

**Université A. Mira - Bejaia**

**Faculté des Economiques, commerciales et des sciences de gestion**

**Département des sciences des gestions**



**جامعة بجاية**  
**Tasdawit n'Bgayet**  
**Université de Béjaïa**

**Mémoire de Fin de cycle**

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en science de gestion

**Spécialité : Management**

## **Thème**

---

**Mise en œuvre du changement organisationnel au sein d'une organisation : impliquer l'individu pour favoriser son bien-être.**

---

**Réalisé par :**

BAKOURI Nesrine

MEKBEL Thanina

**Encadré par :**

Dr : OUAOUDIA Lounis

Devant le jury composé de :

Président :

Rapporteur : Dr OUAOUDIA Lounis

Examineur :

**Année universitaire : 2019/2020**

## **Remerciements**

Tout d'abord, nous remercions Dieu, le tout puissant, de nous avoir guidées sur le chemin du savoir et de nous avoir données la volonté pour terminer ce modeste travail.

Au terme de ce travail, nous tenons à adresser nos vifs remerciements et notre profonde gratitude à notre encadreur Dr OUAOUDIA Lounis, qui, par sa disponibilité ainsi que pour ses conseils précieux, ses remarques pertinentes, et ses recommandations pour la réalisation de cette recherche.

Nous tenons à remercier aussi les membres du jury qui ont accepté d'évaluer et d'examiner ce travail.

Nous ne saurions manquer d'exprimer nos remerciements à tous les membres de nos familles pour leurs soutiens sans faille, leurs compréhensions et leurs encouragements. Nous remercions également toutes les personnes qui nous ont apportées leur aide, leurs soutiens et leurs connaissances pour la réalisation de ce mémoire. Enfin, nous avons une pensée très spéciale pour nos parents pour leur patience et leur soutien tout au long de ce parcours.

## Liste des tableaux

<b>Tableau n°01</b> : Synthèse de l'historique du changement.....	6
<b>Tableau n°02</b> : Les typologies du changement.....	10
<b>Tableau n°03</b> : Modèle de Kurt LEWIN .....	13
<b>Tableau n°04</b> : Les facteurs du changement.....	19
<b>Tableau n°05</b> : Bien-être au travail et les dimensions associées.....	27
<b>Tableau n°06</b> : Les trois dimensions de comportement impersonnel.....	30
<b>Tableau n°07</b> : Echelle de mesure positive du bien-être au travail .....	34

## Liste des figures

<b>Figure n°01</b> : Etape et phase du changement.....	15
<b>Figure n°02</b> : Les trois axes de la mesure du bien-être.....	31
<b>Figure n °03</b> : Les cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail.....	33
<b>Figure n ° 04</b> : Santé et bien-être au travail.....	45

## **Liste des abréviations**

**FIRO** : Fundamentals Interpersonnel Relation Orientation

**ISEOR** : Institut de socio-économie des entreprises et des organisations

**OMS** : Organisation Mondiale de la santé.

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel.....</b>	<b>3</b>
Introduction.....	3
<b>Section 01 : Concepts et définitions.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 02 : Typologies du changement et le processus du changement organisationnel.....</b>	<b>8</b>
<b>Section 03 : Facteurs et acteurs du changement.....</b>	<b>16</b>
Conclusion.....	23
<b>Chapitre II : Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise Lors d'un changement organisationnel.....</b>	<b>24</b>
Introduction.....	25
<b>Section 01 : Le bien-être au travail.....</b>	<b>26</b>
<b>Section 02 : La performance de l'entreprise.....</b>	<b>34</b>
<b>Section 3 : L'interaction entre le changement organisationnel, le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.....</b>	<b>43</b>
Conclusion.....	60
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>61</b>
<b>Référence Bibliographique</b>	

# **Introduction générale**

Le vocable « changement » est l'un des éléments les plus utilisés dans le langage des entreprises et de la société en générale, il symbolise à la fois l'évolution contemporaine d'une société qui va de plus en plus vite et une nécessité quant à l'obligation de se transformer - au risque de disparaître de la vie active. Dans certaines cultures, cette notion est davantage vécue comme une opportunité que comme une contrainte. Le changement s'est progressivement produit dans les organisations, ou il est devenu une variable de gestion à maîtriser, outiller et évaluer. Une entreprise performante est une entreprise qui, non seulement change, mais change rapidement et accroît en permanence sa culture de changement.

Le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Depuis que l'homme organise les rapports, il a toujours confronté ses méthodes, aux critères d'efficacité de son temps.

On voit bien cependant, que le changement organisationnel n'est devenu un sujet de débats théoriques que tardivement, et précisément à l'occasion du rôle que la GRH devait jouer dans le devenir ou dans le développement des entreprises. Le changement amène aujourd'hui les dirigeants des entreprises et experts en management de constater que l'entreprise elle-même et son environnement sont en étroite relation : tout y bouge au même temps, de plus en plus vite, avec des ampleurs et des rythmes différents, de façon subie ou voulue ..., et ces changements sont de toutes natures.

A ce titre, le changement est avant tout une affaire d'individus. Le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus. Le changement constitue en effet une rupture, dans le sens où il oblige les individus à abandonner une situation connue en vue d'évoluer vers un futur inconnu. Appréhender le changement en se plaçant au niveau des acteurs organisationnels nous paraît ainsi essentiel puisque ceux-ci vont influencer sa mise en œuvre à travers leurs manières de le percevoir et d'agir.

Du côté des collaborateurs, la digitalisation a permis d'ouvrir leur vision sur le monde et de pouvoir comparer et aborder le travail d'une manière totalement différente. Leurs attentes ne sont plus les mêmes qu'avant. Nous sommes dans une ère de changement avec une modification des comportements et du désir des collaborateurs. Nous pouvons voir que la frontière entre vie professionnelle et personnelle a tendance à être de plus en plus fine. Nous passons une grande partie de notre vie sur notre lieu de travail. Il est donc important que ce soit un environnement plaisant, aussi bien pour les employeurs que pour leurs employés.

Aussi naturellement qu'une organisation est en recherche de performance, l'homme cherche à être heureux et à prendre plaisir au sein de son travail. Parce qu'un salarié épanoui est un salarié performant, promouvoir le bien-être au travail est une stratégie gagnant-gagnant que cultivent de plus en plus d'entreprises. Le succès d'une entreprise est intimement lié à la satisfaction professionnelle de ses employés. Un environnement professionnel où les employés se sentent valorisés, protégés, impliqués et écoutés, est propice au bien-être.

Le manager doit donc chercher à optimiser l'ensemble des leviers qui conduisent à la performance de son équipe ; le bien-être au travail fait partie intégrante de ces leviers. Ainsi les organisations doivent s'adapter en proposant de nouveaux modes de fonctionnement, passant par de nouvelles pratiques managériales. La principale difficulté réside dans le fait

d'accepter le changement : les attentes des collaborateurs sont différentes et les entreprises doivent s'adapter pour rester performantes. Elles ne peuvent pas aujourd'hui s'imaginer évoluer sans prendre en compte ces nouvelles attentes.

De ce fait, notre attention est portée sur la réponse à la problématique : **Comment impliquer l'individu pour favoriser son bien-être ?**

Quant aux **hypothèses** que nous avons émises pour répondre à notre question principale, elles sont reprises ci-dessous :

- Le changement organisationnel a une influence sur la performance et le bien-être.

-Le bien-être a un impact capital sur la performance.

Pour compléter notre recherche bibliographique et documentaire, il était prévu que nous fassions notre stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL. L'objectif étant de confronter les aspects théoriques acquis, concernant notre thème, avec la réalité du terrain. Le tout sera complété par une enquête de terrain notamment avec la distribution d'un questionnaire. Il est destiné aux employés concernés par le changement, mais la pandémie de Coronavirus (Covid.19), qui a touché l'ensemble de la planète nous a empêché de faire notre stage.

A cause de cette nouvelle donne, nous pouvons nous contenter que de deux grands chapitres théoriques.

Nous avons abordé dans le premier chapitre plusieurs éléments liés à la compréhension du changement organisationnel. En effet, nous avons tenté de mettre en exergue les variables pouvant expliquer le processus du changement, qu'il soit imposé par l'environnement interne ou externe ou généré par une action volontaire ou encore diffusé d'une manière progressive ou brutale. Le changement est une affaire d'individus des lors qu'il s'insère au sein d'une organisation ou vivent et interviennent des acteurs en interaction. Il est alors nécessaire de s'intéresser aux rôles des différents acteurs organisationnels.

Concernant le deuxième chapitre, nous avons développé dans un premier temps les différentes conceptions de la notion du bien- être au travail à travers des différentes définitions, ses dimensions et ses théories ainsi que les modèles utilisés. Dans un deuxième temps, nous avons abordé le concept de performance en entreprise, puis la triple relation existante entre les trois concepts : le changement organisationnel, la performance et enfin le bien-être au travail.

Nous clôturerons notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous répondrons à nos différentes interrogations posées au début de notre recherche.

**Chapitre I**  
**Généralités sur le changement  
organisationnel**

**Introduction :**

Le changement n'est plus aujourd'hui une option, mais une obligation pour les entreprises privées et les organisations publiques. C'est carrément une question de survie dans le village globale qu'est devenue l'économie mondialisée "*changer or perish*".

Dans ce chapitre, nous exposerons le changement organisationnel dans ces différents aspects.

Nous essayerons d'aborder les concepts du changement organisationnel, et pour mieux cerner son contexte général, nous avons subdivisé celui-ci en trois sections : une première section qui nous permettra de mieux comprendre la notion du changement à travers ses diverses définitions. Ensuite, dans la seconde section, nous passerons en revue les différentes formes et les typologies du changement ainsi que le processus du changement organisationnel. Enfin, la troisième section portera sur les facteurs déclencheurs du changement organisationnel ainsi que ses les acteurs.

## Section 01 : Concepts et définitions

Comme nous l'avons affirmé initialement, le changement est devenu une réalité omniprésente dans les discours des dirigeants. En effet, ces derniers le mentionnent comme étant une des solutions face à un environnement instable.

S'agissant d'un concept large et ambigu, le changement organisationnel est difficile à cerner. A ce titre, dans cette section, nous aborderons quelques-uns de ses déterminants.

### 1.1.1- Définition du changement

Il semble essentiel, devant la pluralité des significations, souvent contradictoires d'ailleurs, qui entourent le concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

Selon **CHAVAL Thierry** : « *Le changement est une manière contemporaine de gérer l'entreprise, fondée sur un mouvement perpétuel de destruction et de création de l'organisation* »<sup>1</sup>.

Dans le **petit Larousse**, le concept du changement signifie une action, fait de changer, de se modifier, faire passer d'un état à un autre<sup>2</sup>.

De son côté, **BELANGER** (1994), définit le changement comme étant « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »<sup>3</sup>.

Les auteurs **BARTOLI** et **HERMEL** (1986) regroupent les changements en deux catégories :

- « *Les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace* ».
- « *Les changements permanents qui sont de véritables processus de changement* ».<sup>4</sup>

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans notre travail de recherche.

---

<sup>1</sup>-CHAVAL Thierry (2000). -La conduite humaine du changement. - Ed. Dunod, P 56.

<sup>2</sup>-WWW. Larousse.FR/ Dictionnaire/14612. Consulté 03/2020.

<sup>3</sup>-BELANGER Laurant (1994). -Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations. - Montréal : éd. Organisation, P :20

<sup>4</sup>-BARTOLI Annie et HRAMEL Philippe (1986). -Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement. - Les éditions d'organisation :259

### 1.1.2- Définition du changement organisationnel

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

Pour **GUILHON A.** « *le changement organisationnel est un processus de transformation radicalou marginal touchant les structures et les compétences organisationnelles* ». <sup>5</sup>

D'un autre côté, **GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique (2005)** considèrent le changement organisationnel comme "*Le processus qui désigne toute transformation touchant une des dimensions de l'organisation (Structure, Culture, Personne, système d'information, système de gestion...)*". <sup>6</sup>

Le changement organisationnel, selon **COLLERETTE Pierre [et al.] (1997)**, 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 le système* ». <sup>7</sup>

Dans le cadre de notre travail, nous retiendrons la définition de **COLLERETTE [et al.]** qui explique le mieux le changement organisationnel, et correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

### 1.1.3- Historique du changement à partir de la seconde guerre mondiale

Le changement peut avoir plusieurs origines : " l'environnement économique, technologique, culturel ou juridique. Il dépendra de sa nature mais également des contraintes, des pressions, des exigences et aura des conséquences sur l'impact recherché". <sup>8</sup>

**DEMERS Ch.**, énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement (organisationnel et stratégique) : d'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

Pour chacune, **DEMERS** décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

---

<sup>5</sup>GUILHON A (1998). - Le changement organisationnel et apprentissage - In : Revue Française de gestion, N°120, Op.cit.

<sup>6</sup>GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique (2005). - Organisation et comportements : Nouvelles approches, nouveaux enjeux. - Paris : Dunod.

<sup>7</sup>COLLERETTE Pierre [et al.] (1997), - Changement organisationnel théorie et pratique, Edition presse de l'université du Québec, Canada P.20.

<sup>8</sup>RAYNAL Serge (1996). - Le management par projet : Approche stratégique du changement. - Edition d'organisation, Paris, p.8.

**Tableau n° 1** : Synthèse de l'historique du changement d'après DEMER (1999).

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principes perspectifs Théorique
<b>1. Fin de la deuxième guerre mondiale</b>	Croissance et stabilité économique	-Synonyme de progrès -De développement organisationnel. -De croissance et d'adaptation.	-Théorie de la croissance. -De cycle de vie.
<b>2. Fin des années 70</b>	Récession et décroissance : -Crise pétrolière 1973. Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	-Processus discontinu et révolutionnaire. -Une crise dans la vie de l'organisation.	-Approche de l'écologie des populations. -Approche configurationnelle. -Théorie culturelle et cognitive. -Théorie de l'équilibre ponctué.
<b>3. Fin des années 80</b>	Crise 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.	-Théorie de l'apprentissage. -Théorie évolutionniste. -Théorie de la complexité (théorie du chaos). -Les approches constructivistes.

**Source** :DEMERS, -comprendre le changement organisationnel à travers les émotions-, octobre 2006, p 21.

D'abord, il y a la période qui suit la deuxième guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marqués 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 du changement est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en matière de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels le plus en vogue touchaient les

structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.<sup>9</sup>

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières des années 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. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'Etat.<sup>10</sup>

En effet, c'est la course à la technique, l'effacement des frontières entre les techniques ainsi que la multiplication des voies de passage d'un métier à un autre qui est à l'origine du changement profond au sein des organisations. Il est devenu vital pour elles de s'adapter en appliquant de véritables stratégies d'anticipation qui concrétisent ce changement.<sup>11</sup>

Les changements sont perçus comme étant 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 visionnaires qui agissent sur la culture, la structure, et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la période précédente, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par les dirigeants.<sup>12</sup>

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. C'est l'ère de la réaction identifiée par une prédominance de la communication, la relativité des espaces de temps, la suprématie des réseaux, la prise en compte du non rationnel et la montée de l'éthique. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement ici fait partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la chose la plus prévisible. Il est insidieux et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la priorité des dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que les dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> -ZID Rim, - Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. – Mémoire de maîtrise en administration des affaires : Université de Québec, octobre 2006.P20

<sup>10</sup>IBID.P :22.

<sup>11</sup>-PERRET Véronique (2009). Peut-on planifier le changement organisationnel. - Paris université Dauphine, P6.

<sup>12</sup> - ZID Rim, - Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. – Mémoire de maîtrise en administration des affaires : Université de Québec, octobre 2006 P,22.

<sup>13</sup>-.RAYNAL Serge, - Le changement par projet : approche stratégique de changement Edition d'organisation, Paris, P :12

## Section 02 : Typologies du changement et le processus du changement organisationnel

Le travail de Kurt Lewin a marqué le siècle dernier en ce qui concerne la théorisation du changement organisationnel. Il fut l'un des premiers auteurs à proposer un modèle de structuration du changement.

Cette seconde section vise à faire ressortir les types et le processus du changement.

L'analyse de la notion du changement organisationnel dans la littérature nous a permis de constater qu'elle est vaste et peut être envisagée selon plusieurs points de vue. Cette diversité dans la conception du changement, fait apparaître plusieurs types qui peuvent être classés différemment et selon plusieurs critères. Ainsi, nous prendrons en compte quatre critères qui sont : l'origine de l'idée du changement, le mode de diffusion, le degré du changement opéré et les initiatives des acteurs. Nous identifierons les différents types de changements existants et la façon dont les organisations les vivent et les pilotent.

Cette classification nous permettra ainsi dans l'étude de cas, d'identifier les types de changement organisationnels auxquels l'entreprise fait face et la manière dont elle les gère.

### 1.2.1- Types de changement selon l'origine de l'idée du changement

Les auteurs **GROUARD** et **MESTON** (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

**GROUARD** et **MESTON**<sup>14</sup> donnent deux types de changements, ceux qui sont imposés et ceux qui sont volontaires.

#### 1.2.1.1- Le changement volontaire

Le changement organisationnel volontaire est initié par les dirigeants ou le leader. Comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestions participatives.

Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif que l'organisation a prévu et s'y est préparée. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans les cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.

#### 1.2.1.2- Le changement imposé

Le changement imposé est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie brutalement nées. Il est difficile à gérer et génère une résistance généralement répressive conduisant à la crise.

---

<sup>14</sup>-GROUARD Benoit et MESTON Francise (1998), - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. – Paris : Dunod.

Le recours à la communication reste une des solutions les plus appropriée afin de maîtriser de telles situations. Mais, il reste que la période du processus est moins longue et cela implique une période de transition moins couteuse.

