :.....	53
3.2.3	Causes de la résistance au changement :.....	53
3.2.3.1	Les causes individuelles :.....	54
3.2.3.2	Les causes collectives ou culturelles :.....	54
3.2.3.3	Les causes structurelles et conjoncturelles :.....	55
3.2.3.4	Causes liées au changement lui-même :.....	55
3.3	La résistance au changement ; complexité, nécessité et facteur du progrès : .....	55
3.3.1	La résistance au changement : un concept « complexe ».....	55
3.3.2	La nécessité de la résistance au changement :.....	56
3.3.2.1	D'un point de vue stratégique :.....	56

3.3.2.2	D'un point de vue psychologique : .....	56
3.3.2.3	Quand est-ce que la résistance au changement devienne un facteur de progrès et une opportunité d'amélioration du changement ?.....	56
	Conclusion du chapitre .....	58
	<b>CHAPITRE II :</b> .....	60
	Introduction du chapitre.....	61
1	Section 01 : la conception de la performance .....	62
1.1	La notion de la performance .....	62
1.1.1	L'évolution du contexte : .....	62
1.1.2	Définition : .....	62
1.1.3	Les critères d'évaluation de la performance :.....	64
1.1.3.1	L'efficacité : .....	64
1.1.3.2	L'efficience : .....	65
1.1.3.3	L'effectivité ou pertinence : .....	65
1.2	Les différents types de la performance :.....	66
1.2.1	La performance économique :.....	66
1.2.2	La performance commerciale :.....	66
1.2.3	La performance financière : .....	68
1.2.4	La performance sociale : .....	69
1.2.5	La performance technologique : .....	71
1.2.6	La performance sociétale : .....	71
1.2.7	La performance stratégique :.....	71
1.2.8	La performance organisationnelle : .....	72
1.3	La Mesure de la performance :.....	72
1.3.1	Définition de la mesure de la performance : .....	72
1.3.2	L'objectif de mesure de la performance :.....	73
1.4	Les indicateurs de la performance :.....	74
1.4.1	Définition : .....	74
1.4.2	Les caractéristiques d'un bon indicateur :.....	75
1.4.3	Les catégories d'indicateurs :.....	76
2	Section 02 : la performance sociale et opérationnelle .....	77
2.1	La notion de performance sociale :.....	77
2.1.1	Définition : .....	77
2.1.2	La performance sociale à court et moyen terme : efficacité, efficience :.....	78
2.1.3	La performance sociale à long terme : .....	79
2.2	Les outils et les indicateurs de mesure de la performance sociale : .....	79
2.2.1	Les outils de mesure de la performance sociale : .....	79

2.2.1.1	Le tableau de bord social (TBS) : .....	79
2.2.1.2	Le tableau de bord stratégique (Balance scorecard BSC) : .....	79
2.2.1.3	Le bilan social : .....	80
2.2.2	Les indicateurs de mesure de la performance sociale : .....	80
2.2.2.1	L'absentéisme : .....	80
2.2.2.2	Les accidents de travail : .....	82
2.2.2.3	Le turn-over : .....	83
2.2.2.4	Les conflits sociaux : .....	84
2.3	La notion de performance opérationnelle : .....	85
2.3.1	Définition : .....	85
2.3.2	Les outils de pilotage de la performance opérationnelle : .....	85
3	Section 03 : le lien entre le changement organisationnel et la performance sociale et opérationnelle : ...	87
3.1	Le changement comme opportunité : .....	87
3.1.1	Impact sur la performance opérationnelle : .....	87
3.1.2	Impact sur la performance sociale : .....	87
3.2	Le changement comme menace : .....	87
3.2.1	Un impact sur La performance opérationnelle : .....	88
3.2.2	Un impact sur la performance sociale : .....	88
	Conclusion du chapitre : .....	89
	<b>CHAPITRE III :</b> .....	90
	Introduction du chapitre : .....	92
1	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : .....	93
1.1	Présentation générale de (DP World): .....	93
1.1.1	Historique : .....	93
1.1.2	Présentation de l'entreprise Mère (DUBAÏ PORT WORLD) : .....	94
1.2	Présentation de l'entreprise (DJAZAIR PORT WORLD) : .....	95
1.3	Les fonctions et les objectifs de (DP WORLD DJAZAIR) : .....	95
1.3.1	Les fonctions de l'entreprise : .....	95
1.3.2	Les objectifs de l'entreprise : .....	96
1.4	Organisation et structure de l'entreprise (DP WORLD DJAZAIR) : .....	96
1.4.1	La structure de DP World Djazair : .....	96
1.4.2	Organisation de l'entreprise DP World Djazair : .....	97
1.4.2.1	Direction générale : .....	97
1.4.2.2	Direction commerciale : .....	97
1.4.2.3	Direction financière : .....	98
1.4.2.4	Direction des ressources humaines : .....	98
1.4.2.5	Direction des opérations : .....	98



2	Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse des indicateurs : .....	101
2.1	Les changements introduits au niveau de DPW : .....	101
2.1.1	Les changements opérationnels : .....	101
2.1.2	Les changements technologiques : .....	102
2.2	L'enquête par questionnaire : .....	102
2.2.1	La décomposition du questionnaire : .....	102
2.2.2	Les types de questions utilisées : .....	103
2.2.3	Mode d'échantillonnage : .....	103
2.2.4	L'outil d'analyse du questionnaire : .....	103
2.3	Caractéristiques de la population étudiée : .....	103
2.4	Le changement organisationnel et les attitudes des employés à l'égard de ces changements : .....	106
2.4.1	L'introduction des changements organisationnels et la conduite de ces changements par la direction : .....	106
2.5	Attitudes du personnel de la direction des opérations de DPW envers les changements effectués : 110	
2.6	Les indicateurs de mesure de la performance sociale et opérationnelle au sein de DPW: .....	114
2.6.1	Indicateurs de mesure de la performance sociale : .....	114
2.6.2	Indicateurs de mesure de la performance opérationnelle de DPW : .....	118
2.7	Impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle : .....	121
	Section 03 : Discussion des résultats de l'enquête en terrain : .....	125
3.1	Discussion des résultats portant sur l'introduction des changements organisationnels et les attitudes des employés face à ces changements : .....	125
3.2	Discussion des résultats portant sur les indicateurs de mesure de la performance sociale et opérationnelle au sein de DPW: .....	125
3.3	Discussion des résultats portant sur l'impact du changement organisationnel sur la performance sociale et opérationnelle de DPW : .....	126
	Conclusion du chapitre: .....	127
	<b>Conclusion générale</b> .....	128
	<b>Bibliographie</b> .....	131
	<b>ANNEXE</b> .....	134