



Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

*L'impact du changement organisationnel sur la
performance de l'entreprise :*

Cas de la SARL RAMDY

Réalisé par :

DJERRAHI Lynda

IAMARENE Samia

Membre du jury:

Encadreur : Dr. KHERBACHI S.

Président : Dr : AOUDIA L.

Examineur : AMALOU A.

Juillet 2019

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier Dieu le tout puissant pour nous avoir donné la santé, la patience et la volonté nécessaires à l'accomplissement de ce modeste travail.

Nous adressons nos vifs remerciements à notre chère promotrice Madame KHERBACHI Sonia pour avoir accepté de diriger notre travail et pour nous avoir consacré son temps précieux afin de nous orienter et de nous conseiller tout au long de l'année écoulée. Nous tenons à lui exprimer ici notre profonde reconnaissance pour son aide et sa disponibilité.

Nous tenons aussi à remercier le Directeur de la fonction ressources humaines qui a accepté de nous accueillir en stage au sein de la SARL RAMDY, ainsi que Monsieur AIT HARRA Oussama pour son soutien et son aide et la mise à notre disposition des différents moyens durant la période de stage. Nous remercions également tout le personnel de l'entreprise pour avoir contribué à la réalisation de notre étude.

Et enfin, nos remerciements vont aux enseignants de la faculté SECSG, aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à ceux à qui je dois mon bonheur,

A mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et encouragée pour arriver à la dernière marche de mon cursus universitaire. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour qu'ils me témoignent. Ce travail est le fruit de votre bonté. Puisse Dieu me donner la chance de vous partager le résultat de tous vos sacrifices.

Je leur souhaite une longue vie.

A mes très chers frères et sœurs et à ma belle sœur qui m'ont toujours aidée avec leurs conseils et toute la bienveillance qu'ils ont consenti à mon égard.

Je leur souhaite tout le bonheur.

A mon fiancé et à sa famille.

Aux petits anges adorés, mes neveux et ma nièce .

A toi Samia ainsi qu'à mes professeurs.

A mes amis sans exception pour leurs encouragements.

Et enfin je le dédie à tous ceux qui m'aiment.

Pour tous ceux qui vivent pour la recherche et le savoir

Lynda

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A

Mes chers parents qui ont tant souffert pour m'éduquer et m'éclaircir le chemin de la réussite. Si je suis là aujourd'hui, au stade final de mes études c'est grâce à leurs conseils précieux, encouragements et soutient. Que Dieu les garde et les protège.

Mes sœurs symbole de complémentarité et mes chers frères que j'ai toujours eu a mes côtés et qui m'ont soutenu jusqu'au bout.

Ma grand-mère, et a la mémoire de ma tante que Dieu puisse les accueillir dans son vaste paradis.

Mes petites nièces adorées, ainsi que tous les membres de la famille, tous ceux qui m'aiment et ceux qui me connaissent.

Mes enseignants.

Lynda ainsi que mes amis sans exception.

Tous ceux qui vivent pour la recherche et le savoir.

Samia

Table des matières

Liste des Tableaux.....	I
Liste des Figures.....	II
Liste des Annexes.....	III
Introduction Générale.....	1
Chapitre 01 : Cadre théorique du changement organisationnel	
1. Conceptualisation du changement organisationnel	3
1.1. Définitions	3
1.1.1. Définition du changement.....	3
1.1.2. Définition du changement organisationnel	4
1.2. Historique du changement organisationnel	5
1.3. Typologie du changement organisationnel.....	7
1.3.1. Typologie proposée par Giroux (1991).....	7
1.3.2. Typologie proposée par Autissier	8
2. Instrumentation du changement organisationnel	12
2.1. Facteurs du changement organisationnel.....	12
2.1.1. Facteurs externes.....	12
2.1.2. Facteurs internes	13
2.2. Principes de la conduite du changement.....	13
2.2.1. Adhésion des collaborateurs	13
2.2.2. Démarche psychologique.....	14
2.2.3. Communication.....	14
2.2.4. Coordination des équipes	14
2.2.5. Gestion du temps.....	14
2.3. Processus du changement organisationnel	15
2.3.1. Modèle de Lewin (1958).....	15
2.3.2. Modèle de Collerette (1997)	15
2.3.3. Modèle de Zid (2006)	16
Chapitre 02 : Aspects théorique et mesure de la performance	
1. Evolution conceptuelle de la performance.....	18

1.1. Définition de la performance	18
1.2. Principes fondamentaux de la performance.....	19
1.3. Typologie de la performance	20
1.3.1. Performance financière	20
1.3.2. Performance économique.....	21
1.3.3. Performance commerciale.....	21
1.3.4. Performance stratégique.....	21
1.3.5. Performance organisationnelle.....	21
1.3.6. Performance sociale	22
2. Performance comme outil stratégique	22
2.1. Mesure et indicateurs de la performance	22
2.2. Types d'indicateurs de la performance.....	22
2.2.1. Indicateurs de performance financière.....	22
A. Ratios de structure financière.....	23
B. Ratios liés à la capacité d'investissement	25
C. Ratios de gestion	26
2.2.2. Indicateurs de performance économique	27
A. Marge commerciale.....	27
B. Produit de l'exercice	27
C. Valeur ajoutée	27
D. Excédent brut d'exploitation.....	27
E. Résultat financier	28
F. Résultat courant avant impôt	28
G. Résultat exceptionnel	28
H. Résultat net.....	28
2.2.3. Indicateurs de performance commerciale	29
A. Chiffre d'affaire	29
B. Quantités vendues	29
C. Part de marché.....	29
D. Rentabilité commerciale	29

E. Satisfaction client.....	30
2.2.4. Indicateurs de performance stratégique	30
A. Orientation client	30
B. Développement des partenariats	30
C. Responsabilité sociale / sociétale de l'organisation.....	30
D. Leadership et la constance des objectifs	31
E. Management par les processus et les faits	31
F. Développement et implication des collaborateurs	31
G. Formation continue, innovation et amélioration.....	31
2.2.5. Indicateur de performance organisationnelle.....	31
2.2.6. Indicateurs de performance sociale.....	32
A. Indicateurs de formation.....	32
B. Indicateurs de climat sociale.....	33
C. Indicateurs de rémunération.....	33
2.3. Performance comme mesure du changement organisationnel : perspectives d'un tableau de bord.....	35
2.3.1. Définition d'un tableau de bord prospective	35
2.3.2. Axes de TBP.....	36
A. Axe financier.....	36
B. Axe client	36
C. Axe processus internes	37
D. Axe apprentissage organisationnel.....	37
Chapitre 03 : Essai d'analyse de l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise RAMDY	
1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	39
1.1. Présentation et situation géographique de l'entreprise Ramdy	39
1.2. Historique de l'entreprise Ramdy.....	40
1.3. Organisation structurelle de l'entreprise.....	40
1.4. Ressources de l'entreprise Ramdy.....	42
1.5. Activités et liste des produits de la SARL Ramdy	43
1.6. Objectif de l'entreprise	44

2. Présentation du cadre méthodologique de l'enquête	44
2.1. Objectifs de la recherche	44
2.2. Population d'étude	44
2.3. Description du questionnaire	45
2.4. Problèmes rencontrés.....	46
3. Analyse et interprétation des résultats	46
3.1. Analyse de la perception des différents acteurs.....	46
3.1.1. Description démographique de l'échantillon	46
3.1.2. Perception du changement organisationnel au sein de RAMDY	47
3.1.3. Démarche du changement organisationnel	49
3.2. Comparaison des indicateurs de performance et de la perception au changement.....	52
3.3. Construire un tableau de bord à travers les quatre axes développés par Berland et Ronge (2012) (voir Section 3 du Chapitre 2).	55
Conclusion Générale.....	57
Bibliographie	
Annexes	

Liste des Tableaux

Tableau 1.1. Résumé de l'historique du changement organisationnel.....	5
Tableau 1.2. Facteurs du changement.....	12
Tableau 2.1. Résumé des ratios de liquidité.....	25
Tableau 2.2. Typologies de performance.....	34
Tableau 3.1. Effectif des employés de RAMDY 2018.....	42
Tableau 3.2. Répartition des employés selon l'âge.....	47
Tableau 3.3. Répartition selon la nature du changement.....	48
Tableau 3.4. Résultats de l'enquête par apport aux raisons et facteurs des changements.....	50
Tableau 3.5. Résultats de l'enquête par rapport aux niveaux, acteurs et moyens mis en oeuvre pour la réalisation du changement.....	51
Tableau 3.6. Calcul des indicateurs de performance.....	52
Tableau 3.7. Résultats de la perception des acteurs par rapport aux indicateurs de la performance de RAMDY.....	54

Liste des Figures

Figure 1.1. Matrice du changement.....	9
Figure 2.1. Illustration graphique des axes du TBP.....	37
Figure 3.1. Géo-localisation de l'entreprise RAMDY.....	40
Figure 3.2. Répartition des répondants selon le sexe, le poste occupé et l'ancienneté.....	47
Figure 3.3. Types de changements au sein de RAMDY.....	49
Figure 3.4. Illustration du Tableau de bord.....	55

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de l'entreprise

Annexe 2 : Produits de la SARL RAMDY

Annexe 3 : Questionnaire

Introduction Générale

Introduction Générale

La conduite du changement et la mesure de la performance restent des pratiques étroitement liées. C'est un thème qui suscite de plus en plus d'importance pour la maîtrise du présent d'une entreprise pour un atteindre un avenir ambitieux (Lotfi et Okar, 2017).

Le changement organisationnel est devenu la question clé et une condition majeure pour garantir la croissance, la pérennité et la stabilité de l'entreprise (Lotfi et Okar, 2017). L'entreprise devrait aligner les défis et les opportunités de son environnement, caractérisé par le développement des technologies de l'information et de communication (TIC), les innovations techniques et technologiques, la concurrence accrue et les besoins des clients, à ses opérations stratégiques (sa culture et ses finalités) et décisions opérationnelles (polyvalence et satisfaction des collaborateurs). Pour faire face à ces défis de changement organisationnel, au sein de toute entreprise, il est nécessaire d'adopter une solution face aux problèmes de l'environnement avec lequel elle interagit (Autissier et Peretti, 2012).

La conduite du changement jouerait ainsi un rôle important pour réussir la mesure de la performance. Celle-ci pourrait accroître l'adhésion des collaborateurs à travers l'information avant et après la mise en œuvre du changement (Nudurupati et al., 2011). La mesure de la performance « actuelle » permet d'évaluer l'aptitude de l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Elle ne présente pas uniquement un résultat momentané mais participe à la construction d'une vision prospective qui oriente le changement (Lotfi, 2011).

Dans cette perspective, notre intérêt de recherche repose sur une tentative de corrélation entre le changement organisationnel et la performance de l'entreprise. De ce fait, notre problématique de recherche s'articule autour de la question principale suivante :

Quel est l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise ?

Certaines interrogations découlent de cette problématique, à savoir :

- Est-ce qu'il y a une participation et implication des acteurs pour la réussite du changement organisationnel?
- Les acteurs sont-ils réellement conscient de l'impact des changements entrepris sur la performance de leur entreprise ?