### **1.2.2- Types de changement selon le monde de la diffusion**

L'étude temporelle du changement organisationnel a un résultat instantanément instructif puisque l'étendu dans le temps du changement influence directement les étapes que doit passer l'organisationnel qui est sur le point de procéder au changement. Dans les deux extrémités de la durée, on retrouve le changement progressif et le brutal.

#### **1.2.2.1-Le changement progressif**

IL est aussi appelé « pas à pas ». C'est un ensemble d'ajustements marginaux qui ne concerne qu'une partie de l'entreprise. Dans ce cas, cette dernière doit être vue comme un ensemble de sous-systèmes relativement indépendants. Ce type de changement ne change pas la direction initiale de l'entreprise et aide à réaliser certains objectifs sans pour autant agir sur la stratégie à long terme de l'entreprise. Cette qualité a été rejetée par certains penseurs évoquant l'idée que le changement réalisé dans une sous-unité se propage dans toute l'organisation pour aboutir à une refonte progressive de cette dernière.

#### **1.2.2.2-Le changement brutal(rupture)**

Contrairement à l'approche du changement progressif, les préconiseurs du changement brutal appelé aussi courant "radicaliste", conçoivent le changement comme une rupture avec les pratiques anciennes. Pour ce courant, le changement ne peut qu'être que par la crise.

Il s'agit d'un changement brutal qui conduit à une refonte de l'entreprise. C'est une thérapie de choc. Pour eux, l'entreprise est définie comme un ensemble de sous- systèmes dépendant les uns des autres et liés par des liens formels et informels. A partir de ce moment, le changement d'une composante du système évoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, ce qui implique un changement brutal se caractérisant par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.

La rencontre des axes progressif/brutal et imposé/volontaire permet d'identifier quatre types de changements (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 02 :** Les typologies du changement

<b>PROGRESSIF</b>	<b>Changement prescrit</b> Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)	<b>Changement construit</b> Evolution de l'organisation qui amène à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise.
<b>BRUTAL</b>	<b>Changement de crise</b> Solution a un dysfonctionnement	<b>Changement adaptatif</b> Transformation des pratiques et de l'organisation
	<b>Imposé</b>	<b>Volontaire</b>

Source : **CLAVEAU Nathalie [et al.]** (1998). -Forme et ingénierie du changement. - In revue Française de gestion, n° 120.

### 1.2.3- Type de changement selon le degré du changement opéré

Cette typologie s'inspire des travaux **WATZLAWICK P [et al.]<sup>15</sup>** sur les pratiques dites de "changement paradoxale" en thérapie comportementale, y compris dans les organisations. Dans leurs travaux, ces auteurs proposent deux types de changements : le changement de type 1 et le changement de type 2.

#### 1.2.3.1- Le changement de type 1

Le changement de type 1 est défini par **WATZLAWICK [et al.]** (1975) comme étant un changement correctif, mineur et permet à l'organisation de maintenir son équilibre. Il prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui reste inchangé. Il intervient dans le système, sans modifier sa logique. Ces changements, alors ne remettent pas en cause la structure profonde de l'organisation et donc son équilibre.

Le changement de type 1 correspond à des environnements évoluant de façon prévisible. Il consiste à faire des adaptations graduelles selon le degré des changements opérés et le degré des dysfonctionnements constatés. Il s'agit soit d'effectuer un changement limité, qui touche seulement aux structures concernées, sous forme des ajustements incrémentaux sur des mécanismes existants afin de réduire les écarts stratégiques ; ou d'effectuer un changement généralisé étendu à l'ensemble du système pour améliorer la performance de l'entreprise dans le cadre du système existant.

Ainsi, ce type de changement consiste à proposer plus ou moins la même chose. Les solutions proposées restent dans un cadre inchangé et sans remettre en cause le cadre existant.

<sup>15</sup> -**WARZLAWICK P., WEAKLAND I., FISCH R.** (1975). - Changement, paradoxes, psychologies. – Paris P54.

**1.2.3.2- Le changement de type 2**

Le changement de type 2 se traduit par la modification du système lui-même. Il est un changement majeur qui vise à transformer complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et à métamorphoser le comportement des salariés. Il s'agit d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur. Il est souvent imprévisible, abrupte ou illogique.

Les changements de type 2 sont qualifiés par certains auteurs de révolutionnaires ou changement du changement. Ils consistent à opérer des transformations radicales dans l'entreprise. Il s'agit d'un changement qui affecte le "système" dans sa totalité en modifiant ainsi, les prémisses qui gouvernaient les faits et les représentations, le plus souvent, inconscientes. Ce type de changement est préconisé pour les entreprises en crise, dont le fonctionnement n'est plus en adéquation avec l'évolution de leur environnement. Ainsi, les changements de type 2 nécessitent un accompagnement, car ils provoquent des résistances importantes.

De plus, dans certains cas, le changement de type 2 peut être une conséquence des ajustements apportés, au fil du temps, aux systèmes existants. A un moment, ses ajustements aboutissent à une nouvelle orientation stratégique qui nécessite une transformation profonde d'ordre culturel, structurel et surtout managérial.

**1.2.4-Type du changement selon les initiatives des acteurs**

Cette classification est faite selon le degré d'implication des différents acteurs de l'entreprise dans le processus de changement et prend en considération le degré de valorisation de leurs initiatives par la section. Ainsi, selon ces critères, une distinction est faite entre le changement prescrit et le changement construit.

**1.2.4.1- Le changement prescrit**

Il résulte, le plus souvent, d'une vision du dirigeant ou de l'équipe dirigeante, qui l'impose à l'organisation sans prendre en considération l'avis de la base hiérarchique. Le changement est le plus souvent brutal et sa communication se fait sous forme d'annonce. Les collaborateurs doivent tenter de s'approprier ce changement imposé, et développer des initiatives qui vont être ensuite sélectionnées par les dirigeants, et cela à travers des mécanismes qui peuvent être de type administratif (planification stratégique, système de récompenses, règle d'allocation des ressources) ou culturel (rituels sociaux et normes de comportements) et qui permettent d'établir un cadre de cohérence dans le but de limiter les actions isolées et d'assurer ainsi leur changement convergent vers le développement de l'ensemble.

Le changement prescrit suppose donc, un processus enclenché par le leader qui définit l'état souhaité et cela par rapport à l'existant dont les déterminants seront à la base du changement.

Un tel changement n'est implanté qu'après avoir été formalisé, les étapes du processus et les éléments à changer sont clairement définies, sa mise en œuvre sera bien cadrée,

planifiée et maîtrisée à l'avance, ce qui permet de ne pas subir l'urgence de premières nécessités. Toutefois, la démarche à suivre est rigide et purement théorique donc peu compatible avec la réalité. Elle est implantée par la force et élaborée sans la participation de la base ce qui suscite des résistances très ardues. Aussi, le caractère brutal de ce changement, malgré qu'il engendre un gain de temps et d'argent, il crée un sentiment d'insécurité et de peur et même parfois un choc émotionnel pour les acteurs.

#### **1.2.4.2- Le changement construit**

Le changement est perçu comme un processus autonome ou le leader tient compte des idées qu'il reçoit. Il intervient pour évaluer et sélectionner les idées et les initiatives en mettant en cohérence les différentes propositions, ce qui permet alors d'engager des connaissances nouvelles dans l'organisation.

Cette vision du changement suppose l'implication des acteurs dans la définition du programme du changement et dans sa mise en œuvre qui se fait d'une manière progressive, ce qui favorise l'adaptation graduelle à la nouvelle situation sans bouleverser l'équilibre organisationnel.

La vision du changement et les modalités de sa mise en œuvre sont établies sous la base d'une réflexion ou collective entre les acteurs et le leader favorisant ainsi, une interaction entre les différents niveaux hiérarchiques. La formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Le changement ne sera pas donc imposé, mais il offre la liberté et l'espace au personnel favorisant ainsi, les initiatives et la créativité des acteurs, ce qui minimise la résistance individuelle.

Cette typologie des changements nous a permis de distinguer des changements dont la nature, l'impact sur l'organisation et le processus sont variables et caractérisée par une grande diversité.

#### **1.2.5-Le processus du changement organisationnel**

L'accomplissement d'un projet de changement est long et suscite d'inévitables résistances.

Pour effectuer un parcours dans les meilleures conditions, il est utile d'avoir un canevas pour conduire l'action. Le processus de changement ne se limite pas à une procédure rationnelle, il comprend aussi la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs (anxiété, agressivité, conflit) qui sont inhérents à la vie des groupes.<sup>16</sup>

IL y a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise.

---

<sup>16</sup>-AUTTISIER David MOUTOT Jean-Michel (2003). -Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action, ED Dunod Paris. P :89

Dans cette réaction, nous cherchons à comprendre comment s'effectue l'assimilation du changement chez les individus.<sup>17</sup>

**1.2.5.1- Le modèle de Kurt Lewin :**

La contribution de **LEWIN Kurt** (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attarde surtout sur un changement des attitudes.

**Kurt Lewin** a distingué trois phases nécessaires pour obtenir les effets recherchés : le dégel, la modélisation, le regel. Ces phases qui se retrouvent à la fois dans des formations et de changement sont présentées ci-contre.

- **Une phase de dégel**, avec abandon des anciennes pratiques, qui entraîne toujours deux conséquences : un climat anxigène et pour y répondre un élément de protection.
- **Une phase de modélisation** qui passe soit par l'analyse, soit par l'imitation ; cette phase correspond à l'adaptation de nouvelles manières de voir et de faire.
- **Une phase de regel**, soit au niveau personnel, soit au niveau institutionnel, pour faciliter les comportements nouveaux et faire que l'habitude devienne une seconde nature.

Le changement et l'apprentissage suivent un processus comparable, chaque phase est décrite ci-dessous :

<b>Phase1 : Déconstruction de la réalité (dégel)</b>	<b>Phase2 : Déplacement (Modélisation)</b>	<b>Phase3 : Reconstruction d'une nouvelle réalité/ identité (regel)</b>
Démonstration	Assistance	Renforcement
Prise de conscience, abandon d'anciennes croyances, changement de logique, dépassement des blocages, nouveaux principes d'action.	Action, apprentissage, entraînement, mise en pratique, feed-back, écoute, observation appui.	Mesure, évaluation, communication, mise en valeur, reconnaissance, célébration.

**Tableau n°03 : Modèle de KURT LEWIN**

<sup>17</sup>-SHILMON L, DALAN [et al.] (1997), -Psychologie de travail et comportement organisation, culture et développement, Ed Dalloz Paris, P,376.

### 1.2.5.2- Le modèle de WEICK

Ce modèle proposé par **WEICK** et sa théorie de "l'Enlacement" (1969) suit trois phases : "Variation, Sélection et Rétention".

- **La variation ou encore l'activation**

Partant du postulat que l'environnement est une production sociale des membres organisationnels, **WEICK** considère que durant cette phase de variation, les dirigeants collectent des informations concernant l'environnement et mobilisent les acteurs pour accorder de l'attention à certains phénomènes. Ensuite, ils tentent de détruire certains aspects « objectifs » de leur environnement. Ainsi, comme l'explique « l'exactement est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent l'éjectable environnement, c'est-à-dire le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus à y donner une signification. »<sup>18</sup>

- **La sélection :**

Après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte. Selon Koenig, il s'agit d'une phase où il est possible d'exercer un pouvoir discrétionnaire pour choisir les schémas explicatifs.

- **La rétention :**

Cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit d'un segment d'expérience que l'organisation stocke dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures. Cette phase favorise donc une mémoire partagée qui permet aux acteurs d'amorcer ou de freiner une action dans le futur.

### 1.2.5.3- Le modèle collerette [et al.] (1997)

**COLLERETTE [et al.] (1997)**, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement à cours.

Le modèle proposé par **COLLERETTE [et al.]** est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

- **L'éveil**

C'est pendant cette phase que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

---

<sup>18</sup>NOYE Didier (2002). - Réussir les changements difficiles. \_ Ed INSPE consulting, P :10,11.

- **La désintégration**

Consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

Pendant cette période, les individus ont commencé à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.

- **La reconstruction**

Durant la phase de la **reconstruction**, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent, il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

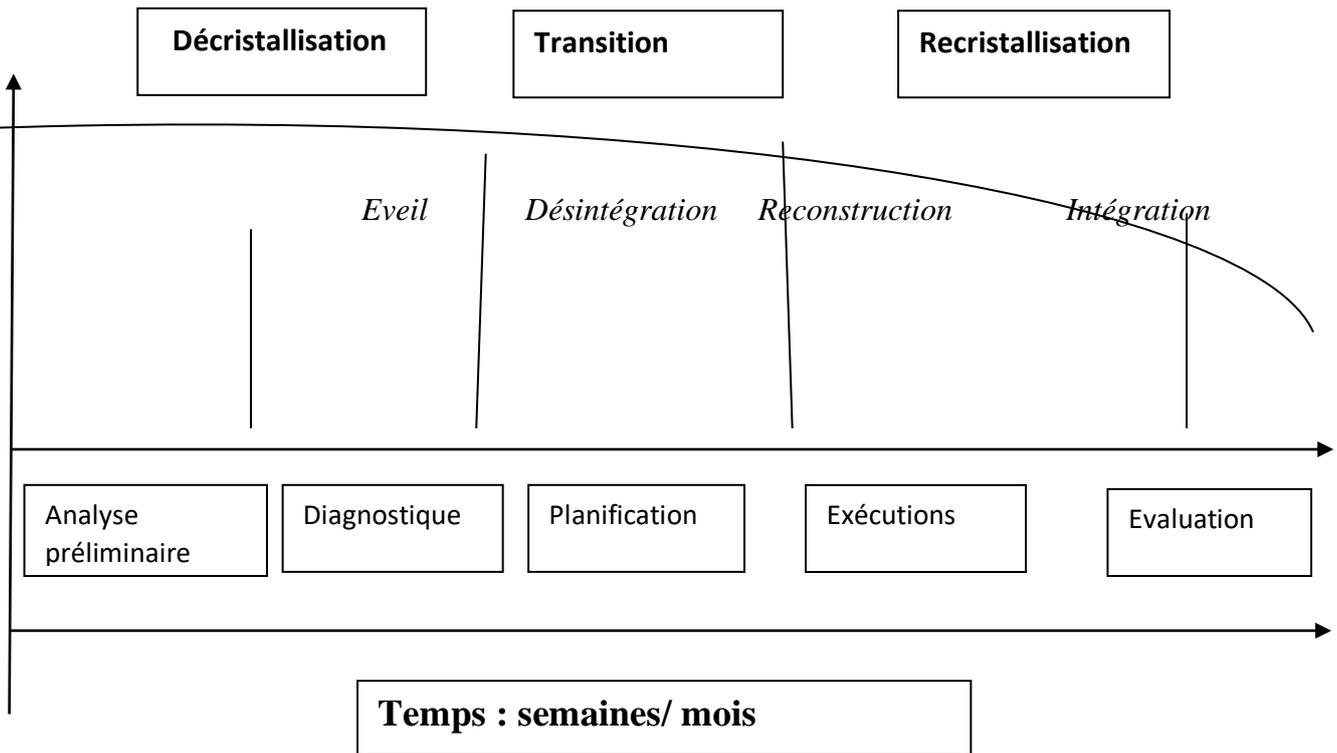
- **L'intégration**

La phase **d'intégration** correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, "les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus des habitudes ".<sup>19</sup>

A la figure n° 01, apparaissent les trois phases proposées par **LEWIN**, puis en bas, les quatre phases proposées par **COLLERETTE [et al.]** (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

---

<sup>19</sup>-KOEING G, WEICK Karl (2002). - Une entreprise de subversion, évolutionnaire et inter actionnaire in les grands auteurs du changement. - Ed Emp, P :418.



**Figure1** : Etapes et phases du changement

Pour une bonne compréhension de cette figure, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation.

Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'actions adéquates.<sup>20</sup>

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions. Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates.<sup>21</sup>

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

<sup>20</sup>- KOEING G, WEICK Karl (2002). - Op.cit. p. 36.

<sup>21</sup>-IBID. P 50.

Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions :

- Tracer un bilan de l'entreprise de changement.
- Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modèle de **COLLERETTE** (1997) qui, dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique de **LEWIN** (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs.

## Section 03 : Facteurs et acteurs du changement

Dans cette section nous aborderons les facteurs déclencheurs du changement organisationnels qui peuvent être distingués autres facteurs internes et externes, ainsi que les différents acteurs faisons face au projet de changement.

### 1.3.1-Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents et intègre un besoin d'adaptation ainsi que des initiatives internes. C'est la spécificité e chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il ya quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

Deux types de facteurs peuvent être identifiés et distingués : les facteurs externe et interne.<sup>22</sup>

#### 1.3.1.1- Les facteurs externes :

D'une manière générale, les facteurs sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

**GROUARD** et **MESTON** <sup>23</sup>ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement.

- Le marché ;
- Les manœuvres de la concurrence ;
- L'innovation de la législation ;
- Les modifications de l'actionnaire ;
- Les évolutions de la société, des modes de vie, ...

#### •Le marché :

L'entreprise doit s'adapter à l'évolution de son marché et donc satisfaire les besoins et répondre aux exigences et aux attentes de sa clientèle, ce qui nécessite d'introduire des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits (transformation des méthodes de gestion industrielle, multiplication des canaux de distribution...).

#### •Evolution de La concurrence :

La concurrence est un facteur qui conduit, fréquemment, les entreprises à changer. Les mouvements des concurrents peuvent mettre en question la position de l'entreprise. Le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation différente d'un canal de distribution,

---

<sup>22</sup>-FOUDRIAT. Michel (2013), -Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-sociaux, 2<sup>ème</sup> édition, EHESP, Rennes

<sup>23</sup>GROUARD Benoit et MESTON Francise (1998), - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. – Paris : Dunod.P11

l'amélioration des méthodes de production, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, poussent les entreprises à réagir si elles estiment que ces actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents.

- **L'innovation technologique :**

Les innovations technologiques qu'elles soient petites ou grandes permettent des améliorations, qui rendent obsolètes les produits et les méthodes précédentes, ce qui pousse les entreprises à apporter des changements. Ces changements peuvent porter soit sur le cœur de métier de l'entreprise, soit sur son fonctionnement, voire sur sa stratégie. Ces innovations sont des causes internes dans le cas de l'entreprise qui les effectue.

- **La modification de l'actionnariat :**

C'est une cause de changement qui peut déboucher sur les changements radicaux. Ils peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, en particulier au niveau des performances financières. L'exigence d'une meilleure rentabilité, crée en générale des bouleversements importants.

- **L'évolution de la législation et de réglementation :**

Pour amener les entreprises à effectuer des changements, son influence s'exerce à travers la modification de l'entreprise, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise.

- **Les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de penser :**

Les entreprises sont soumises à ces évolutions. En effet, elles ne peuvent pas être trop décalées de la société dans laquelle se situent et doivent évoluer avec elles.

### **1.3.1.2- 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, unité ou service. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changement.<sup>24</sup>

**GROUAD. B** et **MESTON**, ont identifié deux facteurs internes du changement, appelés aussi moteurs des changements.

- **Le développement et la croissance de l'entreprise :**

L'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants. L'accroissement des volumes produits demande généralement, à partir d'un certain niveau, de redéfinir l'organisation de la production et de la logistique interne, les procédures de contrôle de la

---

<sup>24</sup>ZID Rim, - Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. – Mémoire de maîtrise en administration des affaires : Université de Québec, octobre 2006- P,28.

qualité ou encours la politique d’approvisionnement. L’utilisation de nouveau point de vente ou de nouveaux canaux de distribution suppose de changer l’organisation commerciale. La conquête de nouveaux segments clientèles ou de nouveaux marchés géographiques exige également d’effectuer des changements importants.

**•La vision du dirigeant :**

C'est une cause de changement d'autant plus importante qu'elle est souvent, à l'origine du changement. Le dirigeant estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences en encore se préparer de certaines activités. L'entreprise se force donc seule à changer par la volonté de son dirigeant, qui veut la rendre plus performance.

Selon **AUTTISSIER.D**<sup>25</sup>le changement s'explique en deux facteurs qui sont les suivants :

**Tableau n°04 :** Les facteurs de changement selon **AUTISSIER** et **MOUTOT.J-M**

<b>Facteurs internes</b>	<b>Facteurs externes</b>
Stratégie (cout, différenciation, etc....)	Environnement l'égale et réglementaire (commerce international.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologique(informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus)	Concurrence(nouvel entrant, nouvelle offre)
Outils(informatique, technique)	Client (évolution de la demande
Pratique (technique, commerciales, marketing)	Financier(bourse)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapport sociaux)

Source : **AUTTISSIER.D** et **MOUTOT.J-M** (2003). - pratiques de la conduite du changement. -, p.89.

**1.3.2-Les acteurs du changement**

Le changement n’est pas lié uniquement au seul leader organisationnel, mais il s’agit plutôt d’un phénomène social qui concerne tous les acteurs touchés. Aussi il est important de veiller à avoir la personne qui il faut à la place qui il faut.

<sup>25</sup>- **AUTTISSIER MOUTOT J-M** (2003). -Pratiques de l conduite du changement. P :89.

**• Le leader de l'organisation :**

Le succès du programme du changement est fondé sur une figure clé central. Le leader Peut-être le PDG le directeur général, un autre directeur comme de directeur des RH, voir un autre carder supérieur qui sert de réformateur interne.

Les leaders peuvent être répartis en deux catégories :

- Les leaders charismatiques, qui cherchent avant tout à construire une vision de l'organisation et à mobiliser les individus afin qu'ils l'atteignent.
- Les leaders gestionnaires, qui se focalisent plutôt sur la conception su système et sur le contrôle des activités de l'organisation dans le but d'amélioers la situation actuelle.

**• Le rôle de la direction générale (DG) :**

Ce rôle est attribué à la personne qui va incarner le changement ; c'est en effet, cette personne qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entre-deux, en reconnaissant les efforts des autres, en traduisant la volonté de conduite du processus jusqu'au bout.

Elle est considérée, selon **VENDANGEON** (199) comme « un relais de l'action de leader », comme « l'architecte de l'entreprise » pour **MICHAUD** et **HONING**(2001).

L'engagement de la direction général constitués une condition cruciale du changement au sein de l'organisation des lors qu'il permette d » implique les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire d'annihiler les résistances.

En fait, les membre l'équipe de direction disposent d'un effet de levier qui reflète le degré avec lequel ils encouragent et stimulent leurs subordonnés dans l'adoption du changement.

La direction générale doit incarner le changement et élaborer les arguments irréfutables en sa faveur.

- Les managers intermédiaires :**Ce sont ceux qui travaillent niveau intermédiaire de la hiérarchie. Les auteurswooldridge.et Floyd. (1990) les situent “deux ou trois niveaux en dessous du président direction général.<sup>26</sup>

Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme les “champions du changement“ (**FABI**) [**et AL**] (1990)<sup>27</sup>,ou comme“ des

---

<sup>26</sup>- WOOLDRIDGE, B. et FLOYD, S (199). - The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance. -In; Strategy Management journal, vol.11, p231,241.

<sup>27</sup>-FABI et AL (1990)

coordinateurs “en niveau institutionnel et le niveau technique de l’organisationnel (**FLOYDE ET WOOLDRIDGE** (1990)).<sup>28</sup>

Certaines auteures se sont penchées sur le rôle “effectif” des cadres intermédiaires dans le processus du changement. Ces auteurs confèrent également à ces acteurs une multitude de fonctions telles que :

- ❖ L’identification des problèmes,
- ❖ La proposition des objectifs,
- ❖ La génération et l’évaluation des différentes options,
- ❖ Et enfin la prise de décision et sa mise en place,

Leur fonction essentielle est donc liée à la gestion stratégique des hommes. À cette fin, ils doivent être eux-mêmes bien formés afin de partager la vision de la direction générale et être en mesure de communiquer pour jouer leur rôle d’encadreur.

#### • **Les auteurs-acteurs organisationnels**

Selon Annie **BERTOLIB**, Philippe **HARMEL**, cette catégorie correspond à « non-acteur » car ils n’agissent pas dans le sens du changement ; certains le suivent favorablement mais passivement, d’autres agissent franchement en sens contraire. Ces « non-acteurs » sont susceptibles de se transformer en acteurs par le biais d’actions de communication, de large dispositifs de participation, de processus de valorisation de chacun.

#### • **Les intervenants externes**

Dans l’amorce et la conduite de changement, d’autres acteurs externes au champ organisationnel peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs peuvent être l’origine de la prise de conscience de la nécessité d’un changement et aussi de véritables acteurs de changement.

On fait appel à un intervenant externe si les besoins de l’entreprise l’exigent. Ces besoins peuvent être : des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention extérieure, un choix difficile à faire accepter, un besoin de compétence technique spécifique externe ou encore un besoin d’apports en matière d’idée nouvelle permettant à faire évoluer la culture existante.

Les consultants externes peuvent aider à formuler la stratégie de changement ou planifier son déploiement ; ils sont également employés des sollicités ; ils assurent l’intégration, animent des réflexions du groupe portant les objectifs du changement et les actions mises en œuvre.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> -WOOLDRIDGE Betty FLOYD S (1990). -Op. Cit.

<sup>29</sup>- BETRON Anne, HATMER Philippe (1986). -Piloter l’entreprise en mutation ; une approche stratégique du changement. - Ed d’organisation, Paris, P167\_169

### 1.3.3- Attitudes des acteurs face au changement

Les acteurs n'acceptent pas le changement d'une manière passive, ils peuvent adopter différentes attitudes face à lui. Certains auteurs ont tenté de faire une classification de l'attitude des acteurs face au changement.

Nous citons à cet égard, **COLLERETTE Pierre [et al] (2003)**<sup>30</sup> qui soulignent qu'en présence d'une pression visant un changement, les personnes se questionnent sur la pertinence de changer ou non, et donc ils réfléchissent et évaluent les avantages et désavantages promis par les dirigeants en vue de prendre position.

Ainsi, selon le bilan : positif, mitigé ou négatif, les réactions iront de l'enthousiasme au refus, en passant par la résignation, ils distinguent alors trois profils-type.

- **Les supporteurs** : Leur bilan est positif, et ils voient des avantages dans le changement. Ils s'enthousiasment car ils jugent que le changement est dans leurs faveurs et répond à leurs attentes et intérêts. Donc, ils vont s'impliquer et faire des efforts pour s'appropriier le changement.
- **Les ambivalents** : Pour eux, le changement ne leur présente aucun avantage ni désavantage non plus. Cependant, bien qu'ils hésitent à rompre avec le statu quo, vu comme risqué, s'ils sont soumis à une pression assez forte au changement, ils vont céder en le considérant comme un mal nécessaire. Ils ne résisteront pas activement, mais ne se mobiliseront pas non plus, ils attendent plutôt d'être dirigés dans cet exercice auquel ils se résignent, mais dont il se passerait.
- **Les opposants** : Leur bilan est négatif, et ne trouvent donc aucun avantage dans le changement. Ce qui les pousse à s'opposer et se mobiliser pour faire obstacle, ils vont se montrer indociles, parfois rebelles et agressifs. Ils ne cherchent pas à s'adapter au changement, au mieux, ils finiront par s'y soumettre avec rancœur.

Ainsi, dans le cas des ambivalents comme des opposants, mais avec plus d'ardeur chez ces derniers, les gens feront tout en leur possible pour éviter le changement, si on leur met la pression et on les oblige à aller de l'avant ils agiront probablement de façon mécaniste et conformiste, se limitant au minimum demandé.

---

<sup>30</sup> - COLLERETTE P, SCHEIDER R, LEGRIS P. (2003) "La gestion du changement organisationnel-quatrième partie, l'adaptation au changement", ISO management System. "P56.

**Conclusion :**

Dans ce chapitre, ont été abordé plusieurs éléments ont été intégrés dans la compréhension du changement organisationnel.

On a tenté aussi de mettre en vue les variables pouvant expliquer le processus du changement en termes d'intentionnalité et d'ampleur. Qu'il soit imposé par l'environnement interne ou externe ou généré par une action volontaire ou encore diffusé d'une manière progressive ou brutal, le changement est une affaire d'individus dès lors qu'il s'insère au sein du système organisationnel ou vivent et interviennent des acteurs en interaction. Il est alors nécessaire de s'intéresser aux rôles des différents acteurs organisationnels dans l'amorce, la mise en œuvre et la pérennité du processus du changement.

## **Chapitre II**

# **Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel**

### **Introduction**

La question du bien-être au travail prend de l'importance dans notre société et ce, à plusieurs échelles. Il est aujourd'hui systématiquement analysé et étudié en parallèle de la société et de ces évolutions.

Les individus eux-mêmes voient leurs priorités changer, ils sont très attentifs à leur santé, à la qualité de vie au travail et à la conciliation de leur vie privée et de leur vie professionnelle.

Les entreprises aussi se penchent sur la question, d'abord les multinationales, puis les problématiques de performance et de rentabilité rythment leur quotidien. En effet, l'obligation pour elles de trouver des leviers de motivation et l'implication pour augmenter leurs résultats, les conduits sur le chemin du bien-être au travail.

Ce chapitre propose, dans une première section, l'étude des différentes conceptualisations du bien-être au travail, à travers les différentes définitions, ses dimensions et les théories ainsi que les modèles utilisés. Nous aborderons, dans la deuxième section en quoi consiste la performance, les différents types de performance et les différents courants de pensées. Enfin, la troisième section portera sur l'interaction entre le changement organisationnel, le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

## **Section 01 : Le bien-être au travail**

Le bien-être est aujourd'hui un thème à la mode, décliné tant sur les panneaux publicitaires que dans de nombreux écrits à caractère philosophique ou scientifique sur le sujet. Et cela semble naturel dans une société qui cherche à apporter pleine de satisfaction à tous ses membres. Après une phase de forte croissance qui a permis l'accès à la consommation de masse, les préoccupations des citoyens se tournent vers ce que celle-ci est censée desservir : le bien-être.

### **2.1.1 Dimension et définition du bien-être au travail :**

Le bien-être au travail reste un concept flou ne faisant pas l'objet de consensus. Peu d'articles portent sur la définition même du bien-être au travail.

Cependant, nous avons recensé ci-après, les différents termes utilisés avec leurs dimensions associées.

#### **2.1.1.1- Les dimensions du bien-être au travail :**

Le tableau ci-dessous fait état des termes les plus fréquemment rencontrés dans la littérature scientifique relative au bien-être avec les dimensions associées.

Termes utilisés dans la littérature	Dimensions du concept	Références
<b>Bien-être affectif au travail</b>	Dépression - Plaisir, Ennui- Enthousiasme, Colère-Placidité, Anxiété- Confort, Fatigue-Vigueur.	Daniels (2000)
<b>Bien-être du salarié au travail</b>	Cohérence de rôle- Conditions adéquates à l'exercice de ses tâches - Cohérence entre pratique et le sens donné à son travail.	Robert (2007)
<b>Bien-être de la personne au travail</b>	Hygiène, santé, sécurité, embellissement des locaux	Robert (2007)
<b>Bien-être psychologique au travail</b>	Adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement au travail, sentiment de compétence au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement au travail.	DAGENAI-Desmarais (2010)
<b>Bien-être au travail</b>	Mécontent -Heureux ; Inquiet-Content ; Déprimé- Enthousiasme.	WARR (1990)
	Symptômes médicaux (physiques et psychologiques). Expériences de vie (générales et au travail).	DANNA et Griffin (1990)
	Moral, détresse, satisfaction au travail	COTTON et Hart (2003)
	Relations entre collègues, Management, Temps, Environnement physique de travail.	BIETRY et CREUSIER (2013)
	Sens- Lien -Activité -Confort	Abord de Chatillon et Richard (2015)

Tableau n° 05 : Concept de bien-être au travail et les dimensions associées.

### 2.1.1.2. Définition du bien-être au travail :

Au-delà des différents termes utilisés relatifs au bien-être au travail, nous retrouvons plusieurs définitions :

Selon le rapport rédigé par les chercheurs **Ménard et Brunet** (2010)<sup>31</sup>, la définition authentique du bien-être se centre sur la cohérence entre l'individu et le travail (la nature du travail, les tâches que le travail implique ou les relations que le travail entraîne). Le travail est la source du bien-être lorsqu'il permet au travailleur d'agir en cohérence avec " *Ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature profonde*".

<sup>31</sup>-Ménard, J., & BRUNET, L. (2010). Authenticité et bien-être : une invitation à bien comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, p30.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

Pour **BIETRY et CREUSIER** (2013)<sup>32</sup>, l'obtention du bien-être au travail passe par l'hédonisme. Cette approche définit le bien-être subjectif, ou l'individu confronté à des effets positifs et négatifs dans le cadre de son travail se trouve en situation de bien-être, s'il arrive à maximiser les premiers et à minimiser les seconds. La définition eu-démonique du bien-être au travail passe par le principe d'accomplissement. C'est le fait d'apporter quelque chose qui vient de soi à son environnement, de donner du sens à son travail, et de tirer une satisfaction de cet engagement.

Selon l'**OMS**, le bien-être sur le lieu de travail est défini comme "*Un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'une part*".

Selon **BUFFET [et al.]**<sup>33</sup>(2013), le bien-être apparaît à l'intersection de deux champs ; la sécurité et la santé au travail et l'innovation pour l'environnement de travail, qui se décline en cinq éléments : l'organisation du travail (autonomie dans le travail) ; GRH (employabilité) ; relation salariale(implication) ; ergonomie (confort) ; temps professionnel (équilibre vie privée- vie professionnelle).

Comme nous venons de voir, plusieurs définitions existent. Ces définitions font apparaître plusieurs dimensions du bien-être au travail : celles qui relèvent d'un rapport à soi, celles qui relèvent d'un rapport aux autres, celles qui relèvent d'un rapport au travail.

### 2.1.2- Les théories du bien-être au travail :

Différentes théories se rapportent au bien-être en général. Nous pouvons notamment mentionner les théories hiérarchiques du bien-être subjectif et les théories de l'autodétermination.

#### 2.1.2.1- Théories hiérarchiques du bien-être subjectif :

Les notions de bien-être subjectif et de bien-être objectif se veulent étroitement liées, mais présentent néanmoins quelques différences conceptuelles. Nous allons aborder ces deux notions, en mettant en avant leur construit théorique spécifique.

- Tout d'abord **les théories ascendantes**(psychologique ou eu- démonique) postulent que le bonheur provient du bien-être éprouvé dans les différentes sphères de la vie ou des affects positifs associés aux événements de la vie. Le bonheur global correspondrait à l'addition de "*petits bonheurs*". Dans cette conception, l'individu est considéré comme une "table rase" influencé par son

---

<sup>32</sup>-BIETRY, F., & CREUSIER J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). Revue de gestion des ressources humaines, (1), P 23-41

<sup>33</sup>-BUFFET, M. A., GERVAIS, R. L., LIDDLE, M., & EECKELAERT, L. (2013). Well-being at work: creating a positive work environment. Luxembourg City, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.

environnement. Il emmagasine ainsi une réalité qui est vécue de manière objective.