Introduction Générale

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons construit deux hypothèses afin d'apporter des éléments de réponses nous permettant de les confirmer ou de les infirmer. Nous voudrions comprendre comment les entreprises effectuent des changements organisationnels et le degré de conscience des acteurs sur l'impact de la mise en œuvre de ces derniers sur leur performance. Nos hypothèses de recherche sont formulées comme suit :

Hypothèse 1 : le changement organisationnel a un impact positif et négatif sur la performance de l'entreprise.

Hypothèse 2 : les collaborateurs manifestent une implication aux changements organisationnels et son impact sur la performance de leur entreprise.

Afin de traiter le sujet et de répondre aux questions émis, un plan de recherche a été établi. Il consiste tout d'abord en un questionnaire, adressé à l'ensemble des employés de l'entreprise RAMDY, et des entretiens semi-directifs, avec quelques cadres et agents de maîtrise de l'entreprise. La recherche empirique a été complétée par de la recherche bibliographique et documentaires sur le sujet.

Pour bien conduire notre travail de recherche nous verrons dans un premier temps différentes concepts théoriques liés au changement organisationnel (I), nous devons également tenter de définir la performance à travers ses outils de mesure et son lien avec le changement organisationnel (II) et nous terminerons avec une restitution et analyse des résultats de l'enquête effectuée au sein de RAMDY(III).

Chapitre 1

Cadre théorique du changement
organisationnel

Introduction du chapitre

Les entreprises d'aujourd'hui vivent dans un environnement perpétuel, ce qui les conditionne à trouver des moyens permettant d'améliorer ou de changer certaines fonctions et cela au dépend de leur situation interne et externe (Brun, 2012). L'objet de ce premier chapitre est de dresser un cadre théorique au regard du changement organisationnel et comment est-il stimulé aussi bien chez les individus que chez les groupes au sein de l'entreprise.

Ce chapitre est divisé en deux sections. Dans la première, nous présenterons un cadre théorique définissant le changement d'une façon générale et le changement organisationnel en particulier, l'histoire du changement organisationnel, quelques-unes des typologies du changement organisationnel. Dans la deuxième section, nous présenterons les facteurs déclenchant le changement, ainsi que le processus et les principes de conduite du changement organisationnel.

1. Conceptualisation du changement organisationnel

La présente section recense quelques définitions du changement d'une part et du changement organisationnel d'autres part ainsi que l'historique du changement organisationnel depuis la fin de la 2^{ème} guerre mondiale et quelques-unes des typologies du changement organisationnel.

1.1. Définitions

1.1.1. Définition du changement

Plusieurs auteurs ont défini le changement de façons différentes, nous en citons quelques travaux selon le cheminement historique du changement au sein des organisations¹.

D'après Belanger (1994, p.357), le changement est « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée, inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui réponde mieux aux exigences des milieux ou aux nouvelles aspirations des

¹En abordant la diversité des approches théoriques sur la notion de changement, nous substituerons le concept d'entreprise par celui d'organisation. Ce choix se justifie par le fait que le terme organisation est plus générique comparé à celui d'entreprise. Les aspects sociaux et psychologiques étant prépondérant dans l'explication du changement organisationnel, du moins pour certains courants d'école, le terme organisation est donc plus approprié dans ce cas.

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

personnes consternées ». Selon Collerette et al. (1997, p.20), « le changement est le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ». Pour Hafsi et Fabi (1997, p.98), « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel ». Parallèlement, pour Grouard (1998, p.6), « le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie ». Nous pouvons manifester que le changement est de passer d'une situation actuelle, inadaptée à une situation nouvelle plus adaptée à l'entreprise et son environnement. Pour éviter toute résistance au changement il faut bien mettre en œuvre une stratégie efficace² et bien l'expliquer pour conduire le changement.

Quant à l'approche contemporaine, citons Bateson (dans Emery, 2000), il existe deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. En d'autres termes, dans le premier le système reste tel qu'il est avec des modifications à l'intérieure (e.g., reconfiguration des postes, nouvelle règle, etc.). Tandis que dans le deuxième c'est le système dans sa globalité qui change (e.g., un changement dans le système d'information).

Selon Autissier et al. (2010, p. 7), « le changement est une remise en cause de l'existant au plan opérationnel (e.g., les pratiques), managérial (e.g., mode de management et outils), contractuel(e.g., résultat), culturel(e.g., culture client), et stratégique(e.g., finalités et objectifs) de manière volontaire et /ou sous la contrainte ». A partir de cela, nous pouvons comprendre que pour Autissier et al. (2010), le changement est de remettre en cause, volontairement ou par contrainte, tout ce qui concerne les pratiques, le mode de management, les résultats, la culture et la stratégie d'une entreprise. En effet, pour lui, le changement peut toucher tous les niveaux de décision, et que par exemple un passage d'un changement stratégique n'est pas conditionné par un changement opérationnel.

A partir de ces multiples définitions, nous pouvons déterminer que le changement englobe différents éléments complémentaires (liés à l'*organisation de l'entreprise*³). Toutefois

² « Dans un monde qui change de plus en plus vite, les stratégies doivent être revues selon des termes de plus en plus courts : les rythmes se contractent et le temps devient un facteur d'excellence prépondérant. Agir n'est donc pas suffisant, il faut aussi savoir agir vite, avant les autres, avant les événements. » (Combalbert et Mery, 2016, p. 58). En effet, une bonne stratégie est durablement rentable et motivante.

³ L'organisation se définit comme un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants (Mintzberg, 1989).

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

nous voulons cibler davantage la notion de changement qui correspondrait le mieux au type de changement sur lequel nous adressons ce travail.

1.1.2. Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est défini différemment selon les auteurs. Nous en retiendrons trois définitions.

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

Selon Grouard et Maston (1998, p. 98), « le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évaluations des organisations ». Pour lui, le changement peut être radicale touchant ainsi toutes les structures de l'organisation (e.g., les différents services), comme il peut être marginal en adaptant une structure à son environnement. Nous remarquons, à partir de ces deux définitions, que les auteurs se sont intéressés, en premier lieu, à la forme du changement organisationnel, et, en deuxième lieu, à l'intérêt de ce changement relié au jugement et à la compréhension des personnes qui le vivent (e.g., les salariés). Il serait, par ailleurs, nécessaire qu'il y est, au sein de l'entreprise, une acceptation des acteurs internes et externes en observant et en ressentant le changement.

Plus récents, les travaux de Chalifoux (2012) présentent le changement organisationnel comme une action planifiée, mise en œuvre par le sommet stratégique visant à améliorer l'efficacité et la santé d'une organisation grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation.

1.2. Historique du changement organisationnel

Demers (1999) énumère, d'après le Tableau 1.1., trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. D'abord, celle qui suit la 2^{ème} 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 socioéconomique qui l'accompagne, donne les principales perspectives et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

Tableau 1.1. Résumé de l'historique du changement organisationnel

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

Périodes	Contexte socio-économique	Définition du changement	Principales perspectives théoriques
Fin de la 2^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique.	-synonyme de progrès ; -de développement organisationnel ; -de croissance et d'adaptation.	-théorie de la croissance ; -cycle de vie ; -de la contingence ; -de développement organisationnel.
Fin des années 70	Récession et croissance : -crise pétrolière 1973 ; -arrivé de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	-Processus discontinu et révolutionnaire. -Événement dramatique, -une crise de la vie de l'organisation.	-Approche de l'écologie des populations ; -Approche configurationnelle ; -Théorie culturelle et cognitive ; -Théorie de l'équilibre ponctué.
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crise de toute nature : -concurrence accrue -précarisation de l'emploi	-la seule chose prévisible -une réalité ; - 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.

Source : Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changement. In Gestion. Ecole des HEC de Montréal, 24 (3), p.133

La première période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme période de croissance et d'adaptation. En effet, cette période a été marquée par une croissance et une stabilité économique jusqu'au milieu des années 70. Le changement organisationnel est une source de progrès vue que l'environnement est favorable et prévisible et que le processus du changement est graduel et continu. À cette époque, les changements qui ont marqué se définissent en termes d'adaptation. C'est l'ère de l'économie et la loi du marché. Le changement organisationnel est aux mains des dirigeants cela veut dire pas de concertation, pas d'acceptation, c'est une imposition.

La deuxième période, à la fin des années 70, nommée aussi la période de transformation ou de mort, est marquée par une récession économique due à deux chocs pétroliers (de 1970 et 1973). Mais également à l'arrivé d'une nouvelle concurrence asiatique au début des années 80. Cette dernière est vue comme une conception dramatique, comme une source de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement radical et discontinu est mené par les dirigeants super héroïques, des visionnaires qui agissent sur la culture, la stratégie afin de les transformer. Donc, les organisations ne sont pas des instruments contrôlables par ces dirigeants. À la

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

différence de la première, le changement n'est pas seulement aux mains des dirigeants mais il y a eu le volontarisme des agents du changement.

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

1.3. Typologie du changement organisationnel

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prenons en compte les travaux de Giroux (1991) et la matrice du changement d'Autissier et al. (2014 et 2018).

1.3.1. Typologie proposée par Giroux (1991)

La typologie de Giroux (1991, p. 10) propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (global /partiel), de sa profondeur (majeur/marginal) et de son rythme (lent/rapide). Ainsi, chaque changement peut être qualifié de telle manière qu'un accompagnement spécifique est proposé. Un changement global, majeur et lent ne sera pas traité de la même manière qu'un changement partiel, mineur et rapide.

a. Selon l'étendue

- **Global** : le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.
- **Partiel** : le changement touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer les opérations et processus de l'entreprise tout en préservant sa stratégie, sa culture et sa structure précédente. Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement (Autissier et al., 2014).

Dans la même logique, Soparnot (2004, p. 33), en suivant la vision de Mintzberg et al. (1999) distingue les micro-changements des macro-changements « le micro-changement ne concerne qu'un espace restreint de l'entreprise, alors que le macro-changement la concerne dans toutes ses dimensions...les micro-changements sont concrets et tangibles, alors que les macro-changements sont abstraits ». Autrement dit le micro-changement ne concerne qu'un espace restreint de l'entreprise alors que le macro-changement la concerne dans toute sa dimension.

b. Selon la profondeur

- **Majeur** : le changement marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre. Les changements en profondeur (majeur) doivent rester en raison de leur coût souvent élevé d'autant plus qu'ils mobilisent une grande partie des forces de l'entreprise. Ils doivent être effectués lorsque les changements superficiels (marginal) ne suffisent pas.

- **Marginal** : l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation, ce type de changement est facile à décider et joue un rôle essentiel dans les entreprises. Ils soutiennent également que ces petits changements continus répondent parfaitement à un environnement en mouvement (Grouard et Meston, 1998).

c. Selon le rythme

- **Lent** : le changement consiste en une démarche graduelle pour assurer par la suite d'un nouvel équilibre.

- **Rapide** : le changement stipule un redressement et une révolution contre une situation passée. Il peut répondre à des situations d'urgences.

1.3.2. Typologie proposée par Autissier

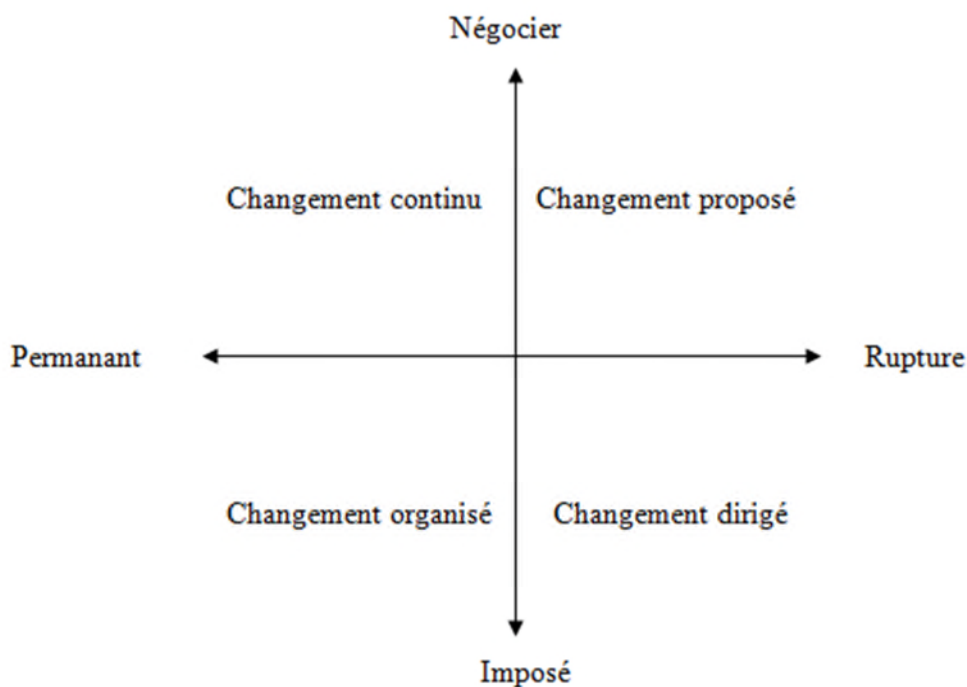
Cette typologie, commence à apporter un peu plus de précision concernant les différents types du changement organisationnel, mais cette dernière présente d'une part certaines difficultés

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

lorsqu'il s'agit de croiser les trois dimensions et d'autres parts, par rapport aux interactions faite par les praticiens. « Par exemple la dimension de « profondeur » dans le cas de la mis en place d'une nouvelle version d'un système d'information peut sembler marginale pour le directeur des systèmes d'information. Alors que pour l'utilisateur elle sera perçue comme majeure dans la mesure où cette version l'oblige à s'engager dans un processus d'apprentissage de nouvelle pratique. Ces différence de perceptions peuvent poser des problèmes en matière de conduit du changement et amener les managers à relativiser l'impacte du changement sur leur collaborateurs » (Autissier et al., 2014, p. 11).

Autissier et al. (2018) proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes comme l'illustre la Figure 1.1. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent et le second est celui des contraintes c'est-à-dire est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ?

Figure 1.1. Matrice du changement



Source : Autissier, D. et al (2018). Conduite du changement : concepts clés, DUNOD, p. 15.

- **Changement continu** : l'adaptation permanente permet de dépasser la vision « projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin » pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation. La mutation de l'organisation se déroule en

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions justes et rationnelles. Ici, les changements se construisent sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leurs problématiques quotidiennes. Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de « l'entreprise apprenante ⁴ » et, au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnues. Seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

- **Changement proposé** : Dans le cas du changement proposé, se sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principale. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management, doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque se sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs. Le changement proposé est donc avant tout un long processus de négociation entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie.

- **Changement dirigé** : face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle. De part son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à

⁴ « Où les personnes améliorent constamment leur aptitude à créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où les nouveaux modèles communicatifs sont encouragés, où on laisse libre cours l'aspiration collective et où les personnes apprennent continuellement à apprendre ensemble » (Senge, 1990).

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation du but stratégique pour répondre à une nouvelle vision des dirigeants ou l'implémentation d'une politique de redressement à fin de répondre à une situation de crise grave. Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux décisions imposées ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à porter des fruits après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique.

- **Changement organisé** : l'autonomisation des collaborateurs et la non-formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise cité au point précédent peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants qui auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions. Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercles qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes est proposée : 1) définir clairement le problème à résoudre, 2) examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné, 3) définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir et, 4) formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

2. Instrumentation du changement organisationnel

Nous allons présenter dans cette section les facteurs du changement organisationnel, principes de la conduite du changement et nous avons repéré quelques modèles du changement organisationnel tel que le modèle de Lewin (1958), celui de Collerette (1997) ainsi que le modèle de Zide (2006).

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

2.1. Facteurs du changement organisationnel

2.1.1. Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent. Grouard et Meston(1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement :

- Evolution du marché (acheteur exigeant, niveau de qualité, offre de service, etc.) ;
- Actions de la concurrence (nouveaux produits, canaux de distribution, méthodes, etc.) ;
- Innovation technologique (de la mécanique à l'électronique, par exemple kodak qui est remplacé par le numérique) ;
- Evolution de la législation et de la réglementation (avantages fiscaux, normes, etc.) ;
- Modification de l'actionnariat (performance financière, etc.) ;
- Evolution de la société, des modes de vie, des modes de pensée (plus d'autonomie, de responsabilité, moins de formalisme, etc.).

2.1.2. 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 procédures, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs du changement. Grouard et Meston (1998, p. 12) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements, citons :

- le développement de l'entreprise (croissance, volume de production, nombre de client, croissance organique...);
- la vision du nouveau dirigeant, l'une des causes principales du changement dans les entreprises, apporte souvent un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé. Il veut changer la situation existante afin de renforcer son entreprise à travers la transformation du jeu concurrentiel en sa faveur. Il estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou séparer certaines activités (opérer des changements structurels).

Autissier et Moutot (2003, p. 89) expliquent le changement selon deux facteurs (internes et externes) comme suit :

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

Tableau1.2. Facteurs du changement

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coût, différenciation,...)	Environnement légale et réglementaire (commerce international)
Organisation (centralisation, décentralisation,...)	Technologie (informatique, numérique,...)
Système de gestion (qualité, processus,...)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre,...)
Outil (informatique, technique)	Client (évolution de la demande)
Pratique (technique, commercial, marketing)	Financier (bourse)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : Autissier et Moutot, J-M (2003). Pratiques du la conduite du changement. Dunod, p.89.

2.2. Principes de la conduite du changement

La conduite du changement se présente comme un ensemble de facteurs clés pour la réussite du changement résumés, ci-après, en cinq étapes.

2.2.1. Adhésion des collaborateurs

Première étape à mener, l'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer, évaluer et innover l'entreprise. L'ennemi à combattre : la résistance au changement. Cette réaction est normale et se traduit par une émotion⁵ qui varie d'une personne à l'autre. Il faut donc être à l'écoute de chaque personne, informer en adaptant son discours, pour amener tous les acteurs à prendre en charge leur propre évolution.

2.2.2. Démarche psychologique

Les démarches psychosociologiques privilégient le brainstorming⁶ et l'action collective. Elles misent donc sur l'influence entre les personnes. L'importance est de permettre une meilleure implication des acteurs qui accueillent favorablement le changement (Autissier et Moutot, 2003).

2.2.3. Communication

Au début du projet, une communication individuelle est naturellement menée auprès des managers. « Il s'agit d'un groupe restreint d'interlocuteurs qu'il faut travailler au corps à corps », (Autissier et Moutot, 2003). Une fois que ce premier groupe adhère au projet, commence une

⁵ « Le fruit d'une coopération entre le corps et une image, une pensée ou un souvenir, une coopération dont l'individu est conscient » (Hochschild, 2002, p. 21).

⁶ Est un procédé permettant d'imaginer des solutions créatives à des problèmes.

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

nouvelle étape charnière qui consiste à faire adhérer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Dans cette étape vaut mieux le relie à des nouveaux acteurs plus compétents pour accomplir cette mission délicate (la direction de la communication ou des spécialistes externe).

2.2.4. Coordination des équipes

Pour éviter la confusion, en diffusant des messages contradictoires, il est indispensable de coordonner les différentes équipes qui planchent sur le projet et d'assurer une grande transversalité dans la composition des groupes de travail.

2.2.5. Gestion du temps

Faute de s'inscrire dans une gestion de projet pure, il est néanmoins essentiel de formaliser et de planifier les tâches afin de suivre leur exécution et de veiller au respect des coûts et des délais. La conduite du changement n'est pas un projet à aborder comme les autres mais dans sa mise en œuvre, elle nécessite d'y insère le facteur du risque humain. La réussite d'un changement doit avant tout, prendre en compte le facteur d'assimilation du changement de chacun des participants.

2.3. Processus du changement organisationnel

Nous présentons dans cette partie le processus du changement organisationnel. Un modèle développé, d'abord, par Lewin (1958) et, par la suite, par Collerette et al. (1997), et enfin celui de Zid (2006).

2.3.1. Modèle de Lewin (1958)

C'est un modèle classique retrouvé dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attarde surtout au changement des attitudes. Ce processus de changement est divisé en trois étapes à savoir le dégel ou la dé cristallisation, puis la transition et enfin, le regel ou la recristallisation.

- ✓ **Dégel ou dé cristallisation** : constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présent et une autre agréable (Bélanger, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encor acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

- ✓ **Transition** : correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.
- ✓ **Regel ou recristallisation** : est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Bumes, 2004).

2.3.2. Modèle de Collerette (1997)

Les travaux de Collerette et al. (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement en cours. Le modèle proposé par Collerette et al. (1997, p.25), est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Elles rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet « la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toute les activités de recristallisation ».

- ✓ **Eveil** : représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu accepte, la désintégration est amorcée.
- ✓ **Désintégration** : consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour écarter ou en réduire la valeur relative » (Collerette et al., 1997, p. 26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. A ce moment là aussi, des alliances et coalition commencent à se former entre les membres des groupes. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette et al., 1997).

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

✓ **Reconstruction** : durant cette phase 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. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remis en question et non plus à celle du choix final.

✓ **Intégration** : correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratique deviennent plus naturelles, elle s'harmonise, et font désormais de plus en plus partie des habitudes des acteurs. (Collerette et al., 1997, p. 36).

2.3.3. Modèle de Zid (2006)

Ce modèle s'inspire de plusieurs autres modèles, notamment de ceux que nous avons présenté, et fait correspondre le processus de changement aux différentes phases du modèle de Lewin et de celui de Collerette. Ce que Zid (2006) a nommé les grandes étapes de la démarche du changement. Ces étapes sont au nombre de quatre comme suit : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

✓ **Diagnostic** : représente une série d'activités permettant d'avoir une vision plus claire et plus précise de la situation. Il aide à clarifier une situation. Le diagnostic touche aussi bien le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de faire une étude systématique pour cerner les particularités du système et, à partir de là, trouver les solutions adéquates en ciblant les moyens et les modalités d'action.

✓ **Planification** : « consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle port tout autant sur le contenu que sur les processus » (Zid, 2006, p. 34). Le contenu vise à « clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions » (Collerette et al., 1997, p. 50). Pour ce qui est du processus, il faut s'atteler à trouver la façon la plus efficace d'introduire et d'implanter les solutions retenues. La planification se doit être une activité continue. A ce titre, il n'y a pas selon l'auteur de planification définitive dans la mesure où des événements imprévisibles peuvent surgir et bouleverser les plans établis.