Dans ce contexte, le bien-être n'est que la somme des aspects positifs et des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne. Ainsi, ce sont les événements présents dans les diverses dimensions de la vie de l'individu (familiale, professionnelle, amicale) qui composent, par addition, le niveau de bien-être qu'il ressent. Cette théorie porte l'étiquette ascendante, puisque le bien-être dans la vie tire sa source des sous-satisfactions par lesquelles elle est entièrement déterminée.

- Ensuite, **la théorie descendante** (hédonique) propose un concept qui suit une logique inverse. Le niveau de bien-être ressenti aura une répercussion sur l'ensemble des sphères de vie. L'individu ne sera plus passif dans l'interprétation de sa réalité, et deviendra un filtre interprétatif de son environnement.

Les théories descendantes présument donc que les gens ont une prédisposition à interpréter les événements de la vie d'une façon positive ou négative. Il y aurait ainsi des caractéristiques constantes de la personnalité qui influencerait l'évaluation de notre bien-être. En d'autres termes, ce ne serait pas le bien-être au travail qui contribuerait au bien-être global, mais le bien global qui rendrait l'individu heureux dans son travail.<sup>34</sup>

### 2.1.2.2-Les théories du bien-être eu démonique :

- **La théorie de l'autodétermination :**

La théorie de l'autodétermination est proche du concept d'eudémonisme dans lequel la réalisation de soi est un élément central. La théorie de l'autodétermination<sup>35</sup> provient " *d'une approche interactionnelle postulant que l'individu est influencé par l'environnement et que l'individu influence le contexte avec lequel il interagit*".

La théorie de l'autodétermination suppose que la personne est naturellement portée à être active, motivée, curieuse et qu'elle désire vivement réussir. Elle apporte aussi l'idée que tous les êtres humains ont besoin de se sentir compétents, autonomes et reliés à leurs pairs et que leur satisfaction est essentielle à leur congruence interne et l'intégration psychologiques.

Les trois besoins psychologiques fondamentaux que l'être humain cherche à satisfaire sont les suivants:

**A- Le besoin d'autonomie :** suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle soit elle-même l'agent qui la réalise de sorte qu'elle soit en congruence avec elle et qu'elle l'assume pleinement.

<sup>34</sup>-DAGENAIS – DESMARAIS (2010), - Du bien-être psychologique au travail, fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit,

<sup>35</sup>-BOUTERFAS, N. (2014). Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion : quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement ? (Doctoral dissertation).

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

**B- Le besoin de compétence** : renvoie à un sentiment d'efficacité sur son environnement qui suscite la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis.

**c. Le besoin de relation à autrui** : implique le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes importantes pour soi.

Ces trois besoins sont considérés comme essentiels à la croissance psychologique, à l'intégrité et au bien-être de l'humain<sup>36</sup>. Cette théorie prédit que s'ils sont négligés, il y aura, dans tous les contextes, un impact négatif sur le bien-être. Elle prédit aussi que si la satisfaction de l'un de ces besoins est compromise, une diminution de bien-être se fera sentir, de même que si un besoin entre en conflit avec un autre besoin (exemple : renoncer à l'autonomie pour conserver ses relations à autrui).

L'humain tend donc naturellement à satisfaire ses besoins d'autonomie, de compétence et de relation à autrui. Les milieux qui répondent à ses besoins conduisent au bien-être, ceux qui les négligent causent des problèmes de santé.

### ➤ **La théorie FIRO de Schutz (1958) :**

La théorie FIRO<sup>37</sup> stipule que le bien-être et l'efficacité au travail reposent sur trois dimensions du comportement interpersonnel :

<b>Dimension du comportement interpersonnel</b>	<b>Indicateurs d'objectivation</b>	<b>Spécificité de l'individu</b>	<b>En lien avec la notion de :</b>
<b>L'inclusion</b>	Le nombre de contacts avec les autres appropriés pour chaque individu	Chacun diffère quant à son souhait d'être avec d'autres ou d'être seul.	Appartenance : être à l'intérieur « -inclus ou "à l'extérieur« - exclus.
<b>Le contrôle</b>	Le niveau approprié d'influence qu'un individu exerce sur les autres.	Chacun diffère dans ses préférences à donner des ordres, à superviser, à prendre des décisions.	Domination : être "au-dessus" ou " en dessous" dans la relation.
<b>L'ouverture</b>	Le niveau approprié d'ouverture aux autres.	Chacun apprécie plus ou moins d'avoir une relation ouverte avec les autres au travail (de relation intime à relation distanciée).	Ouverture/ Affectivité : être ouvert ou fermé aux autres.

**Tableau n° 06** : Les trois dimensions du comportement interpersonnel selon FIRO (1958).

<sup>36</sup> -REIS, H. T., COLLINS, W. A., & BERSCHIED, E. (2000). Le contexte de relation entre le comportement et le développement humain.

<sup>37</sup>-SCHUTZ, W, C (1958), -FIRO : A three-dimensional theory of interpersonal behavior, New York : Rinehart, p, 168.

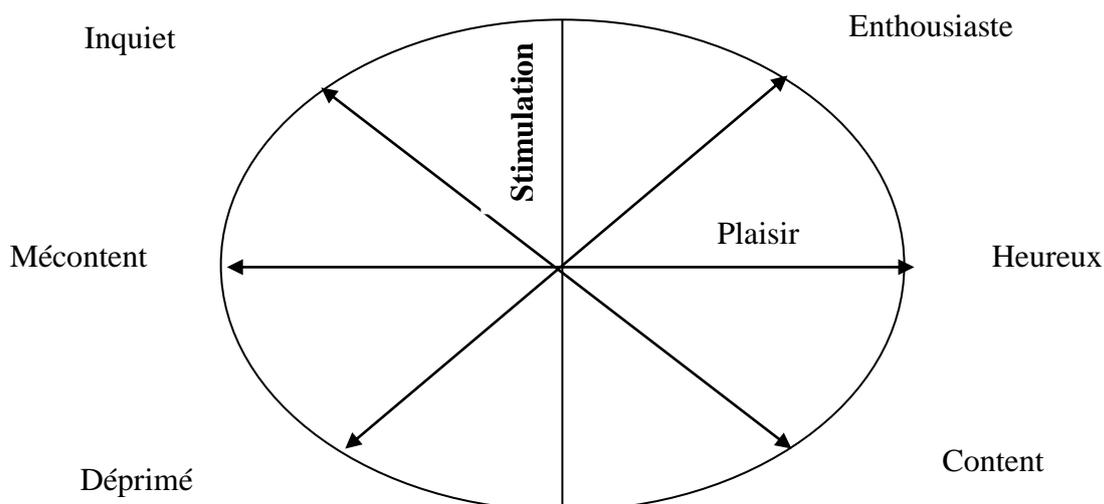
### 2.1.3- Les modèles liés au bien-être au travail :

Nous pouvons rapporter plusieurs modèles qui conceptualisent le bien-être au travail, dont certains se rapportent finalement plus à la santé psychologique au travail que, strictement, au bien-être au travail et sont à la fois composés du bien-être mais aussi du mal-être. Certains modèles sont spécifiquement développés sur la sphère du travail. D'autres, en revanche, sont un prolongement du bien-être en général d'adaptation à la sphère du travail.

Parmi les modèles de bien-être que nous allons exposer, certains portent sur les caractéristiques du bien-être au travail comme un prolongement du bien-être en général adaptables à la sphère du travail (les modèle de **WARR**, 1990), les autres portent sur les caractéristiques spécifiques du bien-être au travail.

#### A -Le modèle de bien-être au travail de WARR (1990)

Ce modèle comprend trois axes : heureux-mécontent, content-inquiet, enthousiaste-déprimé. Ce modèle de forme elliptique, composé de 18 items, est conçu pour s'appliquer aussi bien au bien-être en général qu'au bien-être au travail.



**Figure n°02 :** Les trois axes de la mesure du bien-être selon WARR (1990).

#### B- Le modèle de bien-être psychologique au travail de D'Agénais-Desmarais (2010) :

Il est basé sur deux axes :

- **Le premier axe**, la "*sphère de référence*", se réfère à l'expérience positive vécue par l'individu au travail et est composée de trois sphères :

1- *La sphère individuelle* représente l'état positif d'un salarié par rapport à lui-même.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

2- *La sphère relationnelle* reflète l'état positif d'un salarié par rapport à l'interaction sociale qu'il éprouve dans son travail.

3- *La sphère organisationnelle* renvoie à l'interaction sociale entre salarié et son organisation.

- **Le deuxième axe** est la "*directionnalité*" qui représente le mécanisme par lequel le salarié élabore son expérience positive et qui se réalise de deux manières opposées :

A- *Le travail projectif* décrit la construction de l'expérience positive du salarié par l'extériorisation vers un objet donné.

B- *Le travail in projectif* la décrit par l'intériorisation de l'objet.

Les deux axes peuvent être combinés et donner lieu à six dimensions du bien-être psychologique au travail :

-Le bien-être psychologique au travail projectif-individuel : sentiment d'efficacité personnelle, de l'actualisation de soi et des émotions positives.

-Le bien-être psychologique au travail projectif-relationnel : relations épanouissantes.

- Le bien-être psychologique au travail projectif-organisationnel : engagement du salarié dans son milieu et participation à la réussite de l'organisation.

-Le bien-être psychologique au travail introjectif-individuel : satisfaction du salarié en regard des différentes tâches effectuées.

-Le bien-être psychologique au travail introjectif-relationnel : considération ressentie par le Salarié dans l'interaction avec ses collègues de travail.

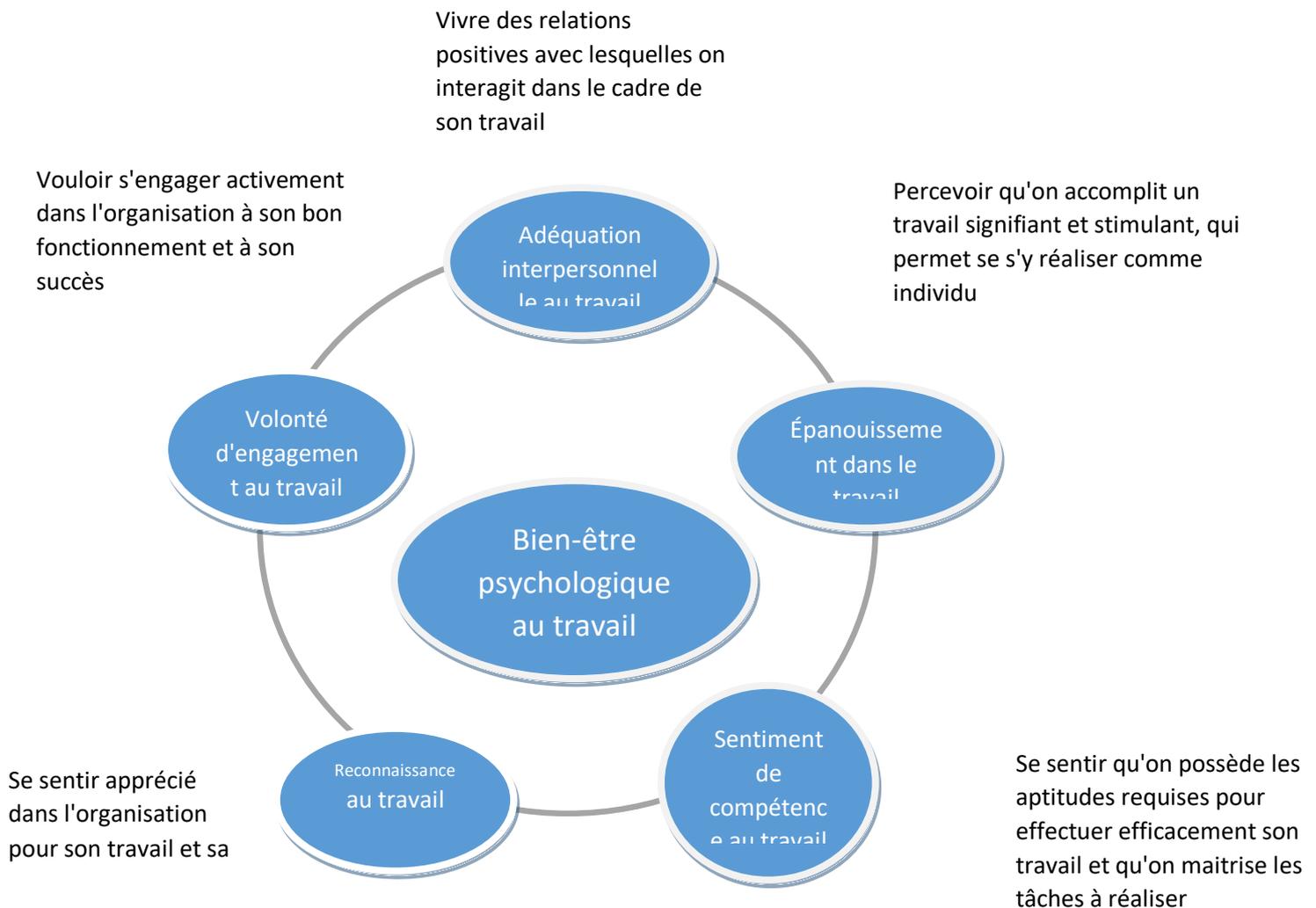
-Le bien-être psychologique au travail introjection-organisationnel : capacité d'adaptation du salarié dans son environnement.

**DAGENAIS-Desmarais** (2010)<sup>38</sup> a transporté le bien-être eudémonique, à la sphère du travail, en plusieurs dimensions comme les relations interpersonnelles de qualité, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la perception d'être reconnu au travail et la volonté de s'engager dans son organisation. Autant de dimensions constituant les cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail.

---

<sup>38</sup>-DAGENAIS -DESMARAIS, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35(3), 69-77.

Représentation des cinq ingrédients du bien-être psychologique :



**Figure n°03** : Les cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail (DAGENAIS-DESMARAIS, 2010)

C -Modèle de BIETRY et CREUSIER (2013)<sup>39</sup>proposent, quant à eux, une échelle de mesure du bien-être au travail combinant hédonisme et eudémonisme nommée l'EPBET (Echelle de mesure positive du bien-être au travail). Le bien-être au travail s'organise, ici, autour de quatre collègues de travail, aux managers, aux temps sociaux et à l'environnement physique de travail. Chaque dimension est approchée par trois questions. Ainsi, le questionnaire associé à l'EPBET est constitué de 12 questions.

<sup>39</sup>-BIETRY, F., et CREUSIER, J (2013). - Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). Revue de gestion des ressources humaines, (1), P23.

### Relation entre collègues

- J'ai de bonnes relations avec mes collègues
- J'ai le sentiment d'être intégré parmi mes collègues
- Mes collègues sont solidaires de moi

### Management

- J'ai des responsabilités d'évolution si je le souhaite
- Mes besoins et mes attentes sont prises en compte
- Mon chef me montre de la reconnaissance pour mon travail

### Temps

- Mes horaires sont stables
- Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée
- Le temps que je passe au travail me semble raisonnable

### Environnement physique de travail

- Je peux personnaliser mon espace de travail
- Mon poste de travail est adapté à mes besoins
- Le cadre dans lequel je travaille est agréable (couleurs, design...)

**Tableau°07:** Items de l'EPBRT, échelle de mesure positive du bien-être au travail (BIETRY et CREUSSIER, 2013).

### Section2 : La performance del'entreprise

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profil, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décisions. Dans cette perspective, la mesure de la performance ne vise que la création de valeur pour les actionnaires.

Au travers de nos lectures, nous pouvons constater qu'aujourd'hui, ce concept est beaucoup plus complexe. Les auteurs en sciences de gestion s'accordent à dire que le terme de performance est imprécis car multidimensionnel. Il ne peut se comprendre qu'au travers d'un contexte précis.

#### 2.2.1-Concept et évolution de la performance :

##### 2.2.1.1. Le concept de la performance :

Depuis le début des années1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse duconcept de performanceindividuelle au travail.

**CAMPBELL (1990)**<sup>40</sup>affirme que "*La performance est ce que l'organisationrecrute un individu pour faire et le faire bien*". Il définit la performance individuelle au travail comme"*Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs*".

Plus récemment, selon **MOTOWILDO (2003)**<sup>41</sup>:"*La performance au travail est définie comme la valeur totale par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée*".

Ainsi, "*La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait pendant des périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire qualité du travail, etc.*"

La définition de MOTOWILD sous-tend que la performance d'un individu peut :

- Fluctuer au cours du temps ;
- Être élevée sur certaines actions et faible sur d'autres.

---

<sup>40</sup>-B, CHARLES-PAUVERS, N COMMEIRAS, D PEYRAT-GUILLARD, P ROUSSEL (2006). - Les déterminants psychologiques de la performance au travail ; un bilan des connaissances et propositions de voies de recherche, TELOUSE. LIRCHE.

<sup>41</sup>-MOTOWILDO, S. J (2003)– « Job performance », dans Handbook of psychologyIndustrial and OrganisationnelPsychology, sous la direction de W.C Borman,D. Rllgen, R, Jkilmoski et IbWeiner,Hoboken, NJ : Wiley , vol 12 P39.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

À tout moment cependant, on doit pouvoir évaluer l'ensemble de ces comportements afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

Sans les opposer, ces définitions montrent combien il est important de distinguer deux notions :

- La performance qui renvoie aux comportements des individus jugés bénéfiques pour l'organisation ;
- L'efficacité qui correspond aux résultats attendus de ces mêmes comportements.