✓ **Exécution** : il s'agit du moment de mettre en œuvre le plan d'action établi. Cette concrétisation exige souvent un encadrement efficace du système qui changera obligatoirement.

Chapitre 1 : Cadre théorique du changement organisationnel

En dernier, vient l'étape de l'évolution des résultats, qui représente une étape fondamentale de notre travail et qui est selon l'auteur un nouveau diagnostic. « elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée.

✓ **Evaluation** : a surtout deux fonctions, la première consiste à tracer un bilan de l'entreprise du changement et, la deuxième fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée » (Zid, 2006, p. 35).

Conclusion du chapitre

Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un monde qui change plus rapidement que ses processus et se trouve dans l'obligation de s'y adapter par un changement volontaire ou provoqué. Dans ce chapitre, nous avons défini et abordé les raisons pour lesquelles un changement est amorcé et les processus à suivre pour bien mener le changement à sa réussite. En effet, tout changement organisationnel ne peut être réalisé qu'avec la présence de la dimension humaine qui est la clé d'échec ou de réussite de cette pratique.

Chapitre 2

Aspects théorique et mesure de la
performance

Introduction du chapitre

La performance est couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires (Bocco, 2010). Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions (stratégique, organisationnelle, sociale, économique, financière et commerciale).

Dans ce présent chapitre nous relaterons une revue de littérature plus ou moins exhaustive sur la compréhension des notions de base de la performance de l'entreprise à travers deux sections. En effet, dans la première section nous présenterons une évolution conceptuelle de la performance à travers sa définition, ses principes fondamentaux et sa typologie. Dans la deuxième section, nous décrirons les indicateurs de la performance comme mesure du changement organisationnel.

1. Evolution conceptuelle de la performance

La performance trouve son origine, comme l'indique Khemakhem (1976, p.119), dans *performare*⁷ en latin et *to perform*⁸ en anglais. Le mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans la course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance, dans sa définition française, est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. Contrairement, à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p. 62).

⁷ Performare signifie donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

⁸ To perform signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

1.1. Définition de la performance

La performance est un concept difficile à définir précisément. De ce fait, il y a plusieurs définitions conceptuelles et distinctives, nous-en citons quelques unes :

Selon Caroline (1998, p.41), « les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstraits et flous. La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité. Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un niveau de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit efficient.»

La performance définie par Bourguignon (2000, p. 934) « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (...) ». Ainsi, selon Lorin (2003, p.7), « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût) ». Dans ce sens, Saulquin et Schier (2005, p.6) expliquent que « (...) pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus (...) ». Aussi, pour Angele et Nicilas (2007, p.3), « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. ». Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part du marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, cette performance est schématiquement passée d'une représentation financière à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.

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 réalisation des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle les atteint en minimisant les moyens mis en œuvre.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

1.2. Principes fondamentaux de la performance

Pour Doriath et Goujet (2002, p. 169), quelque soit la définition retenue de la performance, cette dernière est associée à quatre principes : efficacité, efficience, pertinence cohérence.

- **Efficacité** : concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. L'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace, ce qui est indiqué dans l'équation suivante.

$$\text{Efficacité} = \text{résultat atteints} / \text{objectifs fixé}$$

- **Efficience** : met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés), et permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenue des moyens mis en œuvre ? », « est-ce que les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ». Sa formule de calcul est la suivante.

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

- **Pertinence** : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel⁹ à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.
- **Cohérence** : qui traduit l'harmonie des composantes de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.

⁹ Est un élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents et qui constitue donc sa puissance de différenciation (voir les travaux de Michael porter 1985).

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

1.3. Typologie de la performance

1.3.1. Performance financière

Selon Sahut et al. (2003, p.28), la performance financière peut être entendue comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant les derniers maillons de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise. La performance financière est étroitement liée à la performance économique. Elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité (i.e., la capacité de l'entreprise à dégager un profit) et la solvabilité (i.e., la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à long terme). D'autres ratios relatifs à l'image de l'entreprise¹⁰ (e.g., taux de rendement des chapiteaux investis, résultat résiduel, valeur ajoutée économique et taux de marge bénéficière).

1.3.2. Performance économique

La performance économique permet d'obtenir des résultats d'une manière efficace et efficiente en comparant en permanence les résultats atteints aux objectifs initiaux. Il s'agit des soldes intermédiaires de gestion tels que : la marge commerciale, la production de l'exercice, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat financier, le résultat courant avant impôt, le résultat exceptionnel et le résultat net.

1.3.3. Performance commerciale

La performance commerciale peut être considérée comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité. Dans ce cadre, l'objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins de la demande afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché.

1.3.4. Performance stratégique

Selon Barrette et Berard (2000, p. 15), pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit se différencier de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Le souci majeur à

¹⁰ Op. cit. p. 25.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels.

1.3.5. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Kalika (1995) propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle : le respect de la structure formelle, les relations entre les composants de l'entreprise¹¹, la qualité de la circulation d'information et la flexibilité de la structure. Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son entreprise. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

1.3.6. Performance sociale

La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Pour Sutter (2011), la performance sociale peut être définie comme le résultat positif ou négatif des interactions des salariés d'une entreprise dans l'atteinte des objectifs. Il s'agit de prendre en compte le facteur humain au travail. La performance sociale doit être un développement pour l'entreprise où les salariés constituent un moteur de création de valeur ajoutée et non pas un coût pour l'entreprise.

2. Performance comme outil stratégique

2.1. Mesure et indicateurs de la performance

Les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage. Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance (Bergeron, 2000). Selon Alazard et Separi (2007, p. 643) « un indicateur est une information, ou regroupement d'informations, précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire et contribuent à l'appréciation d'une situation, exprimée sous des formes et des unités diverses ». Autrement dit, les indicateurs de performance peuvent

¹¹Logique d'intégration organisationnelle qui est définie comme le moyen de surmonter ces tensions et d'assurer la coordination cohérente des composantes de l'organisation (voir les travaux de Lawrence et Lorch 1999).

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis.

2.2. Types d'indicateurs de la performance

2.2.1. Indicateurs de performance financière

D'après Alazar et Separi (2007, p.641), la performance financière est mesuré par des instruments dont les plus fréquent sont les ratios. Ces derniers sont exprimés par un rapport entre deux grandeurs. Leur calcul permet de porter un jugement rapide sur l'entreprise.

A. Ratios de structure financière

Ils expriment la relation entre les deux grandeurs du bilan. Ils permettent de vérifier et de démontrer de manière chiffrée qu'il est effectivement préférable de disposer d'un fond de roulement positif et de supporter un besoin de fond de roulement le plus faible possible. Parmi ces ratios, nous en citons :

• **Solvabilité** : qui exprime la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à long terme. Elle est assurée lorsque la valeur des actifs est supérieure à celle des dettes. Il s'agit de mesurer le poids de l'endettement par rapport au total du bilan afin d'estimer le degré d'indépendance financière. il faut également comparer l'endettement aux ressources propres pour mesurer l'autonomie financière. Les ratios de solvabilité pour Lahil (2007, p. 125 et 126) sont:

- *Ratios d'autonomie générale* : l'endettement total regroupe toutes les dettes de l'entreprise envers les tiers. Il n'existe pas de norme précise pour ce ratio mais un trop fort d'endettement est pour l'entreprise. Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{Autonomie générale} = \text{Endettement total} / \text{total du bilan}$$

- *Taux d'endettement* : l'endettement financier ne doit pas représenter plus d'un tiers du total du bilan autrement dit il doit être inférieur à 33%. Il se calcule de la façon suivante :

$$\text{Taux d'endettement} = \text{dette financière} / \text{totale du bilan}$$

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

- *Ratios d'autonomie financière* : il compare l'endettement aux ressources propres de l'entreprise. Il explique une prudence pour les banques qui en cas de faillite ces dettes seront remboursés par les capitaux propres. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio d'autonomie} = \text{dette financier} / \text{capitaux propres}$$

Pour ce ratio, les dettes financière ne doivent pas dépasser les capitaux propres dans le cas où les dettes financières sont supérieures aux capitaux propre. Il implique un risque important pour les prêteurs de l'entreprise.

• **Ratio de rentabilité** : les ratios de rentabilité mesurent l'efficacité générale de la gestion d'après les revenus des ventes et des investissements. Ils comprennent ratio de rentabilité des investissements, ratio de rentabilité financière et marge nette sur impôts.

- *Ratio de rentabilité des investissements*

$$\text{RRI} = \text{résultat de l'exercice} / \text{investissement}$$

- *Ratio de rentabilité financière*

$$\text{RRF} = \text{résultat de l'exercice} / \text{fonds propres}$$

- *Marge nette sur impôts*

$$\text{MNSI} = \text{bénéfice net après impôts} / \text{vente}$$

• **Ratio de liquidité** : la liquidité de l'entreprise est son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courant à trouver de nouvelles sources de financement et à assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses. Amelon (2000, p. 82) distingue trois ratios pour analyser la liquidité du bilan. Le Tableau 2.1. résume les objectifs de chaque ratio.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

Tableau 2.1. Résumé des ratios de liquidité

Ratios	Formule de calcul	Signification
Ratio de liquidité générale	$RLG = \text{Actif circulant} / \text{DCT}$	Ce ratio rejoint la notion de fond de roulement financier ; il doit être supérieur à 1 pour traduire un fond de roulement positif.
Ratio de liquidité réduite	$RLR = (\text{VD} + \text{VR}) / \text{DCT}$	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances de la trésorerie disponible elle doit être proche de 1. Toutefois lorsque ce ratio est sensiblement inférieur à 1, il peut traduire non pas les difficultés financière mais au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro
Ratio de liquidité immédiate	$RLI = \text{VD} / \text{DCT}$	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ces dettes à court terme

Source : Amelon, J.-L. (2000). Gestion financière. Maxima, Paris, p.82.

B. Ratios liés à la capacité d'investissement

Quatre indicateurs financiers liés à la capacité d'investissement permettent de refléter l'image de l'entreprise : le taux de rendement des chapiteaux investis, le résultat résiduel, la valeur ajoutée économique et le taux de marge bénéficière.

- **Taux de rendement des capitaux investis ou retour on investissement (ROI)** : c'est un ratio qui permet de calculer le pourcentage de gain à attendre d'un investissement par apport à la mise de départ (voir équation ci-après). Cet indicateur est essentiel pour choisir entre plusieurs projets et déterminer celui qui rapportera plus de valeur ajoutée par rapport aux sommes initiales investies.

$$\text{ROI} = \text{bénéfice de l'investissement} / \text{coût de l'investissement} = \text{chiffre d'affaire} / \text{capitaux investis} * \text{résultat} / \text{résultat investis}$$

- **Résultat résiduel** : est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux référé ainsi :

$$\text{RR} = \text{résultat} - (\text{taux de rendement exigé} * \text{capitaux investis})$$

- **Valeur ajoutée économique (EVA)** : c'est un indicateur de création de valeur pour l'actionnaire ou l'investisseur sous forme de bénéfice résiduel. Nous le déterminons comme

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

étant la différence entre le résultat d'exploitation après impôt et le coût moyen pondéré (après impôt) du capital multiplié par l'actif total (soustrait des dettes circulantes).

$$\text{EVA} = (\text{résultat d'exploitation après impôts} - \text{coûts moyen du capital pondéré}) * (\text{actif total} - \text{dette circulante})$$

- **Taux de marge bénéficière** : c'est un indicateur financier ayant pour but de mesurer le rendement du chiffre d'affaire engagé comme suit :

$$\text{Taux de marge bénéficière} = \text{résultat de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire}$$

C. Ratios de gestion

Selon Cohen (1999, p. 45-47), les ratios présentent un triple intérêt pour l'analyse statique. D'une part, ils permettent d'évaluer les conditions dans lesquelles les stocks et les créances peuvent être transformées en monnaie, donc de mesurer la liquidité de l'actif circulant. D'autre part, ils permettent d'évaluer les délais de règlement des fournisseurs et d'estimer ainsi l'exigibilité d'une composante importante des dettes à court terme. Ces ratios permettent de dégager les conditions dans lesquelles le besoin en fond de roulement se forme, compte tenu du niveau de l'activité de l'entreprise. Chaque ratio de gestion indique le nombre de fonds investi dans un élément d'actif particulier.

- **Ratio de rotation de crédit client**

Le ratio donne la vitesse de rotation moyenne des crédits accordés par l'entreprise à ses clients. Ce ratio de calcul comme suit :

$$\text{RRCC} = \text{créance client} / \text{ventes annuelle TTC}$$

- **Ratio de rotation de crédit fournisseur**

Il exprime la vitesse de rotation moyenne des crédits accordés à l'entreprise par ses fournisseurs. Il s'obtient par le rapport entre les achats en toutes taxes comprises et les dettes fournisseurs.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

$$\text{RRCF} = \text{dette fournisseurs} / \text{achats TTC}$$

- **Ratios de rotation des stocks**

Le ratio de rotation des stocks mesure la liquidité des stocks et la vitesse avec laquelle l'entreprise renouvelle ses stocks pour répondre aux besoins de ses clients. Ce ratio se calcul ainsi :

$$\text{RRS} = \text{stock moyen} * 360 / (\text{coût annuel des achats} +/- \text{variation du stock})$$

Ces trois ratios (ratio de rotation) servent l'entreprise à travers la comparaison de sa capacité de financement à d'autres entreprises du même secteur d'activité. Ils fournissent un levier de négociation avec ses fournisseur et à mieux connaître ses clients.

2.2.2. Indicateurs de performance économique

Cette performance se mesure par les soldes intermédiaires de gestion.

A. Marge commerciale

Appelée aussi marge brute, elle mesure la marge dégagée par l'entreprise sur le coût d'achat des marchandises venues. Il s'agit de la mesure du profit généré par les activités commerciales de l'entreprise avant la prise en compte des frais de structure. Elle se résume par la formule suivante :

$$\text{MC} = \text{ventes de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises}$$

B. Produit de l'exercice

Représente la totalité des biens et services produite au cours d'un exercice. Elle évalue le niveau de production au cours d'un exercice. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{PE} = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

La production immobilisée représente les livraisons de l'entreprise à elle-même enregistrée à l'actif du bilan.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

C. Valeur ajoutée

Exprime la capacité de l'entreprise à créer des richesses dans ses activités économiques. Elle est mesurée par la différence entre la production et les consommations des biens et services en provenance des tiers. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\mathbf{VA} = \mathbf{MC} + \mathbf{PE} - \text{consommation en provenance des tiers}$$

D. Excédent brut d'exploitation

Représente le surplus créé par l'exploitation de l'entreprise après rémunération du facteur de production travail et des impôts liés à la production. L'EBE négatif signifie que l'activité économique de l'entreprise n'est pas rentable. Il se calcule comme suit :

$$\mathbf{EBE} = \text{chiffre d'affaire} - \text{achat marchandise et matière première} - \text{services extérieures (loyer, électricité, assurance, etc.)} - \text{service provenant des tiers (avocat, comptable, etc.)} - \text{impôts et autres taxes} - \text{salaires et charges sociales}$$

E. Résultat financier

Mesure l'enrichissement brut de l'entreprise, par la différence entre ses produits financiers et ses charges financières. Le résultat financier met en évidence les choix effectués en matière de financement (activité d'endettement et de financement) et l'impact du mode de financement sur le résultat de l'entreprise. Il se calcule de la façon suivante :

$$\mathbf{RF} = \text{produits d'exploitation} - \text{charges d'exploitation}$$

F. Résultat courant avant impôt

Permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique sans prendre en compte les éléments exceptionnels (e.g., le licenciement). La formule d'obtention de ce résultat est la suivante :

$$\mathbf{RCAI} = \text{résultats d'exploitation} + \text{produits financier} - \text{charges financier}$$

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

G. Résultat exceptionnel

Correspond à la prise en compte des éléments exceptionnels au cours de l'activité. Il permet de comprendre les faits de gestion exceptionnelle et nécessaire à l'analyse du résultat net de l'entreprise. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{RE} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

H. Résultat net

Correspond à la somme monétaire qu'une entreprise a réellement gagné. Il se calcule comme suit :

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{RE} - \text{participation des salaires} - \text{impôt sur le bénéfice des sociétés}$$

2.2.3. Indicateurs de performance commerciale

A. Chiffre d'affaire

Il se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisé (appréhendé avec la réalisation). La formule de calcul est la suivante :

$$\text{CA} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

B. Quantités vendues

Elles constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en général et de la fonction commerciale en particulier. Elles servent à connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché et le poids réel par rapport aux concurrents comme moyens de comparaison. La formule est la suivante :

$$\text{QV} = \text{réalisations} - \text{prévisions}$$

Lorsque les $\text{QV} = 0$ cela indique une mauvaise performance et lorsque les $\text{QV} > 0$ nous parlons d'une bonne performance.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

C. Part de marché

Lendrevie (2006, p. 143) définit la part de marché comme : « un pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur ». Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents. Elle se calcule ainsi :

$$\text{PM} = \text{vente d'une unité} / \text{vente totale des unités dans le marché}$$

D. Rentabilité commerciale

Il représente le rapport entre les résultats obtenus par l'entreprise et les moyens mis en œuvre. La rentabilité commerciale se calcule par la formule suivante :

$$\text{RC} = (\text{résultat net} * 100) / \text{chiffre d'affaire}$$

E. Satisfaction client

Elle est généralement considérée comme le pilier de la fidélisation. Cependant, la relation (satisfaction / fidélisation) est complexe et loin d'être linéaire selon les domaines d'activités. Un client peut être satisfait et infidèle et inversement (insatisfait et fidèle).

2.2.4. Indicateurs de performance stratégique

Performance qui utilise comme indicateurs de mesure, un système d'excellence¹².

A. Orientation client

C'est le comportement du client qui dicte la stratégie que doit adopter toute entreprise pour assurer sa pérennité¹³.

¹² C'est la capacité de l'organisation de mettre en œuvre les outils nécessaires pour répondre aux attentes de ses différents partenaires et de les satisfaire par ses réalisations effectives.

¹³ C'est la capacité d'une entreprise de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

B. Développement des partenariats

Les partenariats se concentrent sur le cœur de leur métier pour maximiser leur efficacité. Les entreprises recourent de plus en plus à des formes de gestion contractuelles¹⁴ des activités secondaires.

C. Responsabilité sociale / sociétale de l'organisation

Les dépenses sociales et environnementales sont de plus en plus considérées comme faisant partie des charges nécessaires pour entretenir et assurer la pérennité de l'entreprise à long terme. Certaines dépenses sont de toutes les façons imposées par les réglementations nationales et internationales pour sauvegarder l'environnement.

D. Leadership et la constance des objectifs

Les dirigeants doivent avoir une vision claire des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et rallier l'ensemble des membres de l'entreprise autour de cette vision.

E. Management par les processus et les faits

C'est l'existence d'un système d'information décentralisé qui rend possible une gestion cohérente d'un ensemble de processus hétérogène et permettra des mises à jour selon les faits passés, présents et perspectives futures.

F. Développement et implication des collaborateurs

C'est de définir les contributions des collaborateurs¹⁵, suivre leurs réalisations et reconnaître leur mérite par des récompenses à la hauteur de la valeur ajoutée que chacun apporte à l'entreprise.

¹⁴Visent à définir la forme d'organisation la plus efficace compte tenu du contexte. En fonction des analyses portées sur les composantes des agents et de leurs interactions ainsi que la nature de l'information dont disposent ces agents

¹⁵Il s'agit de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

G. Formation continue, innovation et amélioration

Asseoir une culture d'amélioration permanente, en valorisant la participation de chaque membre de l'entreprise, créer un climat d'apprentissage continu grâce à un système d'information et de communication.

2.2.5. Indicateur de performance organisationnelle

Le ratio de productivité est un indicateur organisationnel concernant plus particulièrement les ressources humaines de l'entreprise, et sa productivité globale. Pour certaines entreprises, il indique la performance sociale beaucoup plus qu'une performance organisationnelle. Ce ratio contient trois indicateurs qui sont les suivants :

- | |
|--|
| (1) Chiffre d'affaire / Effectifs
(2) Production / Effectifs
(3) Valeurs ajoutée / Effectifs |
|--|

- (1) désigne le montant du chiffre d'affaire réalisé par chaque salarié qui dispose des moyens lui permettant de travailler avec efficacité.
- (2) représente la production réalisée par chaque collaborateur.
- (3) exprime la contribution de chaque collaborateur à la richesse créée par l'entreprise.

2.2.6. Indicateurs de performance sociale

Pour Imbert (2007, p. 111-116), les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. Nous pouvons retenir quelques unes :

A. Indicateurs de formation

Ils permettent l'adaptation de l'entreprise aux changements, aux innovations et au développement des compétences. Parmi les indicateurs de formation nous pouvons retenir les suivants :

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

- *Effort de formation* : représente le montant de la masse salariale¹⁶ consacrée à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences¹⁷ et de la main d'œuvre. Se calcul par la formule suivante :

$$\mathbf{EF} = \text{Montant consacré à la formation} / \text{la masse salariale}$$

- *Taux de participation à la formation* : présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcule ainsi :

$$\mathbf{TPF} = \text{Nombre de salariés formés} / \text{Effectif}$$

B. Indicateurs de climat social

Le climat social¹⁸ peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs à savoir :

- *Turnover* : exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux. Un taux élevé désigne la non satisfaction des employés. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\mathbf{Turnover} = \text{Nombre des départs durant l'année} / \text{Effectif}$$

- *Taux d'absentéisme* : est considéré comme une source de disfonctionnement. Il représente la proportion des heures d'absence par rapport aux heures totales de travail sur une période donnée. Plus cette proportion est élevée, plus il est probable qu'il s'agisse de lésions professionnelles graves. Il s'illustre dans l'équation suivante :

$$\mathbf{Taux\ d'absentéisme} = \text{Heures d'absence} / \text{Heures réglementaires de travail}$$

¹⁶ C'est la somme des rémunérations brutes versées par l'entreprise à ses salariés.

¹⁷ Renvoie aux activités d'apprentissages (amélioration des connaissances, des habitudes et des attitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuelle et future par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches. (Saba et al., 2008)

¹⁸ Le salarié peut être satisfait par le bais de deux facteurs : le travail accompli et les résultats obtenus, ou bien l'ambiance régnant dans l'entreprise. En effet le climat social est une source de bien-être pour un salarié. (Gilles, 2004).