En effet, en n'évaluant que les résultats de l'individu, on prend le risque d'ignorer les facteurs situationnels qui le favorisent ou au contraire le freinent dans la réalisation de son travail, par exemple, la disponibilité et la qualité des équipements et des ressources, les décisions hors de contrôle de la personne, ou encore le contexte du marché.

Cette posture admet l'idée selon laquelle une personne peut être jugée performante bien qu'elle ne soit pas parvenue à réaliser ses objectifs si les raisons de son échec lui échappent complètement.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. On dit d'une entreprise qu'elle est performante si celle-ci est à la fois efficace et efficiente. Efficace parce qu'elle va réussir à atteindre des objectifs qu'elle s'est fixée, efficiente car elle va réussir à minimiser ses moyens pour atteindre ces objectifs.

Le concept de performance de l'entreprise est dépendant de plusieurs facteurs : elle va dépendre du secteur économique dans lequel l'entreprise exerce son activité, de la vision propre de ses dirigeants et de faisceaux de force exercés par ses différentes parties prenantes.

Dans la perspective d'une entreprise aux frontières bien délimitées, caractérisées par des droits de propriétés formels, la mesure de la performance renvoie principalement aux objectifs des actionnaires et donc à une perspective économique de la performance (rentabilité/pérennité).<sup>42</sup>

Mais la performance reste une affaire de perception : toutes les composantes n'ont pas la même importance. De la performance financière à la performance organisationnelle, la perception change si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, des clients....

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut, à un stade particulier de son évolution, ou selon la personnalité de son dirigeant, ou sous le poids des contraintes, donner la priorité à telle ou telle dimension (ressources humaines, légitimité auprès des groupes externes...). Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et

---

<sup>42</sup> -SCHIER, J. Y., &SAUQUIN, G. (2007). -Responsabilité sociale des entreprises et performance -. La Revue des Science des Gestion n° 223.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

sociétal. La mesure de la performance permet à la fois d'évaluer la santé de l'entreprise mais aussi d'aider à la décision.

### 2.2.1.2- Evolution du concept de performance de l'entreprise :

Différentes écoles de pensées relatives à l'organisation se sont intéressées au concept de performance organisationnelle.

-**Les théories classiques de l'organisation** (1900-1930) développées par FAYOL, WEBER et TAYLOR qui ont défini l'organisation comme une " *structure formelle reposant sur la notion centrale d'objectifs atteindre en termes économiques et financiers*". Ici, la création de valeur se fonde sur une croissance de l'activité ou une politique de dividendes en fonction des investissements.

-**L'école des relations humains** (1920-1990) dont les représentants sont MAYO, MASLOW, McGregor et LIKERT qui ont mis au point une conception dite humanisée de l'organisation. Cette conception sociale de la performance met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel. Elle postule que l'atteinte des objectifs sociaux permet l'atteinte des objectifs économiques et

Financiers.

-**L'école de la pensée systémique de l'organisation** (1930-1970) voit le jour grâce aux travaux de Von BERTALANFFY. Ici, l'organisation est définie comme un système dont la finalité est sa survie. Elle met en exergue la capacité de l'organisation et la performance est évaluée grâce au processus de l'organisation plutôt que sur les objectifs à atteindre.

D'autres auteurs ont tenté plus récemment de définir la performance de l'entreprise à travers plusieurs dimensions. La notion de performance est « *à la fondation et au fondement de l'activité de gestion* ». <sup>43</sup>

BEAUDOIN et SAVOIE (1994) <sup>44</sup> ont distingué quatre dimensions de la performance : (l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique, l'approche politique) qui sont définies par des critères et qui se mesurent à l'aide d'indicateurs de performance (la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et légitimité de l'organisation auprès des groupes externes).

LEBAS (1995) <sup>45</sup> définit la performance à partir des caractères communs issus du domaine de la gestion : accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé ; réalisation d'un résultat ; comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ; aptitude à réaliser

---

<sup>43</sup>-UZAN O, & HERAUT- ZERIGUI M (2016), "RSE ET PERFORMANCE SOCIALE : L'IMPACT DE LA DIGITALISATION DE LA FONCTION RH. LE CAS DU GROUPE ORANGE", ACTES DU 27EME CONGRÈS AGRH, OCTOBRE, ECOLE DE MANAGEMENT DE STRASBOURG.

<sup>44</sup>-BEAUDIN G., & SAVOIE, A (1994). - L'efficacité de l'organisation : théories, représentation et mesures. - Boucherville, Québec : G. Morin.

<sup>45</sup>-LEBAS, M- Oui il faut définir la performance. Revue française de comptabilité-, 269 P66-71.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ; appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition ; jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche.

BOURGUIGNON (2000)<sup>46</sup> définit la performance selon ses trois sens : la performance – résultat, la performance-action et la performance-succès.

- Le premier sens (performance-résultat) est mesuré en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé.
- Le deuxième sens (performance-action) est appréhendé à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats.
- Le troisième sens (performances-succès) est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations qu'en ont les différents acteurs, et plus, généralement, l'organisation au sens large.

Pour BOUQUIN (2004)<sup>47</sup>, la performance doit être contrôlée par une mesure décrite : "Comme *l'évaluation ex-post des résultats obtenus* ». Selon lui, la performance au sein des entreprises est traditionnellement le résultat du jeu entre :

- (1) L'économie de ressources qui se traduit par la recherche des ressources à un coût minimal
- (2) L'efficacité des processus qui se traduit par l'optimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs.
- (3) L'efficacité des résultats qui se traduit par l'atteinte des objectifs fixés initialement.

Alors que la performance des entreprises a « *longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision recherchant la création de valeur pour les actionnaires* » La notion s'est élargie pour inclure de nouvelles dimensions au-delà de sa seule dimension économique et financière.

### 2.2.2. Les différents types de performance :

Nous aborderons donc ci-dessous les différents types de performances, ce sont la performance financière, la performance économique et commerciale, et la performance organisationnelle, la performance sociétale et sociale et globale :

#### ✓ **La performance financière :**

Elle est mesurée par la capacité de l'organisation à réaliser des bénéfices et être rentable.

Elle est mesurée essentiellement par trois indicateurs :

---

<sup>46</sup>-BOURGUIGNON A (2000) - Performance et contrôle de gestion-, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, P931-941.

<sup>47</sup>- BOUQUIN, H (2004) - Le contrôle de gestion-(éd.6e). Paris : Presses Universitaires de France

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

- Le retour sur investissement
- La rentabilité financière des capitaux apportés par les actionnaires
- La réaction de valeur pour les actionnaires.

### ✓ **La performance économique et commerciale :**

La performance économique et commerciale consiste à s'imposer dans un environnement concurrentiel afin d'enregistrer une progression du niveau des ventes (chiffre d'affaires) pour conquérir des parts de marché. Elle est dépendante de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en termes de compétitivité- prix ou de compétitivité hors prix de son offre sur le marché (Qualité, innovation, services, etc.).

Pour pouvoir la mesurer, il faudra s'intéresser aux composantes de la compétitivité de l'entreprise :

- La compétitivité-prix qui : va désigner la capacité d'un produit ou service de se démarquer de ceux des concurrents au regard de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à l'entreprise concurrente.
- La compétitivité hors-prix : qui va désigner la capacité d'un produit ou service à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Cela peut être par leur qualité, l'innovation, le design, le service associé.

### ✓ **La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires. Ainsi :

- Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière ;
- Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

### ✓ **La performance sociétale**

Elle va mesurer l'impact de l'entreprise sur la société en mesurant son engagement dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels.

Elle va être en lien avec la RSE, acronyme pour la responsabilité sociétale des entreprises, qui est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement.

A l'instant du concept de performance, elle est un concept large et peu stabilisé.

La Commission des Communautés Européennes nous propose en 2002 la définition suivante.

La RSE est « *L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

Sur le terrain le concept est assez flou, il peut recouvrir de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme ...

La RSE a été reconnue comme un moyen important de maintenir constamment et de renforcer la relation entre l'entreprise et la société.

L'objectif étant de vaincre les risques sociaux, de protéger l'environnement et d'instaurer un meilleur cadre à travers de développement des personnes, la protection de leur santé et la création de conditions environnementales favorables à une bonne qualité de vie.<sup>48</sup>

### ✓ La performance sociale

La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique. Elle évalue la capacité de l'entreprise à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Cette performance va mesurer les actions mises en œuvre visant à améliorer les conditions de travail visant à donner envie aux collaborateurs de s'investir davantage.

La performance sociale est également stratégique car elle est directement liée à l'image que l'entreprise renvoie à son environnement.

Les indicateurs de la performance sociale sont évalués grâce à l'analyse des indicateurs sociaux, portant sur les différents domaines des ressources humaines comme les effectifs, la formation, le recrutement ... ces indicateurs vont permettre aux entreprises de pouvoir se comparer, dans le temps et par rapport aux autres.

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.

Il semble que la performance financière et la performance sociale, bien que contradictoire à première vue, soient liées. En effet, de mauvaises conditions de travail ou des salaires insuffisants contribuent à une dégradation du climat social dont les conséquences (démissions, turnover élevé) ont un coût financier pour l'entreprise. Inversement, une entreprise performante financièrement pourra plus facilement satisfaire les revendications salariales ou liées aux conditions de travail des collaborateurs.

---

<sup>48</sup>- BACHNI, B (2017), -Style de leadership transformationnel et performance financière: le rôle de la responsabilité sociale des entreprises. Recherche en science de gestion, n°119

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

### ✓ La performance globale :

La performance globale peut donc être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante.

Au sens large, nous pouvons dire qu'une entreprise performante à partir du moment où elle crée de la valeur pour ses parties prenantes : actionnaires, salariés, clients la collectivité ...

Malgré ce que l'on peut penser à tort, on ne peut réduire ce concept de performance à la seule atteinte d'un résultat financier. La performance financière ne se suffit pas elle-même, elle est tributaire de la performance sociale, économique et sociétale de l'entreprise. Tout comme dans l'étude du bien-être, il est très difficile de chiffrer / mesurer la performance sociale de l'entreprise qui pourtant le noyau dur de son existence. A l'inverse, la performance économique se basant sur des chiffres et beaucoup plus facile à évaluer.

Une entreprise à performance globale est une entreprise :

- Qui se projette dans l'avenir et qui bâtit des stratégies à moyen terme et court terme
- Qui fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision
- Qui conçoit le domaine des ressources humaines comme domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés
- Qui développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes

La performance globale n'est pas une série de bonnes actions mais un engagement global et un arbitrage permanent.

### 2.2.3- Les critères et outils de mesure de la performance :

#### 2.2.3.1- Les critères de performance

Un critère est une valeur définie qui sert de base à jugement et qui permet de mesurer la performance.

Constituent des repères et permettent à un salarié ou un groupe de travail de mener une action en vue d'atteindre un objectif.

Les critères peuvent être d'ordres quantitatifs. Ils sont définis en fonction des objectifs propres à chaque organisation, chaque individu.

#### ✓ Les critères quantitatifs : (ils sont exprimés par un chiffre)

Exemples : la comptabilité (le bénéfice réalisé), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles), les données économiques (parts de marché, catalogue de produits).

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

### ✓ Les critères qualitatifs :

Exemples : le climat social (implique des salariés dans l'entreprise, turn-over, conflits), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (l'image de marque de l'entreprise, notoriété) ; la technologie (maîtrise des technologies nouvelles).

### 2.2.3.2-Les outils de mesure de la performance :

Pour atteindre les objectifs définis, il est important de recourir à des outils de contrôle servant à apporter au besoin les mesures correctives adéquates.

Ces contrôles peuvent porter sur l'organisation, les résultats, les délais, les aspects financiers.

- **Le tableau de répartition des tâches** : il permet de déterminer la charge de travail de chaque employé.
- **La liste de contrôle des tâches** : il est utilisé pour repérer les erreurs et les recenser.
- **Le relevé d'erreurs** : il est utilisé pour repérer les erreurs et les recenser.
- **L'enquête** : elle vise à rechercher des informations utilisées à l'organisation.
- **Le tableau de bord** : il présente les principaux renseignements sur l'entreprise.
- **Le budget** : il permet de contrôler l'évolution des dépenses.
- **La rédaction d'un reporting (rapport) hebdomadaire** : elle sert à informer la hiérarchie de la progression du travail

**L'essentiel** : toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. La performance se mesure par la comparaison entre les objectifs fixés par la direction obtenus en utilisant au mieux les moyens attribués et en respectant des impératifs de délais et de qualité.

### Section 3 :L'interaction entre le changement organisationnel, le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

Le bien-être au travail est présenté comme un enjeu d'avenir par les partenaires sociaux. Il est souvent décrit comme un critère de performance, notamment économique. Pour expliquer cette corrélation, le raisonnement suivant est avancé : des salariés qui se sentent bien dans leur entreprise sont plus et mieux impliqués dans leur travail, par conséquent ils sont plus productifs.

Cependant, le lien entre bien-être et performance peut s'avérer plus complexe que ce qu'il n'y paraît. De plus, les impacts du bien-être au travail ne s'arrêtent pas forcément au domaine économique. Pour améliorer la performance, des changements doivent être introduits dans l'entreprise, avec les risques psychosociaux que cela pourrait engendrer.

#### 2.3.1-Le bien-être influence la performance

La plupart des travaux étudiant le lien entre bien-être au travail et performance individuelle et organisationnelle traitent en réalité du lien avec le niveau de satisfaction au travail. En effet, le concept de satisfaction au travail étant plus facilement mesurable et opérationnelle que celui de bien-être au travail, la satisfaction au travail a été utilisée en tant que substitut du bien-être au travail dans la plupart des études.

##### ➤ Le modèle de JUDGE [etal] (2001)

Judge [*et al.*] (2001)<sup>49</sup> proposent un modèle intégrateur, résultant d'une combinaison de sept modèles préalablement relatés, dans leur méta-analyse, sur la nature de la relation entre satisfaction au travail et performance au travail :

Modèle 1 : La satisfaction au travail entraîne la performance au travail

Modèle 2 : La performance au travail entraîne la satisfaction au travail

Modèle 3 : La satisfaction au travail et la performance au travail sont réciproquement liées

Modèle 4 : La relation entre la satisfaction au travail et la performance au travail n'existe pas directement mais serait médiatisée

Modèle 5 : La relation entre la satisfaction au travail et la performance au travail est modérée par d'autres variables

Modèle 6 : Il n'existe pas de relation entre la satisfaction au travail et la performance au travail

Modèle 7 : Conceptualisations alternatives de la satisfaction au travail et/ou de la performance au travail

Le modèle intégrateur proposé par Judge [*et al.*] (2001) est un modèle avec relation réciproque entre satisfaction au travail et performance au travail cumulant médiations et modérations.

---

<sup>49</sup>-JUDGE et AL (2001). - the job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *psychological bulletin*, 127(3), p376

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

### ➤ Le modèle de PARKER [et al] (2003)

Pour Parker [et al.]<sup>50</sup>(2003), la satisfaction au travail serait directement corrélée avec la performance.

Selon Parker *et al.* (2003), le climat psychologique au travail résultant de cinq éléments

« -1. Les caractéristiques intrinsèques du travail (*Job*),

-2. Les caractéristiques du rôle (*Rôle*),

-3. Le style de leadership (*Leader*),

- 4. La qualité des interactions au sein du groupe de travail (*Work group*),

- 5. La structure, la culture et les pratiques de gestion développées au sein de l'organisation (*Org.*) »

Impacteraient significativement à la fois la satisfaction au travail et l'attitude au travail (implication au travail et engagement).

La motivation serait également un médiateur entre satisfaction au travail et performance. Il est à noter que nous ne retrouvons pas le médiateur de la motivation dans la relation entre satisfaction au travail et performance au travail dans le modèle intégrateur de Judge *et al.* (2001).

Finalement, les méta-analyses de Judge *et al.* (2001) et de Parker [et al]. (2003) s'appuient sur la satisfaction au travail comme substitut du concept de bien-être au travail plus difficile à saisir et sur l'évaluation de la performance des salariés par leur supérieur hiérarchique pour la performance au travail.

Peu d'études mettent en relation le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Nous pouvons néanmoins citer les modèles développés par DANNA et Griffin (1999), par Cotton et Hart (2003) ainsi que la thèse de Baron (2011).

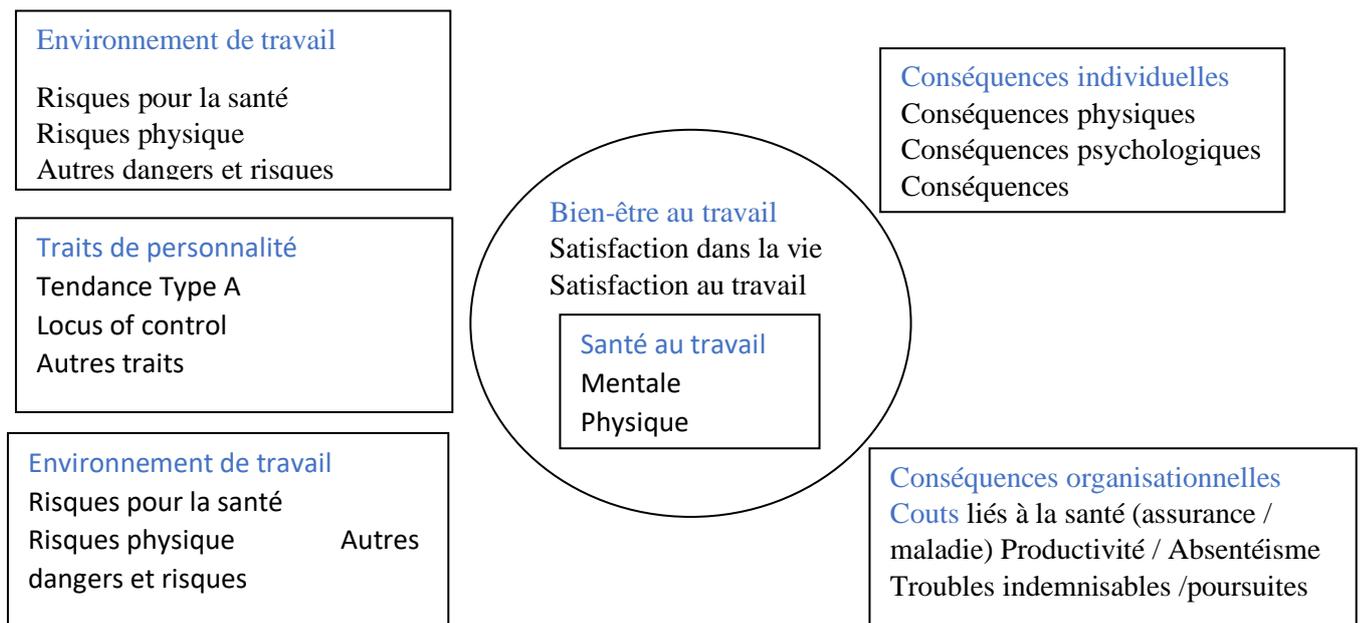
### ➤ Le modèle de DANNA et GRIFFIN [et al] (1999)

Le modèle de DANNA et GRIFFIN (1999)<sup>51</sup> de bien-être au travail, concept issu de la santé au travail mais aussi du concept de satisfaction, présente à la fois les antécédents et les conséquences du bien-être au travail.

---

<sup>50</sup>-PARKER, C et AL (2003), -Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes : a meta-analytic review, *Journal of Organizational Behavior : The International journal of Industrial*, P 389

<sup>51</sup>-DANNA K., & GRIFFIN, R.W. (1999). Health and Well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), P 357.



**Figure n° 04** : Santé et bien-être au travail : Synthèse de littérature (DANNA & GRIFFIN ,1999)

Parmi les conséquences organisationnelles, on peut noter :

- Les coûts liés à la santé (assurance malade)
- La productivité /absentéisme
- Troubles indemnisables/ poursuites

Nous noterons que, dans le modèle de DANNA et Griffin, le bien-être au travail aurait donc des conséquences sur la performance, au sens de la performance sociale.

➤ **Le modèle de COTTON et HART (2003)**

Cotton et Hart reconnaît d'une part la relation entre les caractéristiques de l'individu et celles de l'organisation, mais aussi, que celles-ci avec le bien-être des salariés et la performance de l'organisation opèrent dans un contexte plus large tenant compte de l'environnement économique, des politiques gouvernementales, des autorités règlementaires mais aussi des attentes de la communauté au sens large<sup>52</sup>.

Ainsi, les auteurs ont montré les conséquences du bien-être des salariés sur la performance de l'entreprise, que ce soit, au travers du coût des dommages et intérêts, du coût de la productivité, des frais médicaux, des congés maladies et du roulement de personnel.

---

<sup>52</sup>-COTTON, P, & HART, P, M (2003) –Occupational wellbeing and performance ; Areview of organisational healthresearch. Austrlian Psychologist P, 118.

**➤ Le modèle de HEALTHY WORK ORGANISATION (WILSON [et al.] 2004)**

Wilson *et al.* (2004) proposent des indicateurs de santé et de bien-être au travail via leur modèle de l'organisation pour la santé (*Healthy Work Organisation*).

Ce modèle étudie l'impact de la structure d'une organisation, de sa culture et de son fonctionnement sur la santé et le bien-être au travail et sur l'efficacité organisationnelle.

Les auteurs définissent une organisation du travail pour la santé comme étant « *une organisation caractérisée par des efforts intentionnels, systématiques et collaboratifs pour maximiser le bien-être des employés et la productivité fournissant des emplois bien conçus et riches de sens, un environnement social et organisationnel soutenant, des opportunités de carrière accessibles et équitables et une amélioration de l'articulation travail-vie privée* »<sup>53</sup>.

Parmi les caractéristiques de cette organisation retenue pour leur modèle, les auteurs ont identifié les indicateurs de santé et de bien-être au travail. Ils correspondent aux comportements à risque pour la santé (alcoolisme et consommation de tabac), comportements de retrait (intention de quitter l'entreprise et absentéisme), à l'état de santé physique auto-rapporté et à la santé psychologique (dépression, stress somatique, angoisse).

**➤ La théorie socio-économique des coûts cachés (SAVALL et ZARDET, 2008)**

Au sein de l'ISEOR, SAVALL et ZARDET<sup>54</sup> ont développé un modèle et des outils de « management socio-économique » visant à améliorer simultanément la performance économique et la performance sociale. Ce management socio-économique consiste à mobiliser le potentiel humain.

Afin d'atteindre une performance économique durable, le modèle suggère d'identifier et réduire les dysfonctionnements au sein de l'entreprise (conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, ...) en améliorant les structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques, mentales) et les comportements (individuels, de groupe d'activité, catégoriels, groupes de pression et collectifs) afin de baisser les coûts cachés (absentéisme, accident du travail et maladies professionnelles, rotation du personnel, non-qualité des produits, sous-productivité directe).

Pour ces auteurs, la performance économique durable d'une organisation provient d'une utilisation rationnelle à court et long termes de ses ressources, prenant en compte des critères psychosociologiques et anthropologiques dans la définition de son activité économique. Deux éléments composent la performance économique durable : les résultats immédiats et la création de potentiel.

---

<sup>53</sup>-WILSON, M et AL (2004), -Work characteristics and employee health and well-being : The test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and Organizational psychology* , P 565..

<sup>54</sup>-SAVALL, H., & ZARDET , V. (Eds.). (2013). *the dynamics and challenges of tetra normalization*. IAP.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

Si ce modèle ne relie pas directement le bien-être au travail et la performance de l'entreprise, il relie la satisfaction au travail avec la qualité de l'environnement au travail à la performance économique de l'entreprise par l'intermédiaire des coûts cachés.

### ➤ **La modèle du Happy Productive Worker (STAW, 1986, et CROPAZANO, 2004)**

STAW (1986)<sup>55</sup> est à l'origine du modèle du « *happy productive worker* ». Pour l'auteur, la question est de savoir comment manager une organisation afin que ses employés soient heureux et productifs.

Avec le modèle du « *happy productive worker* », la performance globale est conçue comme dépendant directement des performances individuelles, elles-mêmes étroitement liées au degré de motivation, d'implication et de satisfaction des salariés.

En effet, ce modèle part du principe qu'un travailleur heureux serait aussi un travailleur plus performant et apporterait davantage de valeur ajoutée dans la chaîne de valeur de l'organisation.

Pour Wright et Cropanzano (2004)<sup>56</sup>, alors que la thèse du « *happy productive worker* » a fait l'objet de nombreuses recherches, l'incertitude demeure quant à la qualité du lien entre travailleurs heureux et travailleurs productifs.

Les implications de ce lien sont, pour Zelenski *et al.* (2008), considérables pour la stratégie, la gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des conditions de travail.

Dans le domaine de la santé psychologique, plusieurs auteurs postulent que l'amélioration de la santé individuelle contribue à la performance individuelle, et donc, *in fine*, à la performance organisationnelle.

### **2.3.3.2- La performance influence le bien-être**

Alors que la plupart des chercheurs, s'intéressant au bien-être au travail et à la performance, étudient la relation du bien-être sur la performance, d'autres chercheurs suggèrent que ce soit la performance qui soit source de bien-être.

### **Le modèle de LAWLER et PORTER (1967)**

Le modèle de Lawler et Porter (1967)<sup>57</sup> postule que la performance mène à la satisfaction au travail. Se basant sur la « *Path-Goal Theory* », ce modèle avance que les employés sont motivés à faire des choses qui auront en retour des conséquences favorables à

---

<sup>55</sup>-STAW, B.M. (1986). Organizational psychology and pursuit of the happy /productive worker. California management review, 28(4), P40.

<sup>56</sup>-WRITHT, T.A., & CROPAZANO, R. (2004). The role of psychological well- being in job performance: a fresh look at age-old quest. organizational dynamics, 33(4), P338.

<sup>57</sup>-LAWER, E.E&PORTER, L.W. (1967). the effect of performance on job satisfaction industrial relation: A journal of Economy and society,7(1), P 2028.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

leur égard. Ainsi, les conséquences positives provenant d'une bonne performance sont ce qui rendrait les salariés satisfaits.

Dans une perspective organisationnelle, une étude longitudinale a également montré que la performance financière de l'organisation prédisait la satisfaction au travail des salariés et non l'inverse.

### ➤ La thèse de BARON (2011)

La thèse de Baron (2011) s'inscrit dans la continuité du modèle de Lawler et Porter (1967).

Pour Baron (2011), « il n'y a pas de lien évident entre le bien-être et l'efficacité, et encore moins entre le bien-être (des travailleurs) et la performance (de l'entreprise). Comme il y a du travail qui ne produit pas de valeur, il y a des salariés en situation de risque (voire en mauvaise santé) qui sont « efficaces ». Il peut même y avoir des salariés en « bien-être » qui ne sont ni efficaces ni performants, surtout si leur « bien-être » est fonction d'un « *mixcombinant des rémunérations très élevées, une protection en béton et des rythmes de travail faibles* ».

De plus, « *la finalité de l'entreprise n'est pas le bien-être de ses salariés, mais la satisfaction de ses clients et le profit de ses actionnaires. Le bien-être des salariés peut être un choix d'objectif de certains chefs d'entreprise, le résultat d'un rapport de force ou une des contreparties de la coopération* »<sup>58</sup>.

La recherche de performance et celle de la santé ou du bien-être sont conflictuelles et sont sujettes à des logiques contradictoires qui amènent à des arbitrages délicats.

D'un côté, la recherche de performance peut conduire à « *réduire les coûts du travail (les espaces alloués au travail, la densification des temps, la précarité des statuts...)* ».

De l'autre, la recherche de la santé « *recouvre non seulement l'intégrité physique (accidents du travail), l'absence de maladie et la prévention des risques professionnels « physiologiques », mais également le harcèlement, le stress et les risques psychosociaux (RPS)* ».

Baron propose de « *faire de la performance du travail du salarié une des conditions de son bien-être* ». Selon lui, cette proposition d'inversion du sens de la relation entre bien-être et performance permet de :

- Prendre en compte le besoin d'utilité et de réalisation de soi par le travail,
- Sortir d'un raisonnement sur le « bien-être qui coûte » comme valeur d'option, au profit d'une compréhension en termes de rétribution,

---

<sup>58</sup>-BARON. X, (2011). Et si la performance était source de bien-être .... Expansion management Review, (2), P10

- Dépasser le raisonnement d'une souffrance qui serait « de la faute des salariés qui sont trop petits pour les exigences de leur travail ».
- Faire du bien-être une contrepartie de l'obtention de la coopération et une rétribution d'un travail autonome qui l'exige.

### 2.3.3.3- Le bien-être et performance : une relation complexe

Nous exposerons, dans cette sous-section, les travaux dépassant le clivage relatif au sens du lien entre bien-être au travail et performance.

#### 1. Bidirectionnalité ou Curvilinearité

Leclerc *et al.* (2014)<sup>59</sup> se sont précisément interrogés sur la question de la bidirectionnalité de la relation entre bien-être au travail et performance ou plus précisément entre la santé psychologique et la performance au travail.

Dans la continuité de la méta-analyse de RIKETTA (2008) dont la conclusion est que les attitudes au travail prédisent davantage la performance que l'inverse, les travaux de Leclerc [*etal.*] (2014), concluent qu'une meilleure santé psychologique au travail, plus particulièrement un fort bien-être (sérénité) et une faible détresse (irritabilité-agression) dans nos relations avec autrui, permet de mieux performer dans le temps.

Bien performer peut aussi favoriser le bien-être psychologique ressenti envers soi (sérénité) et les autres (harmonie sociale). Les résultats de leur recherche « *suggèrent que la santé psychologique et la performance s'influencent mutuellement, soutenant l'idée que la direction de la causalité soit bidirectionnelle* »<sup>60</sup>

DELOBBE et De HOE (2012) suggèrent, dans leurs pistes de recherche, d'étudier la possible relation curvilinéaire entre bien-être au travail et productivité. « *Jusqu'à un certain seuil, un meilleur bien-être au travail irait de pair avec un accroissement de la productivité, conformément au modèle du « happy-productive worker ». Mais à partir d'un certain seuil, un accroissement de la productivité serait associé à une détérioration des conditions de travail et du bien-être.* »<sup>61</sup>

#### 2- Les réponses des entreprises

Au-delà de ces considérations théoriques sur la question du sens du lien entre bien-être au travail et performance, les trois paragraphes suivants dédiés, tout d'abord, au rapport Lachmann *et al.* (2010), ensuite au capital humain et enfin à la RSE peuvent être considérés, de manière plus pragmatique, comme des réponses des entreprises aux besoins de concilier

---

<sup>59</sup>-LECLERC, J et al (2014) - La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? le travail humain P351.

<sup>60</sup>-LECLERC et AL (2014) – La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? le travail humain P364.

<sup>61</sup>-DELOBBE, N, & De HOE, R (2012) - Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle. Une étude multi-niveau dans le secteur de la distribution alimentaire belge. Louvain : Université de Louvain.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

bien-être au travail et performance plus qu'à la question du sens du lien entre les deux concepts.

### ➤ Le rapport bien-être et efficacité au travail (LACHMANN[et al.] (2010))

Le rapport « *Bien-être et efficacité au travail* », de Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud présenté en janvier 2010, marque un pas significatif dans la promotion du bien-être avec des nouveaux enjeux de responsabilité des entreprises qui dépassent la seule prévention du stress.

Pour les auteurs, il s'agit pour les entreprises « *d'une démarche à la fois sociale et économique car la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective. Travail et santé entretiennent même une double relation : d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité ; d'autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle.* »<sup>62</sup> On retrouve ici l'idée de la bidirectionnalité, cette fois, entre travail et santé.

Ce rapport établit dix propositions afin de concilier « bien-être au travail » et « efficacité au travail » :

- L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.
- Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.
- Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
- Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé. Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.
- La mesure induit les comportements. Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
- Préparer et former les managers au rôle de manager. Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.
- Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus. Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.
- Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

---

<sup>62</sup>-LACHMAM, H LAROSE, C, &PENICAUD, M (2010), -Bien-être et efficacité au travail- 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Rapport fait à la demande du premier ministre.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

- La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.
- Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté.

Ce rapport se veut finalement apporter une liste de propositions concrètes visant à concilier le bien-être des salariés et la performance au sens de l'efficacité au travail.

### ➤ Le capital humain

Les travaux fondateurs des économistes Schultz (1959, 1961) et Becker (1962, 1975, 2002) dans les années 1960, définissent le capital humain comme un stock de ressources détenu par les individus, valorisable en fonction de leurs décisions personnelles d'investissement en termes de formation ou de mobilité, ou encore en lien avec leur santé.

Le concept de capital humain a été largement diffusé par Becker (1975, 1993). L'originalité de cette théorie est d'étendre le raisonnement micro-économique, déjà éprouvé à propos du capital financier ou physique, au capital humain, c'est-à-dire aux connaissances et aptitudes des individus. Tout comme le capital financier ou physique, le capital humain est considéré comme un capital pouvant s'acquérir (par l'éducation), se préserver et se développer (par la formation continue, la médecine et la prévention) et donner des dividendes (sous la forme d'une augmentation de la productivité du détenteur).

Les sciences de gestion ont investi ce concept issu de l'économie dans les années 1980 notamment avec les travaux de FLAMHOLTZ et LACACY (1981) qui ont analysé les politiques de gestion des ressources humaines à travers ce concept innovant et prometteur mais dont la définition est loin d'être stabilisée et dont l'usage reste controversé par l'assimilation de l'humain à une forme de capital. Du côté des dirigeants d'entreprise, malgré leur intérêt pour le concept, ils préfèrent satisfaire à court terme les actionnaires, se retrouvant freinés par le caractère difficilement évaluable du capital humain.

Le domaine du management stratégique à travers le capital humain a été investigué par LEPAK et Snell (1999) dont les travaux proposent un éclairage nouveau des pratiques de management stratégique au travers de la valeur et la rareté du capital humain.

La carte du management stratégique du capital humain de LEPAK et Snell (1999)<sup>63</sup> est une matrice à quatre quadrants départagés par deux axes : celui de la valeur du capital humain et celui de la rareté du capital humain.

Les quatre quadrants correspondent à quatre pratiques différenciées :

**Quadrant 1** : le développement interne du capital humain est pratiqué lorsqu'une entreprise lui accorde de la valeur et reconnaît sa rareté. L'objectif ici est de fidéliser les salariés pour éviter

---

<sup>63</sup>-LEPAK, D., P., & SNELL (1999). - Capital humain : généalogie d'un concept, implications pour la gouvernance et le management des hommes- P31\_48.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

tout transfert de valeur ajoutée aux concurrents en favorisant la loyauté et l'implication de ses salariés,

**Quadrant 2** : l'acquisition du capital humain est pratiquée dès lors que l'entreprise recrute des compétences accessibles sur le marché à un coût moindre,

**Quadrant 3** : la contractualisation du capital humain est pratiquée lorsque le capital humain a peu de valeur et n'est pas unique. L'objectif ici est de payer le moins cher possible une compétence facile à trouver sur le marché et considérée comme peu stratégique,

**Quadrant 4** : l'alliance du capital humain est pratiquée lorsque les compétences sont hautement spécifiques et par conséquent difficilement valorisable.