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

- *Taux de démission* : exprime la proportion de départ en retraite des employés au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Il se calcule ainsi :

$$\text{Taux de démission} = \text{Total des démissions} / \text{Total des départs}$$

C. Indicateurs de rémunération

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale peut se subdiviser en trois sous ensembles :

- *Indicateur de politique de rémunération* : concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance ;
- *Indicateur de la masse salariale* : vise à étudier l'évolution des salaires ;
- *Indicateur du système paye* : s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul et traitement des bulletins de salaire).

Tableau 2.2. Typologie de performance

	Type	Définition	Indicateur
Performance d'ordre quantitatif	Financière	La performance financière est vue comme les revenus qui sont issus de la détention des actions, les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">- Ratio de structure financier ;- Ratio liée a la capacité d'investissement ;- Ratio de gestion.
	Economique	La performance économique permet d'obtenir des résultats d'une manière efficace, efficiente et performante en comparant en permanence les résultats actuels, les objectifs initiaux	<ul style="list-style-type: none">- Les soldes intermédiaires de gestion.
	Commerciale	La performance commerciale peut être considérée comme étant, la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et des	<ul style="list-style-type: none">- Chiffre d'affaire ;- Rentabilité commerciale ;- Quantité vendus.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

		produits et des services de qualité aux attentes des consommateurs.	
Performance d'ordre qualitatif	Stratégique	Assurer sa pérennité, une organisation doit se différencier de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.	-Système d'excellence
	Organisationnel	La performance organisationnel concerne la manier dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.	-Productivité.
	Sociale	La performance sociale peut être définit comme le résultat positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteint des objectifs de celle-ci	-Climat sociale - Formation - Rémunération

Source : Réalisé par nous même

2.3. Performance comme mesure du changement organisationnel : perspectives d'un tableau de bord

2.3.1. Définition d'un tableau de bord prospective

Kaplan et Norton (2004, p. 186), le TBP est un système de mesure de la performance multidimensionnelle qui doit servir d'aide à la décision des dirigeants.

Selon Lawrie et Cobbold (2002, pp. 1-15), il existe une logique de développement de TBP en trois phase successives :

- la phase initiale où il est présenté comme un instrument de mesure de la performance améliorée, construite autours de quatre axes interdépendants ;
- les liens de causalité reliant les différents axes et indicateurs ;
- la dernière phase est celle des améliorations incrémentales.

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

Le TBP permet de sélectionner les objectifs stratégiques de l'organisation et ainsi de construire avec les différents responsables d'unité la stratégie de l'organisation.

L'apprentissage et croissance revêt deux dimension :

- Une dimension prospective : elle permet à l'organisation de se projeter à long terme et l'incite de ce fait à mener des changements organisationnels de grande ampleur. cet axe évite ainsi à l'organisation de privilégier le court terme au déterminent du long terme.
- Une dimension prescriptive : il aiguille la politique de développement de l'organisation, source d'innovation et de croissance tout en pilotant les améliorations à mener au niveau des trois autre axe.

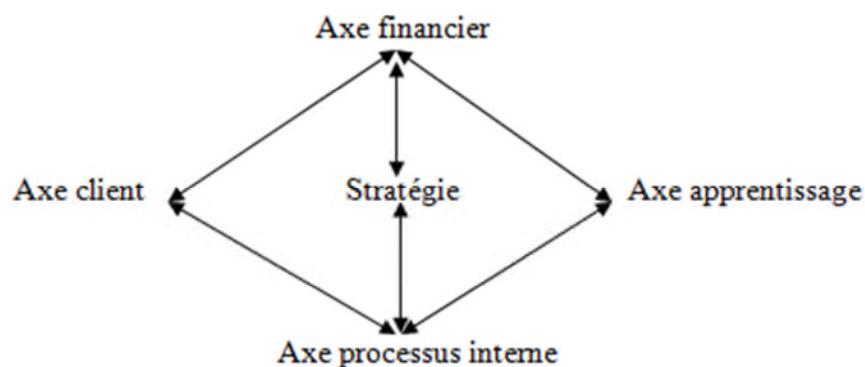
Le TBP organise les mesures dans un système cohérent autour de quatre axes équilibrés : axe financier, axe client, axe processus interne, axe apprentissage et développement. C'est la raison pour laquelle ce tableau est également parfois appelé Tableau de Bord Equilibré (TBE).

Le tableau de bord est un déclencheur d'enquête en cas de dysfonctionnement constaté. C'est également un instrument de comparaison et d'amélioration continu qui permet d'identifier les actions correctives adéquates. Il permet au manager grâce à des indicateurs présenté d'une manière synthétique, claire et précise, de suivre et contrôler le déroulement de son activité en analysant les écarts significatifs, qui les aidera à prévoir les situations et prendre des décisions et agir en bon moment par des actions de changement .

2.3.2. Axes de TBP

Les quatre axes précédemment cités sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 2.1. Illustration graphiques des axes du TBP



Source : Berland, N. et Rongé, Y (2012). Contrôle de gestion. Pearson, France, p. 429.

A. Axe financier

L'entreprise essaye de mesurer l'efficacité et l'efficience des actions menées. Le but est d'actualiser à chaque fois les interactions. L'axe financier s'appuie sur les indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ces indicateurs permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité (mesurée par exemple le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagés). Ils peuvent aussi viser une croissance rapide du chiffre d'affaires.

B. Axe client

Cet axe concentre la satisfaction et la fidélité des clients, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés. Il doit aussi comporter des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la prestation pour les clients ciblés. Ces indicateurs permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.

C. Axe processus internes

Il s'agit des processus clés de l'entreprise qui devraient répondre aux exigences d'une part, de rentabilité des actionnaires, et d'autre part, de satisfaction et de fidélisation de la clientèle. Ces indicateurs se focalisent sur la satisfaction des clients et les capacités

Chapitre 2 : Aspects théoriques et mesure de la performance

d'innovation de l'entreprise. Ils révèlent donc des processus durables et déterminants dans la performance financière.

D. Axe apprentissage organisationnel

Cet axe a principalement trois éléments : les hommes, les systèmes, et les procédures. Les axes financiers, clients, processus internes révèlent le fossé entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures, et celle qui sont nécessaires à une véritable avancée dans la performance. Pour combler ce fossé, les entreprises doivent investir afin de donner de nouvelles compétences à leurs employés, d'améliorer les systèmes d'information et les procédures.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons vu que la performance recouvre un concept multidimensionnel. Le suivi et l'évaluation de cette dernière est nécessaire car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » avec « moins ». Et chaque entreprise à ses propres indicateurs en fonctions de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement.

Chapitre 3

Essai d'analyse de l'impact du changement
organisationnel sur la performance de
l'entreprise RAMDY

Introduction du chapitre

Après avoir posé les bases théoriques de notre travail, nous allons essayer dans ce dernier chapitre de vérifier notre problématique «Quel est l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise ? » à travers une enquête de terrain au sein de l'entreprise Ramdy par un questionnaire et des entretiens semi-directifs. Ce chapitre porte, de ce fait, sur la présentation générale de l'organisme d'accueil, le cadre méthodologique et l'interprétation et discussion des résultats obtenus.

1. Présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Présentation et situation géographique de l'entreprise Ramdy

La société Ramdy est une SARL dont la dénomination sociale est SARL RAMDY. Elle est spécialisée dans la production des produits agroalimentaires de la filière laitière et boissons. La SARL Ramdy est immatriculée au registre de commerce et des sociétés de la wilaya de Bejaia sous le numéro 97 B 0182026, NIF : 0 996 0625 03056 31. Elle dispose d'un capital de **208 885 248** DA. Son siège social et le site de production de la société sont situés à la zone d'activités Taharacht, Akbou, Bejaia, Algérie.

L'usine est implantée dans :

- Une zone industrielle, véritable carrefour économique de la wilaya de Bejaia à proximité de quelques unités de production agroalimentaires et en cours d'extension (Soummam et Danone).
- A quelque centaines de mètres de la voie ferrée et à deux km d'une grande agglomération, et à proximité d'un port et aéroport international,

La figure suivante indique le lieu d'implantation de la SARL Ramdy Akbou.

Figure 3.1. Géo-localisation de l'entreprise Ramdy



Source : Document interne de l'entreprise

1.2. Historique de l'entreprise Ramdy

La SARL Randy, Ex laiterie DJURJURA, créée depuis 1^{er} Janvier 1983, est spécialisée dans la production des yaourts (crème desserts, fromage frais et fondus).

Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURRDJURA pour les activités des yaourts, pâte fraîche et desserts. Puis, l'activité de la laiterie DJURJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité Taharacht triplant sa capacité de production en fromage fondu. Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, elle s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions / minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2004, la laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL Ramdy. Et, aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination Ramdy.

En octobre 2009, la SARL Ramdy a repris la production de yaourts et crèmes desserts.

1.3. Organisation structurelle de l'entreprise

Ramdy s'organise et se compose comme la montre l'organigramme de l'annexe n°01.

➤ **Direction générale :** assure la bonne gestion et le pilotage de l'entreprise et sa performance, permet de coordonner les collaborateurs, organise des assemblés et réunions, prends des décisions stratégiques et opérationnelles. Elle veille sur le contrôle et la validation des décisions proposées.

➤ **Secrétariat :** est un intermédiaire entre la direction générale et ses différentes structures, elle s'occupe principalement de la diffusion et la réception des courriers.

➤ **Contrôle de gestion :** son but principal est de conduire l'entreprise vers ses objectifs. Son rôle consiste à faire en sorte que tous les services participent collectivement dans la réalisation de ses objectifs. Il assure la présentation à la hiérarchie des différents résultats obtenus (budget global, comptes exploitation prévisionnels, etc.). L'analyse et l'interprétation des écarts défavorables et propositions des mesures et action correctives demeurent sa principale fonction.

➤ **Service ressources humaines et moyens :** il regroupe le développement des RH, la télécommunication et les moyens généraux. Il est chargé de déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en personnel de diverses catégories. Il assure la gestion de la paie, la gestion de la carrière de personnel, le planning des congés annuels, la discipline et la politique de sécurité au travail. Il veille donc à la maintenance normalisée des moyens.

➤ **Service approvisionnements (*appros*) :** il s'occupe de l'approvisionnement en matières premières et tout autre produit nécessaire à l'activité de l'entreprise. Il est subdivisé en trois sections : section achats locaux, section achats étrangers et section gestion des stocks.

➤ **Service qualité, recherche et développement :** il joue un rôle important dans la fromagerie. Il est chargé des différentes analyses de qualité effectuées sur les produits fabriqués et veille sur le contrôle et l'amélioration de la qualité des produits vendus.

➤ **Service production :** il a pour objet de fabriquer des produits et d'effectuer les commandes par clients ou le service commercial. Ses tâches principales s'expriment dans : la planification de la production (programme des machines), la planification de la maintenance, la programmation de lavage machines, la veille sur l'hygiène et le respect des délais, et la création de bonne relation et animation. Ce service contient trois sous fonctions techniques suivantes :

- **Sous fonction de préparation** : elle étudie les produits à fabriquer, établit la nomenclature, précise la nature des matières premières à utiliser et les traitements à leur faire subir et cela afin d'obtenir la qualité nécessaire pour le coût de revient.
- **Sous fonction de lancement** : elle a pour mission d'établir les documents moteurs pour les services d'exécutions.
- **Sous fonction exécution** : elle est assurée par les différents ateliers où les ouvriers encadrés par le chef d'ateliers pour la réalisation des opérations.
- **Service technique** : regroupe principalement la maintenance qui assure la prévention, réparation, rénovation et modification des machines et équipement divers.
- **Service finance et comptabilité** : ce service est subdivisé en deux fonction :
 - **La fonction financière** : elle a pour rôle de réunir les fonds des employeurs, les gérer et éventuellement de rembourser les fonds étrangers.
 - **La fonction comptabilité générale** : elle enregistre toutes les opérations effectuées par l'entreprise et elle permet de regrouper les données recueillies pour la détermination des résultats.
- **Service commercial** : il est chargé de la commercialisation des produits finis. Il couvre ainsi l'ensemble des activités de l'entreprise depuis la prise en charge de la demande jusqu'à la livraison. Il est en relation avec tous les services de l'entreprise et s'occupe aussi des encaissements.

1.4. Ressources de l'entreprise Ramdy

L'effectif des employés au sein de l'entreprise par sexe et catégorie socioprofessionnelle est réparti dans le Tableau 3.1.

Tableau 3.1. Effectifs des employés de RAMDY (2018)

Effectifs Par catégories	Homme	Femme	Total
Cadre dirigeants	54	13	67
Agents de maîtrise	126	9	135
Agents d'exécution	148	0	148
Apprentis	10	5	15
Total	338	27	365

Source : Document interne de l'entreprise

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de trois principaux départements de production *Atelier yaourt et crème dessert*, *Atelier fromage* et *Atelier bouteille*.

Pour une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur, l'entreprise s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyse psycho- chimiques et microbiologiques exigées du bloc administratif ainsi de trois grands magasins de stockage matières premières et emballages et de deux chambres froides. Le volume par catégories de production de Ramdy, de l'exercice 2018 du mois d'avril, se présente comme suit :

- Atelier yaourt & crème dessert de 125 tonnes par jour ;
- Atelier fromage de 15 tonnes par jour ;
- Atelier bouteille de 100 tonnes par jour ;
- Atelier boisson 50 000 litres par jour

1.5. Activités et liste des produits de la SARL Ramdy

Les activités de l'entreprise s'identifient par la mise en œuvre de trois pôles d'activités.

1. Pôle produits laitiers frais (production et distribution de yaourts, de crème dessert et autre spécialité laitières). Cette activité représente 74,63% du chiffre d'affaire.
2. Pôle produits fromage fondus (production et distribution des fromages en portion et barre). Cette activité représente 21.43% du chiffre d'affaire.
3. Pôle d'activité bouteille comme une nouvelle gamme de production lancé en fin 2018.

La gamme des produits de la laiterie est présentée ci-après :

- Yaourt aux fruits 95grs : Fraise, Abricot, Pêche et Fruit de bois ;
- Yaourt aromatisé : Mono 100grs (Fraise, Banane, Pêche, Fruits des bois, Vanille) ; mini (Ananas, Orange, Fuit Des Bois, Cerise Et Abricot)
- Yaourt nature 100grs ;
- Crème dessert Flan Caramel nappé 10grs, Caramel (100grs, 70grs), Chocolat (100grs, 70grs), Cookies 90grs, Cappuccino 90grs ;
- Brassé aux fruits 95grs : Fraise, Pêche, Abricot et Fuit de bois ;
- Brassé aromatisé à boire : Sachets, Pots, Bouteille ;
- Fromage frais (Calcio 45grs) ;

- Fromage fondu portion (8ps Ramdy, 16ps Ramdy, 24ps Ramdy, 32ps Ramdy, 08ps Huile d'olive, 16ps Huile d'olive). Fromage fondu Barre (Barre Ramdy 1700grs, Barre Ramdy 700grs, Barre Ramdy 300grs, Barre Tandrio) ;
- Boisson : Citronnade en sachet 1 litre, Orangeade en sachet 1 litre ;
- Bouteille : Brassé à boire 1 kg, 170grs (Vanille, Fraise, Banane et Citron), Cherbèt lacté 1 litre, L'ben & Raib.

1.6. Objectif de l'entreprise

L'objectif principal de Ramdy est d'améliorer les ventes sur le temps par rapport à la concurrence et assurer la satisfaction des besoins des consommateurs. Sa stratégie vise le développement de l'extension du marché afin d'avoir une importante part de ce dernier.

Le rôle de Ramdy ne se limite pas à cette ambition mais vise aussi à innover en proposant constamment de nouveaux produits.

L'organisme met au point les objectifs suivants dans le but de contribuer à la croissance de l'économie du pays en visant à : réduire le taux de chômage, améliorer les conditions de travail, motiver et sensibiliser l'ensemble du personnel et gérer méthodiquement les relations internes.

2. Présentation du cadre méthodologique de l'enquête

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour une étude de cas au sein de l'entreprise Ramdy.

2.1. Objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche est d'étudier le changement organisationnel et son impact sur la performance de l'entreprise. Nous avons adopté une démarche quantitative de calcul des indicateurs de performance à travers l'analyse des bilans et des TCR pour cinq exercices allant de 2013 à 2017. Ces derniers permettent de situer l'évolution de la performance avant et après un/plusieurs changements que l'entreprise a enregistré durant cette période.

2.2. Population d'étude

Notre thème de recherche exige de s'intéresser aux employés qui sont concernés par le changement organisationnel. A cet effet, nous avons sélectionné les cadres et les agents de maîtrise qui sont initiateurs de changements dans l'entreprise et les plus compétents dans le suivi du processus de changement organisationnel. Sur un effectif total de 202, 30 ont répondu à notre questionnaire. D'après la méthode d'échantillonnage volontaire¹⁹, notre échantillon reste représentatif de l'effectif total des employés de l'entreprise. De plus, un entretien direct avec cinq cadres du service finance et comptabilité et contrôle de gestion a été mené pour plus d'éclaircissements sur l'impact du changement organisationnel sur la performance de leur entreprise. L'entretien est une méthode d'investigation, souvent choisi pour compléter une enquête par questionnaire qui est adaptée pour faciliter l'expression propre du répondant, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions.

2.3. Description du questionnaire

Pour la collecte des données sur le terrain, nous avons choisi la technique du questionnaire et un entretien semi directif. Notre enquête a commencé le 6/3/2019 jusqu'au 5/4/2019 au sein du département de contrôle de gestion. Nous avons distribué un questionnaire préliminaire à l'ensemble des agents de maîtrise et les cadres afin : 1) d'établir un état des lieux sur les concepts les pratiques du changement organisationnel de changement et performance dans la pratique ; 2) situer le questionnaire dans la pratique managériale de l'entreprise et ajuster nos questions théorique à une envergure pratique ; et, 3) déceler les questions présentant un manque de clarté et de compréhension vis-à-vis des enquêtés. Nous les avons récupérés pour pouvoir élaborer un questionnaire final.

L'entretien semi-directif a eu pour rôle de nous éclairer davantage sur certaines questions du questionnaire qui paraissaient ambiguës lors de la remise du questionnaire. Il a touché notamment les questions Q 5, Q 6, Q 7, Q 9, Q 10 et Q16

Le questionnaire distribué contient trois axes : profil du répondant, introduction au changement organisationnel et son lien avec la performance de l'entreprise.

¹⁹Ce type d'échantillonnage intervient lorsque la recherche explore une enquête pilote, de première investigation, où les répondants proposent volontaires leurs services pour répondre et participer au déroulement de l'étude.

- **Axe 01 : Profil du répondant** : cet axe concerne la personne interrogée. Il vise à collecter les informations sur le répondant comme son sexe, âge, catégorie socio professionnelle et son ancienneté au sein de l'entreprise.
- **Axe 02 : Introduction du changement organisationnel** : cet axe vise à déterminer et comprendre les types et les facteurs qui ont poussé Ramdy à effectuer ces changements organisationnels, les acteurs concernés et les moyens mis à leur disposition pour la mise en place des différents changements.
- **Axe 03 : Changement organisationnel et performance de l'entreprise** : dans ce dernier axe, nous nous sommes intéressées à mesurer l'impact des changements organisationnels de Ramdy sur sa performance à travers des indicateurs de mesure de cette dernière. Les questions posées ont été relatives aux indicateurs décrits dans la 2^{ème} section du Chapitre 2 sur cinq exercices successifs. Et enfin, l'élaboration d'un tableau de bord prospectif est illustrée pour visualiser le lien entre les changements organisationnels et leur performance.

2.4. Problèmes rencontrés

Nous signalons certains obstacles que nous avons rencontrés au cours de notre enquête dont le plus important est le facteur de temps limité à une recherche d'un mois seulement au sein de l'organisme. De plus, avant d'opter pour Ramdy, notre premier choix s'est adressé vers Algérie Télécom, qui a procédé à plusieurs changements organisationnels notamment dans sa structure et organigramme, où nous avons reçu une réponse défavorable pour notre enquête. Le Groupe Chikhouna a, lui aussi, manifesté un refus malgré plusieurs changements effectués sur ses processus de production. Notre thème est de ce fait sensible car il touche des indicateurs réels et documents internes de l'entreprise.

3. Analyse et interprétation des résultats

Notre analyse s'intéresse à trois volets :

- 1) L'analyse de la perception des différents acteurs concernés par le changement pour déterminer la nature du changement effectué au sein de l'entreprise RAMDY
- 2) Comment ces changements s'opèrent à travers le calcul des indicateurs de performance et leur comparaison à la perception des acteurs concernés. Il y a lieu de répondre à la

question suivante : est-ce qu'il y a une participation et implication des acteurs au changement organisationnel de l'entreprise ?

- 3) Construire un tableau de bord à travers les quatre axes développés par Berland et Ronge (2012) (voir section 3 du chapitre 2).

3.1. Analyse de la perception des différents acteurs

3.1.1. Description démographique de l'échantillon

Nous allons identifier dans ce présent axe les éléments concernant le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle et le nombre d'années d'ancienneté des employés de l'entreprise Ramdy. Cette partie vise à répondre aux questions Q1, Q2, Q3 et Q4. Les employés de RAMDY font partie d'une population relativement jeune. Ce qui explique le taux de 70% pour la tranche d'âge appartenant à 31 et 40 ans. Le Tableau 3.2 renvoie aux différentes catégories des employés selon leur âge.