### La démarche RSE

Alors que la RSE n'est pas un concept nouveau dont la paternité semble attribuée à Bowen (2013), la RSE « apparaît comme une innovation importante dans la gestion des entreprises répondant à de très nombreuses attentes, individuelles et collectives »<sup>64</sup> et « occupe de plus en plus de place dans les stratégies déployées par les entreprises ».

Même si, tout comme le bien-être au travail, la RSE ne fait pas l'objet de consensus quant à sa définition, nous pouvons tout de même rapporter la définition de la RSE donnée en 2001 par la Commission européenne dans son livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », à savoir : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».

Adopter la « démarche RSE » au sein de l'entreprise peut contribuer à sa notoriété et sa marque employeur et peut être un fort levier d'attractivité et de fidélisation de ses collaborateurs.

En effet, « la fierté de travailler dans une entreprise assumant sa RSE présente des avantages : elle participe à l'estime de soi du salarié et elle est susceptible de favoriser des comportements d'engagement personnel. »<sup>65</sup>.

Finalement, la démarche RSE interroge sur la conciliation possible entre des considérations économiques et des considérations plus morales et philanthropiques.

2.3.3.4- Le changement organisationnel influence le bien-être et la performance.

#### ➤ La performance en contexte de changement

La performance en contexte de transformation est le résultat d'une gestion du changement réussie. Dans un article de FABI, Martin et Valois (1999), un lien

---

<sup>64</sup>-IGALENS et GOND (2018), - La responsabilité sociale de l'entreprise : « Que sais-je ? » P 122.

<sup>65</sup>IGALENS et GOND (2018) - La responsabilité sociale de l'entreprise : « Que sais-je ? » P118.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

corrélational entre le niveau d'engagement et la performance est établi dans des organisations en transformation.

À cet effet, l'auteur expose les travaux de BECKHARD affirmant que

*«Plus la distance entre les orientations stratégiques de l'organisation et les exigences de l'environnement sera minimisée, meilleur sera le niveau d'efficacité de la firme<sup>66</sup>».*

Les recherches de FABI, Martin et Valois (1999)<sup>67</sup> démontrent l'importance du degré d'engagement organisationnel directement lié à la mesure du succès des activités transformationnelles, dont la finalité est l'augmentation de la performance. Pour atteindre cet objectif (il est impératif de tenir compte des aspects humains et sociaux. Dans cette foulée, Champagne) soutient qu'il faut développer des processus d'apprentissage individuels et collectifs qui valorisent tant l'expérimentation, le changement et le risque tout en portant attention aux systèmes d'incitation.

*"Le succès de l'implantation du changement dépendra directement de la nature des processus d'apprentissage et de leadership collectif. Le climat d'implantation, la structure et l'environnement technique et institutionnel influenceront sur les processus [...] et auront une incidence directe sur le succès de l'implantation."*

Un renforcement des comportements est aussi proposé par Kotter et Cohen (2002) : qui suggèrent de créer un *Momentum* et de s'assurer que le succès sera visible et clair. D'où l'importance d'une vision inspirante, d'un leadership adapté, d'activités de communication et d'une gestion opérationnelle du changement comme enjeux majeurs de réussite dans l'augmentation de performance de l'entreprise.

### ➤ **Le changement et le bien-être**

Réorganisations, fusions, évolution des métiers, des contenus dans les activités professionnelles, évolution des populations accueillies, etc. Les changements marquent la vie des organisations et répondent aux exigences de l'environnement socio-économique et de ses mutations.

Dans une recherche d'efficience, les transformations organisationnelles modifient une situation existante dans l'objectif d'améliorer et d'optimiser un processus de fonctionnement. Porteurs de bénéfices, les changements organisationnels génèrent des attentes fortes de la part des équipes et peuvent également engendrer de profonds bouleversements et des inquiétudes. Dans ces situations, la qualité des relations de travail, l'engagement, l'adhésion envers le projet de la structure et plus globalement la qualité de vie au travail peuvent être fortement impactée comme l'illustrent résultats réalisés au sein des entreprises.

---

<sup>66</sup> - BECKHARD L'évaluation de l'efficacité organisationnelle peut se faire à plusieurs niveaux : économique (productivité du travail, technologique, qualité), financière (endettement, profitabilité, parts de marché), politique (légitimité sociale, niveau d'éthique reconnu ...) et sociale (compétence des employés, motivation et implication, niveau de satisfaction, taux de roulement...).

<sup>67</sup>-FABI, B., Y Martinet P. Valois (1999), - Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans une organisation en transformation- Gestion, vol24, P102-103.

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

A partir de ces constats, nous avons souhaité, dans le cadre de notre mémoire, nous pencher sur la qualité de vie au travail, au sein de l'entreprise, etc., au travers du prisme des mutations organisationnelles. Quels sont les effets de ces transformations sur le travail et son organisation, sur l'emploi et les compétences, sur les relations et la régulation sociales, sur les conditions de travail et sur la santé des équipes ? Comment intégrer le facteur humain dans le pilotage du changement et préserver la qualité de vie au travail ?

Convaincues de l'importance des leviers que sont le dialogue social, une méthodologie dédiée et l'implication de l'ensemble des acteurs des organisations, nous proposons, à travers notre démarche, des pistes de réflexion et d'action pour comprendre et accompagner le changement (voir partie sur l'accompagnement) du changement.

Le changement organisationnel comme nous l'avons déjà dit est défini comme le :

*« Processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »*

La notion de changement implique une rupture, le passage d'un état existant connu vers un état futur inconnu.

Tout changement demande un effort d'adaptation car il suppose de quitter une "zone de confort", une zone maîtrisée pour aller vers une zone inconnue. (Pour plus de détails voir chapitre 01).

Seront abordées dans cette sous-section les différents bienfaits et les mal faits du changement organisationnel sur le travail.

### 1- Les impacts d'un changement organisationnel

Les restructurations (fusions, réorganisations internes...) entraînent des changements importants, pouvant toucher différents pans du travail qui requièrent un effort d'adaptation pour les salariés impactés. Le lieu de travail, le périmètre d'activité, les responsabilités, les missions et la charge de travail peuvent connaître des modifications importantes.

Les individus s'adaptent en permanence à des changements dans leur vie quotidienne et professionnelle.

Toutefois, le changement, en particulier lorsqu'il est imposé ou subi, peut générer du stress, des émotions (colère, peur...) et peut enclencher des comportements négatifs. A l'inverse, le changement peut être attendu et apprécié.

#### 1.1- Les impacts sur les conditions d'emploi et de travail

**Les impacts peuvent être d'ordre quantitatif :**

- ✚ Suppression(s) de postes en double dans le cadre d'une fusion par exemple ;
- ✚ Non renouvellement des départs en retraite ;

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

- ✚ Augmentation du turn-over (notamment départs volontaires de salariés ne se retrouvant pas dans le nouveau projet, la nouvelle organisation).

### **Mais également qualitatifs :**

- ✚ Evolution du contenu des emplois : orientation de l'activité vers l'accompagnement d'un nouveau public, vers des activités commerciales... requérant de nouvelles compétences, de la polyvalence ou de la spécialisation ;
- ✚ Modification de la manière de réaliser le travail : évolution des tâches, changement dans la nature du travail à réaliser, changement d'horaires, passage d'un travail en binôme à un travail isolé ;
- ✚ Modifications de la ligne managériale pouvant remettre en question le soutien managérial attendu, le pilotage du travail (planification, régulation, évaluation...)
- ✚ Modification des trajectoires professionnelles ;
- ✚ Accroissement de la charge de travail notamment pour ceux qui mettent en place le changement, pour les équipes devant mettre en place des processus nouveaux ou les harmoniser ;
- ✚ Difficultés à construire une identité collective, une culture commune suite à l'absorption de plusieurs établissements.

### **Les avantages apportés par le changement**

Le changement procure également des bénéfices parmi lesquels :

- ✚ Une meilleure projection dans l'avenir une fois le changement opéré : dans certains contextes, le changement est synonyme de survie de la structure, de maintien des emplois et de l'activité.
- ✚ Evolution des compétences, développement de politiques de formation collectives en lien avec le développement de compétences métier ;
- ✚ Augmentation des effectifs, atteinte d'une taille critique : la montée en puissance de la structure justifie l'attribution de moyens humains nécessaires pour remplir sa mission.
- ✚ Renouvellement de l'engagement et prévention de l'usure professionnelle : par exemple suite au changement de public accompagné ou à une réorganisation des interventions auprès des bénéficiaires ;
- ✚ Professionnalisation de certains acteurs de l'entreprise notamment l'encadrement et les représentants des salariés suite au changement d'échelle, montée en compétences suite à la mise en place de projets de changement complexes ;
- ✚ Structuration de la gestion associative : procédures, normes comptables, normes qualité, formalisation des processus, structuration de la politique RH... ;

- + Transferts de compétences entre les établissements ayant connu une fusion, passerelles intéressantes entre les différentes activités proposées au sein de la nouvelle association aussi bien pour les professionnels que pour les publics accueillis et accompagnés ;
- + Partage d'une nouvelle identité associative, d'une nouvelle culture qui donne un nouvel élan ;
- + Réorganisation des collectifs de travail apportant de la nouveauté, de la mixité générationnelle, de la pluridisciplinarité ;
- + Renforcement du soutien entre collègues, entre équipes et encadrement, entre direction générale et cadres intermédiaires ;
- + Une plus grande lisibilité sur le rôle et les responsabilités de chacun ;
- + Une autonomie dans le travail renforcée et sécurisée ;
- + Un meilleur pilotage du travail suite au renforcement de la ligne managériale et de ses compétences ;
- + Un management davantage participatif ;
- + Un meilleur dialogue social : des habitudes de dialogue, de concertation, de négociations différentes suite au changement ;
- + Mise en place de temps d'échange, de groupes d'expression et de lieu de discussion sur la qualité de vie au travail.

### **2.3.4- Accompagner le changement : une démarche au service du bien-être et de la performance**

Un changement tel que la mise en place d'une nouvelle organisation, l'utilisation de nouveaux outils, la nécessité de nouveaux apprentissages... peut engendrer une baisse de performance ou placer les salariés dans une zone d'incertitude, en les éloignant de leurs habitudes et/ou en les sortant de leur zone de confort.

La période transitoire favorise souvent l'apparition de ce que l'on appelle « la résistance au changement ». Aussi, l'accompagnement au changement va permettre aux individus visés par les changements d'en comprendre les raisons, les éventuelles contraintes mais aussi les bénéfices qu'ils peuvent en retirer pour une meilleure acceptation de la future situation de travail. L'accompagnement au changement nécessite une implication forte des dirigeants et du personnel, en amont du changement, mais aussi une fois le changement mis en œuvre.

Par ailleurs, le changement organisationnel est souvent pointé comme l'un des principaux générateurs de risques psychosociaux au sein des organisations du travail.

## **Chapitre II** **Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel**

---

Pourtant, l'impact négatif des transformations organisationnelles sur la qualité de vie au travail n'est pas une fatalité. Il peut être largement maîtrisé au travers de bonnes pratiques de préparation des changements. Loin de se résumer à un simple exercice de communication, la pratique de préparation au changement renvoie à un processus collectif de projection passant par des étapes bien précises.

A cet égard, le travail tient une place fondamentale dans l'équilibre psychologique d'une personne, qui lui permet notamment de répondre au besoin de reconnaissance. La façon dont le salarié qualifie son poste, son bureau, son entreprise se réfère directement à l'image qu'il a de son travail, de sa place, et de sa situation dans l'entreprise. Inversement, l'espace de travail renvoie généralement le salarié à sa fonction, à sa position dans l'entreprise, et à la considération que l'entreprise lui témoigne. L'espace de travail est donc fortement chargé symboliquement.

Pour un meilleur accompagnement, dans le cadre de ce type de changement, et afin de favoriser une meilleure appropriation de l'environnement de travail, et optimiser la performance des travailleurs, nous présenterons quelques pistes d'action pour encadrer le volet humain du changement et contribuer à la mise en place d'une véritable « capacité organisationnelle à changer ».

Les leviers sur lesquels plusieurs auteurs se sont entendus sont abordés ci-dessous :

### **2.3.4.1- Développer une vision claire du projet**

- Pourquoi ? pourquoi maintenant ? pour quel progrès ? pour quels résultats pour l'entreprise et les salariés ?

### **2.3.4.2- Impliquer le management, les représentants du personnel, et associer les employés**

- A la définition de leur futur espace de travail : leur donner les moyens de contribuer à leur futur en les intégrant dans des groupes de travail, identifier leurs besoins et comprendre leurs préoccupations pour y répondre (entretiens individuels)

### **2.3.4.3- L'implication des ressources humaines**

- Intégrer en amont, la direction des ressources humaines dans la stratégie visant à renforcer la "capacité à changer, de l'organisation.
- Transformer ce service en partenaire stratégique afin d'assurer un arrimage de la gestion des talents, des capacités des effectifs à la réalisation des objectifs d'affaires générateurs de changement.

**2.3.4.4- La création d'une culture du changement**

- Commencer, le plus vite possible, à créer une culture propre au changement.
- Valoriser l'aspect humain dans la planification des changements.
- Faire preuve d'ouverture.
- Prôner l'innovation et la collaboration.
- S'ouvrir au risque et à l'incertitude.
- Voir les changements comme des opportunités d'affaires, d'apprentissage et de développement).

**2.3.4.5- L'actualisation des compétences**

- Mettre sur pied des programmes de formation et de développement professionnel.
- Encourager le développement des individus mais aussi le développement collectif.
- La formation : dégager du temps pour celle-ci.
- Intégrer et former régulièrement les employés sur les nouvelles technologies.
- Prévoir la formation des formateurs internes.

**2.3.4.6- Le respect des individus**

- Faire participer et impliquer les employés dans les choix décisionnels.
- Tenir compte des préoccupations des employés.
- Encourager et récompenser les efforts d'apprentissage.
- Encourager le droit à l'initiative et respecter le droit à l'erreur.

**2.3.4.7- La communication**

- Communiquer pour fournir une vision sur les étapes de réalisation, répondre aux questions des salariés, montrer les résultats des groupes de travail
- Utilisation la communication mobilisatrice pour relever le défi du changement.
- Communiquer la vision des dirigeants aux employés.
- Tenir un discours positif et cohérent avec les employés.
- Ouvrir les discussions avec les employés.
- Mettre en place des mécanismes pour transmettre l'information (de haut en bas mais également de bas en haut).
- Miser sur la gestion de proximité.
- Mettre en place des plateformes d'échanges.

**2.3.4.7- Accompagner le projet**

- Pour ancrer les nouvelles pratiques de travail dans la durée : suivre le changement, mettre en avant les changements, rester à l'écoute des salariés et répondre à leurs

## Chapitre II Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel

---

attentes pour s'assurer qu'ils se sentent bien (organiser des rencontres), fêter le changement, assurer la sécurité.

Au final, nous pouvons affirmer qu'offrir à ses salariés un environnement de travail à la fois sécurisé et agréable, favorise avant tout leur efficacité. **Au niveau managérial, cela permet d'accroître les performances des employés tout en améliorant son image en interne.**

Apporter également au salarié de la considération et de la reconnaissance sur son lieu de travail, en l'impliquant davantage dans les décisions de groupe, contribue à lui faire apprécier son entreprise. Cela représente également un facteur de compétitivité à ne pas négliger.

**Conclusion**

Notre état de l'art nous a permis de dresser un panorama des différentes approches existantes éclairant ainsi notre compréhension sur les trois concepts mobilisés : « le bien-être au travail », « la performance » et enfin « le changement organisationnel ».

La relation entre bien-être et performance est complexe et fait l'objet de nombreux débats entre les chercheurs. Le sens et la nature causale du lien entre les deux concepts intéressent nombre d'entre eux mais aucun consensus ne semble avoir été trouvé.

La plupart des études recensées considèrent a priori que c'est le bien-être au travail qui influence la performance. La relation inverse est suggérée par Baron (2011) et, un nombre très limité d'études ont testé les deux directions causales possibles dans une même étude. Ainsi, Cropanzano et Wright (1999) et Leclerc *et al.* (2014) ont vérifié la bidirectionnalité entre la performance individuelle et le bien-être psychologique de façon longitudinale. Les conclusions tendent à démontrer que c'est davantage le bien-être qui favorise la performance que l'inverse même si la performance peut influencer le bien-être mais dans une moindre mesure.

Quant au changement organisationnel sa relation est très étroite avec les deux autres concepts. En effet, le but d'un changement organisationnel est de permettre la pérennité d'une entreprise en agissant sur sa performance. Néanmoins, les mutations organisationnelles modifient les composantes du travail : déplacement des charges de travail, surcharge de travail, réorganisation des équipes et/ou de la ligne managériale, incertitudes quant à l'avenir... Les facteurs de régulation sociale dans la structure sont également déstabilisés par le changement d'organisation ; tensions et conflits peuvent apparaître. Les risques psychosociaux trouvent leur origine dans ces situations.

Les risques psychosociaux désignent une famille de risques rencontrés dans la sphère professionnelle pouvant porter atteinte à la santé mentale des salariés, voire à leur intégrité physique. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial.

Le changement organisationnel engendre donc du bien-être (objet de notre travail) et des situations de mal être.

# **Conclusion générale**

Le changement organisationnel est le passage pour une entreprise d'un stade un autre afin d'améliorer son fonctionnement. Il vise à transformer l'organisation de façon à lui assurer de meilleurs résultats.

Notre étude s'est portée sur le changement organisationnel et le bien-être des salariés, c'est dans cette perspective que nous avons formulé notre problématique de recherche suivante :

**"Comment impliquer l'individu pour favoriser son bien-être lors d'un changement organisationnel ?"**

Les périodes de changement constituent toujours un test important pour le leadership, la culture et le caractère d'une organisation. Mais elles peuvent également offrir une belle opportunité d'améliorer l'engagement des employés et de favoriser un changement réussi et durable.

Ainsi, comme nous l'avons souligné dans la partie théorique, quelle que soit la qualité ou la nature d'un changement, ce dernier ne peut se concrétiser sans la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre et sans leur appropriation du projet. Ce qui nécessite des efforts de la direction générale en termes de communication, d'intéressement et de justification, afin d'accompagner les différents acteurs et les convaincre de changer leurs habitudes et de la nécessité de sortir de leur immobilisme et faire face à un environnement en pleine mutation.

D'autre part, nous avons pu comprendre que le changement organisationnel peut avoir des répercussions positives sur la performance, plus précisément au niveau individuel puisque l'individu est au cœur de l'entreprise. En effet, un changement bien accompagné va avoir des effets positifs sur les acteurs notamment à travers son impliquer, sa motivation ainsi que le développement de ses connaissances. De manière collective, le groupe d'individus va pouvoir s'influencer mutuellement de manière à mieux accepter le changement.

Enfin, un individu épanoui, vivant pleinement son bien-être au travail, tout en étant performant, est ce que souhaite la majorité des salariés et des gestionnaires. Lorsqu'un individu a accès à des défis et des ressources dans le cadre de son emploi, cela favorise les opportunités pour satisfaire ses besoins psychologiques, ce qui lui permet par la suite de vivre un plus grand niveau d'engagement et d'avantage de performance.

Comme dans toute recherche qui se respecte, il était prévu de tester nos hypothèses et diffuser les résultats de notre enquête de terrain, malheureusement, la pandémie de Coronavirus (Covid19) nous a empêchées de confirmer ou bien d'infirmer nos hypothèses.

## **Références Bibliographiques**

### Ouvrages

1. AUTTISIER David MOUTOT Jean-Michel (2003). -Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action, ED Dunod Paris. P :89.
2. BARTOLI Annie et HRAMEL Philippe (1986). -Piloter l'entreprise en mutation : Une approche stratégique du changement. - Les éditions d'organisation : P .259
3. BEAUDIN G., et SAVOIE, A (1994). - L'efficacité de l'organisation : théories, représentation et mesures. Boucherville, Québec : G. Morin.
4. BELANGER Lourant (1994). -Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations. - Montréal : éd. Organisation, P .20
5. BENOIT et GROUARD et Francis (1998). -L'Entreprise en mouvement. - Paris, troisième édition, Dunod P :11.
6. BETRON Anne, HATMER Philippe (1986). -Piloter l'entreprise en mutation ; une approche stratégique du changement. - Ed d'organisation, Paris, P167\_169
7. BIETRY, F., et CREUSIER, J (2013). - Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). Revue de gestion des ressources humaines, (1), P23.
8. BOUQUIN, H (2004) - Le contrôle de gestion-(éd.6e). Paris : Presses Universitaires de France
9. BOURGUIGNON A (2000) - Performance et contrôle de gestion-, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, P931-941.
10. CHAVAL Thierry (2000). -La conduite humaine du changement. - Ed. Dunod, P. 56.
11. COLLERETTE Pierre [et al.] (1997), - Changement organisationnel théorie et pratique, Edition presse de l'université du Québec, Canada P.20.
12. DELOBBE, N, et De HOE, R (2012) - Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle. Une étude multi-niveau dans le secteur de la distribution alimentaire belge. Louvain : Université de Louvain.
13. FOUURIAT. Michel (2013), -Le changement organisationnel dans l'établissement social et médico-sociaux ,2ème édition, EHESP, Rennes
14. GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique (2005). -Organisation et comportements : Nouvelles approches, nouveaux enjeux. -Paris : Dunod.
15. GROUARD Benoit et MESTON Francise (1998), - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. – Paris : Dunod.
16. IGALENS et GOND (2018) - La responsabilité sociale de l'entreprise : « Que sais-je ? » P118.

17. KOEING G, WEICK Karl (2002). - Une entreprise de subversion, évolutionnaire et inter actionnaire in les grands auteurs du changement. - Ed Emp, P :418.
18. LECLERC, j et al (2014) - La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? le travail humain P351.
19. LECLERC et AL (2014) – La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? le travail humain P364.
20. NOYE Didier (2002). - Réussir les changements difficiles. \_ Ed INSPE consulting, P :10,11.
21. PERRET Véronique (2009). Peut-on planifier le changement organisationnel. - Paris université Dauphine, P6.
22. RAYNAL Serge (1996). - Le management par projet : Approche stratégique du changement. - Edition d'organisation, Paris, p.8.
23. RAYNAL Serge, - Le changement par projet : approche stratégique de changement Edition d'organisation, Paris, P :12
24. SAVALL, H., et ZARDET, V. (Eds.). (2013). The dynamics and challenges of tetra normalization. IAP.
25. SHILMON L, DALAN [et al.] (1997), -Psychologie de travail et comportement organisation, culture et développement, Ed Dalloz Paris, P,376.
26. WARZLAWICK P., WEAKLAND I., FISCH R. (1975). - Changement, paradoxes, psychologies. – Paris P54.

### Articles de revues

1. B, CHARLES-PAUVERS, N COMMEIRAS, D PEYRAT-GUILLARD, P ROUSSEL (2006). - Les déterminants psychologiques de la performance au travail ; un bilan des connaissances et propositions de voies de recherche, TELOUSE. LIRCHE.
2. -BACHNI, B (2017), -Style de leadership transformationnel et performance financière : le rôle de responsabilité social des entreprises. Recherche en science de gestion N°119
3. BARON. X, (2011). Et si la performance était source de bien-être .... Expansion management Review, (2), P10
4. BIETRY, F., et CREUSIER J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). Revue de gestion des ressources humaines, (1), P 23-41

5. BUFFET, M. A., GERVAIS, R. L., LIDDLE, M., & EECKELAERT, L. (2013). Well-being at work: creating a positive work environment. Luxembourg City, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
6. COLLERETTE P, SCHEIDER R, LEGRIS P. (2003)" La gestion du changement organisationnel-quatrième partie, l'adaptation au changement", ISO management System. "P56.
7. COTTON, P, et HART, P, M (2003) –Occupational wellbeing and performance; A review of organizational healthre search. Austrlian Psychologist P, 118.
8. DAGENAIS – DESMARAIS (2010), - Du bien-être psychologique au travail,fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit,
9. DAGENAIS -DESMARAIS, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35(3), 69-77.
10. DANNA K., et GRIFFIN, R.W. (1999). Health and Well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), P 357.
11. FABI, B., Y Martinet P. Valois (1999), - Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans une organisation en transformation- *Gestion*, vol24, P102-103.
12. GHILHON Alice (1998). - Le changement organisationnel et apprentissage-In : *Revue Française de gestion*, N°120, Septembre et Octobre.
13. JUDGE et AL (2001). - the job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *psychological bulletin*, 127(3), p376
14. LACHMAM, H LAROSE, C, &PENICAUD, M (2010), -Bien-être et efficacité au travail- 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Rapport fait à la demande du premier ministre.
15. LAWER, E.E&PORTER, L.W. (1967). the effect of performance on job satisfaction industrial relation: *A journal of Economy and society*,7(1), P 2028.
16. LEBAS, M- Oui il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité-*, 269 P66-71.
17. LEPAK, D., P, et SNELL (1999). - Capital humain : généalogie d'un concept, implications pour la gouvernance et le management des hommes- P31\_48.
18. Ménard, J., et BRUNET, L. (2010). Authenticité et bien-être : une invitation à bien comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, p30.

19. MOTOWILDO, S. J (2003) – « Job performance », dans Hand book of psychology Industrial and Organisationnel Psychology, sous la direction de W.C Borman, D. R. Ilgen, R. J. Kilmoski et I. B. Weiner, Hoboken, NJ : Wiley , vol 12 P39.
20. PARKER, C et AL (2003), -Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes : a meta-analytic review, Journal of Organizational Behavior : The International journal of Industrial, P 389
21. REIS, H. T., COLLINS, W. A., & BERSCHIED, E. (2000). Le contexte de relation entre le comportement et le développement humain.
22. SCHIER, J, Y., et SAUQUIN, G. (2007). -Responsabilité sociale des entreprises et performance -. La Revue des Science des Gestion n° 223.
23. SCHUTZ, W, C (1958), -FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior, New york : Rinehart, p, 168.
24. STAW, B.M. (1986). Organizational psychology and pursuit of the happy /productive worker. California management review, 28(4), P40.-WRITHT, T.A., & CROPNAZANO, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at age-old quest. organizational dynamics, 33(4), P338.

### Thèses et mémoires

1. BOUKRIF Moussa (2008). -Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la forme des entreprises publiques algérienne. -Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Bejaia.
2. ZID Rim, - Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. – Mémoire de maîtrise en administration des affaires : Université de Québec, octobre 2006.

### Rapport et communication scientifique

1. BOUTERFAS, N. (2014). Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion : quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement ? (Doctoral dissertation).
- 2.. LAWER, E. et PORTER, L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction industrial relation: A journal of Economy and society, 7(1), P 2028.

### Documents électroniques

WWW. Larousse.FR/ Dictionnaire/14612. Consulté 03/2020.

WWW. Scholarvox .com

WWW. Maxicours .com

# **Annexes**

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté de science économique, commerciale et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Spécialité : Management

Niveau : Master II

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en science de gestion et ayant pour thème « *Mise en place d'un changement organisationnel au sien de l'organisation : Impliquer l'individu pour favoriser son bien-être* », nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à nos questions, dont l'anonymat est garanti. Sachons que notre enquête est réservée à des fins scientifiques, nous vous remercions d'avance pour votre coopération.

Réalisé par :

-BAKOURI Nesrine

-MEKBEL Thanina

Encadré par :

Dr OUAOUDIA Lounis

## Questionnaire

### A /Données personnelles :

1. Le genre :

Féminin  Masculin

2. Quel est votre âge ?.....

3. Quel est votre niveau scolaire ?

Moyen  ndaire Un

Autre : .....

4. Ancienneté : .....

5. Quel est le poste que vous occupez dans cette entreprise ?

.....

6. Quel est votre statut actuel en tant qu'employé (e) ?

Permanent  Contractuel

### B /Questions relatives au changement organisationnel :

7. Est-ce que votre entreprise a subi un changement organisationnel ?

Oui  Non

Si oui lequel ? .....

8. Est-ce que vous avez participé à l'élaboration de ce changement ?

Oui  Non

9. Comment trouvez -vous ce changement ?

Positif  Négatif

Pourquoi pour les deux : .....

10.Ce changement a-t-il été accepté par l'ensemble des employés ?

Oui  Non

11. Est-ce que ces changements ont été bénéfiques pour le poste que vous occupez actuellement ?

Oui  Non

Tout dépend du poste

12. Si on vous demande quelle est la meilleure période pour vous ?

Avant le changement  Après le changement

**C / Bien-être au travail :**

13. Selon vous, est-ce que le bien-être au travail existe ?

Oui  Non

14.Le bien-être doit-il venir de vous ou de l'entreprise ?

De l'entreprise  De vous  Des deux

15.Sur une échelle de 1 à 5, êtes-vous heureux dans votre travail ?

Non, jamais

Non, ou très rarement

Oui, parfois

Oui, très souvent

Oui, tout le temps

16. Selon vous, votre entreprise accorde-t-elle de l'importance à votre bien-être ?

Trop d'importance  Pas assez d'importance

Juste ce qu'il faut  Autre .....

17. Pour-vous, le bien-être au travail...

Diminue l'absentéisme  Améliorer l'engagement

Favoriser l'innovation  Aucun des trois

**D/ L'entreprise et la performance**

18. Selon vous, qu'est-ce qu'une entreprise performante ?

Une entreprise rentable qui dégage de la valeur

Une entreprise qui a une vision à long terme

Une entreprise où les employés se sentent bien

19. D'une manière générale, pensez-vous que le bien-être du salarié est une source de performance pour l'entreprise ?

Oui  Non

20. D'une manière générale, pensez-vous que votre motivation a un impact sur votre performance ?

Oui  Non

21. Le bien-être et la performance sont-ils conciliables ?

Oui  Non

22. Le bien-être au travail est-il engendré par le changement organisationnel ?

Oui  Non

23. Est-ce que le changement peut-il avoir un impact sur la performance de l'entreprise ?

Oui

Non

24. Quels sont les leviers mis en œuvre en place pour réduire la résistance au changement ?

La communication

La formation

La participation et l'implication des travailleurs

# **Table des matières**

## **Table de Matière**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

### **Chapitre I : Généralités sur le changement organisationnel**

#### **Section 01 : Concepts et définitions ..... 4**

1.1.1- Définition du changement .....4

1.1.2- Définition du changement organisationnel .....5

1.1.3- Historique du changement à partir de la seconde guerre mondiale .....5

#### **Section 02 : Typologies du changement et le processus du changement organisationnel ..... 8**

1.2.1- Types de changement selon l'origine de l'idée du changement .....8

1.2.1.1- Le changement volontaire .....8

1.2.1.2- Le changement imposé .....8

1.2.2- Types de changement selon le mode de la diffusion .....9

1.2.2.1- Le changement progressif .....9

1.2.2.2- Le changement brutal (rupture) .....9

1.2.3- Type de changement selon le degré du changement opéré .....10

1.2.3.1- Le changement de type 1 .....10

1.2.4- Type du changement selon les initiatives des acteurs .....11

1.2.4.1- Le changement prescrit .....11

1.2.4.2- Le changement construit .....12

**1.2.5- Le processus du changement organisationnel .....12**

**1.2.5.1- Le modèle de Kurt Lewin : .....13**

1.2.5.2- Le modèle de WEICK .....14

1.2.5.3- Le modèle collerette [et al.] (1997) .....14

#### **Section 03 : Facteurs et acteurs du changement ..... 18**

1.3.1- Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel .....18

1.3.1.1- Les facteurs externes : .....18

1.3.1.2- Les facteurs internes.....	19
1.3.2-Les acteurs du changement.....	20
1.3.3- Attitudes des acteurs face au changement .....	23
 <b>Chapitre II : Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel</b>	
<b>Section 01 : Le bien-être au travail .....</b>	<b>26</b>
2.1.1 Dimension et définition du bien-être au travail :.....	26
2.1.1.1- Les dimensions du bien-être au travail :.....	26
2.1.1.2. Définition du bien-être au travail :.....	27
2.1.2- Les théories du bien-être au travail : .....	28
2.1.2.1- Théories hiérarchiques du bien-être subjectif : .....	28
2.1.2.2-Les théories du bien-être eu démonique : .....	29
2.1.3- Les modèles liés au bien-être au travail : .....	31
<b>Section2 :La performance de l'entreprise.....</b>	<b>35</b>
2.2.1-Concept et évolution de la performance : .....	35
2.2.1.1. Le concept de la performance : .....	35
2.2.1.2- Evolution du concept de performance de l'entreprise : .....	37
2.2.2. Les différents types de performance :.....	38
2.2.3- Les critères et outils de mesure de la performance : .....	41
2.2.3.1-Les critères de performance .....	41
2.2.3.2-Les outils de mesure de la performance : .....	42
<b>Section 3 : L'interaction entre le changement organisationnel, le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.....</b>	<b>43</b>
2.3.1-Le bien-être influence la performance.....	43
<b>2.3.3.2- La performance influence le bien-être .....</b>	<b>47</b>
2.3.3.3- Le bien-être et performance : une relation complexe .....	49
2.3.3.4- Le changement organisationnel influence le bien-être et la performance.....	52
2.3.4- Accompagner le changement : une démarche au service du bien-être et de la performance...56	
2.3.4.1- Développer une vision claire du projet.....	57
2.3.4.2- Impliquer le management, les représentants du personnel, et associer les employés .....	57
2.3.4.3- L'implication des ressources humaines.....	57
2.3.4.4- La création d'une culture du changement .....	58

2.3.4.5- L'actualisation des compétences.....	58
2.3.4.6- Le respect des individus.....	58
2.3.4.7- La communication.....	58
2.3.4.7- Accompagner le projet.....	58

### **Conclusion générale**

### **Référence Bibliographique**

#### **Ouvrages**

#### **Articles de revues**

#### **Thèses et mémoires**

#### **Questionnaire**

## **Résumé**

Aujourd'hui, la plupart des entreprises mettent en place des projets de changements organisationnels afin de s'adapter aux modifications d'un environnement mouvant et très concurrentiel.

Néanmoins, à l'heure où les entreprises, confrontées à de nombreux bouleversements, sont plus que jamais en recherche de performance, les salariés, quant à eux, dénoncent les conditions de travail et les pratiques managériales. Toutefois, atteindre une bonne performance et une optimisation de l'entreprise passe automatiquement par une meilleure prise en charge des salariés.

Pour cela, ce mémoire démontre qu'un lien peut clairement être établi entre la qualité de vie au travail et la performance de l'entreprise lors d'un changement organisationnel.

## **Mots clé :**

Changement organisationnel, Performance, Bien-être au travail.

## **Abstract**

Today, most companies are implementing organizational change projects in order to adapt to changes in a changing and highly competitive environment.

However, at a time when companies, faced with many upheavals, are more than ever in search of performance, employees, for their part, denounce working conditions and managerial practices. However, achieving good performance and optimizing the business automatically requires better support for employees.

For this, this thesis demonstrates that a link can clearly be established between the quality of life at work and the performance of the company during an organizational change.

## **Keywords**

Organizational Change, performance, well-being at work.