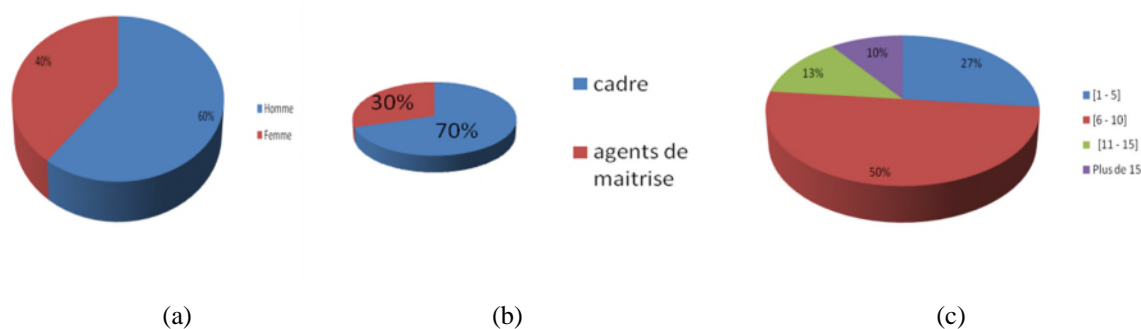
Tableau 3.2. Répartition des employés selon l'âge

Âge (ans)	Fréquence	Pourcentage
[20 – 30]	6	20
[31 – 40]	21	70
Plus de 41	3	10
Total	30	100

Source : réalisé par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

La figure 3.2. (a) représente la répartition de la population étudiée selon le sexe. Nous remarquons que la catégorie Homme est plus élevée (avec un taux de 60%) par rapport à celle de la Femmes (avec un pourcentage de 40%). L'entrevue avec le responsable des ressources humaines, cette situation «...s'expliqué par la nature des postes et la culture de l'entreprise... ».

Figure 3.2. Répartition des répondants selon le sexe, le poste occupé et l'ancienneté



Source : réalisée par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

D'après la figure 3.2. (b), nous constatons que la majorité des enquêtés sont des cadres avec un taux de 70% contre 30% pour les agents de maitrises. De plus, 50 % ont entre 6 et 10 années d'expérience au sein de l'entreprise comme indiqué dans la figure 3.2. (c).

3.1.2. Perception du changement organisationnel au sein de RAMDY

Cette partie vise à répondre aux questions Q5, Q6, Q10 et Q15. D'après les résultats du tableau ci-après, nous constatons que l'ensemble des enquêtés assurent que RAMDY a effectué plusieurs changements et d'une façon régulière dont le plus important, d'après eux, est le changement organisationnel pour une population de 67%. Un changement de nature sociale, un changement économique et enfin un changement environnemental ont été aussi cités comme étant des changements qu'a connu RAMDY depuis 2013. En effet, les cadres de la fonction finance et comptabilité ont souligné qu'ils « ...étaient auparavant répartis dans différentes fonctions au sein de l'usine. Depuis le changement effectué par RAMDY concernant la restructuration des postes de travail, nous avons été regroupés dans une salle et séparé la fonction finance de celle de la comptabilité. ».

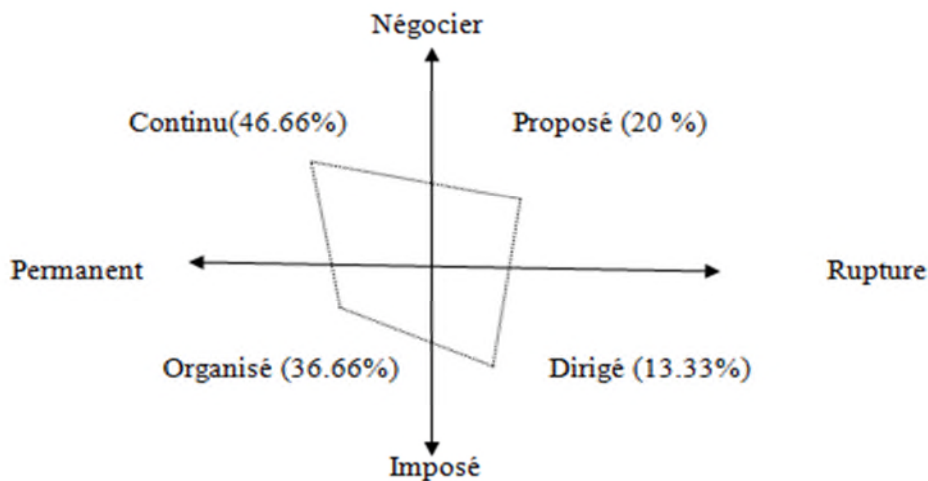
Tableau 3.3. Répartition selon la nature du changement

Nature de changement	Fréquence	Pourcentage
Organisationnel	20	66.66
Social	10	33.33
Economique	6	20
Environnemental	4	13.33

Source : réalisé par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Les résultats obtenus par rapport aux types du changement au sein de l'entreprise Ramdy montrent que le changement est imposé et volontaire à 50% des répondants. Un entretien avec l'un des cadres a confirmé cette contestation en disant que « ...c'est notre environnement externe depuis la réglementation qui exige de suivre une manière de travail...comme l'entreprise est en cours de certification à la norme ISO 22000²⁰, elle est dans l'obligation de changer sa manière de s'organiser, de produire tout en se basant sur l'hygiène et la sécurité des produits, en suivant la réglementation des procédures de travail exigée par la norme internationale... ». Suite à cet aspect imposé, la détraction a volontairement instauré une restructuration des postes de travail. Tout de même, l'employé concerné par le changement, a le choix d'accepter ou de refuser le poste proposé, d'où un processus continu à 46,66%. L'entreprise a changé perpétuellement son organisation de travail depuis 2013. Néanmoins, selon la matrice Autissier, le changement tend vers un aspect permanent comme le montre la Figure 3.3.

Figure 3.3. Types de changements au sein de RAMDY



Source : réalisée par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

²⁰ « Définit les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires dont la conformité à la norme peut être certifiée. Elle explique les moyens qu'un organisme doit mettre en œuvre pour démontrer son aptitude à maîtriser les dangers liés à cette sécurité afin de garantir que toute denrée alimentaire soit sûre » ISO 22000- Management de la sécurité des denrées alimentaires (2018).

Ainsi nous constatons que 60% des enquêtés affirment que le changement est anticipé et préparé pour les domaines d'activités stratégiques²¹ stables de l'entreprise. Par ailleurs, 40% ont mentionné « RAMDY ne peut pas anticiper un changement surtout dans le contexte algérien vu que l'environnement est instable ; par exemple, le blocage des importations influence les anticipations et les préparations des changements... ». Ce discours indique que le changement organisationnel aurait plutôt un aspect organisé et continu. Ceci se traduit dans la Figure 3.3. que nous qualifions de changement permanent. Nous constatons aussi, que 80% assurent que l'adoption d'un changement se construit à partir d'un partage d'informations avec les membres de l'entreprise. Les enquêtés suggèrent également (à un taux de 33.33%) que le changement devrait être géré par l'adhésion des salariés. Ces résultats répondent à la question n°15 de notre questionnaire d'enquête.

3.1.3. Démarche du changement organisationnel

Dans cette partie, nous présentons la démarche que RAMDY effectue pour adopter un changement, les raisons et facteurs déclencheurs, les moyens mis en oeuvre ainsi que les acteurs concernés et enfin les niveaux où se situe ces changements. Cette partie vise à répondre aux questions Q7, Q8, Q9, Q11, Q12, Q13, Q16 et Q17.

D'après les réponses recensées, nous enregistrons que l'entreprise Ramdy effectue sa démarche de changement à partir d'une initiation à l'idée de changer par la planification et la description de différentes procédures d'une nouvelle organisation de travail. L'information des acteurs concernés explicitant la nouvelle spécification des tâches de chacun en sélectionnant les besoins de formations. Manifestement, 90% des acteurs concernés par les changements signalent qu'ils étaient informés sur le changement d'une façon claire et transparente. Ainsi, nous constatons que les raisons majeures qui poussent Ramdy à changer est la concurrence à une redondance de 60%, vu que l'entreprise se situe dans une zone géographique caractérisée avec une forte concurrence par rapport à son secteur d'activité tel que Soummam et Danone. La réglementation, l'innovation, l'évolution de la société sont aussi bien des raisons déclenchant le changement au sein de RAMDY comme l'indique le Tableau 3.3. L'un des facteurs du changement le plus dominant selon l'enquête est la croissance d'entreprise, l'un des acteurs a annoncé que « ...c'est avec l'évolution de l'entreprise qu'elle

²¹ DAS est une sous partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques, et qui doit déployer une stratégie concurrentielle particulière.

détecte la nécessité d'accroître et de marquer le besoin d'investissement ...». Nonobstant, la réglementation en rigueur reste tout de même l'un des facteurs les plus cités parmi les observations recueillies, ce qui s'explique par les 47% du Tableau 3.3.

Tableau 3.3. Résultats de l'enquête par apport aux raisons et facteurs des changements.

		Fréquence	%
Raisons	Evolution de la société	10	33.33
	Innovation	12	40
	Concurrence	18	60
	Règlementation	14	47
Facteurs	Vision du dirigeant	14	46.66
	Croissance d'entreprise	18	60
	Technologie	12	40

Source : réalisé par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Par rapport aux résultats obtenus de l'enquête, le changement se situe au niveau des processus avec un 46.66 comme indiqué dans le Tableau 3.4. A cet effet l'un des responsable a avoué que «...RAMDY à lancé un nouveau processus de traçabilité ». Les Collaborateurs sont l'acteur pivot du changement selon 53.33% des questionnés. Le poids de la direction générale et le propriétaire de l'entreprise représente un taux égal suivant la perception des employés interrogés. Ces derniers sont confus de la dichotomie entre le rôle de ces deux organes de décisions.

Concernant la communication des initiatives au changement RAMDY procéderait au système de réunions et d'affichage. Ces deux représentent des outils plus pertinents afin de ne pas trouver des moyens de se décharger et de détourner les responsabilités.

Et enfin, nous avons constaté que 97% des enquêtés témoignent que tous les changements effectués étaient bien réussis ; ils représentent une valeur ajoutée de 40% pour l'entreprise.

Tableau 3.4. Résultats de l'enquête par rapport aux niveaux, acteurs et moyens mis en oeuvre pour la réalisation du changement.

Chapitre 3 : Essai d'analyse de l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise Ramdy

		Fréquence	Pourcentage
Niveaux	Culture	4	13.33
	Statut	11	36.66
	Structure	12	40
	Politique RH	9	30
	Processus	14	46.66
	Décision	13	43.33
	Communication	10	33.33
Acteurs	Propriétaire	12	40
	Direction générale	12	40
	Collaborateurs	16	53.33
	Manager intermédiaire	8	26.66
	Intervenants	6	20
Moyens	Réunion	17	56.66
	Affichage	14	46.66
	Documentation	6	20
	Intranet	10	33.33

Source : réalisé par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

3.2. Comparaison des indicateurs de performance et de la perception au changement

La première étape du TBP (Présenté dans le Chapitre 2) indique que la performance améliorée devrait être construite autour de quatre axes interdépendants : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel. De ce fait, les données du compte du résultat et du bilan comptable de l'entreprise RAMDY sur cinq exercices successives depuis 2013 à 2017 ont permis le calcul des indicateurs de sa performance. Les indicateurs économiques, financiers, commerciaux et organisationnels retenus sont ceux développés dans le chapitre 2 de notre mémoire.

Nous avons noté lors de notre enquête que l'entreprise utilise le ratio de productivité (indicateur de performance organisationnelle), comme étant un indicateur de performance sociale.

Les résultats du Tableau 3.5. montrent que le résultat net (RN) de l'entreprise est important et tend vers une augmentation de 150% due à l'évolution de l'activité de l'entreprise depuis 2015. Le constat des indicateurs financiers montre que le taux d'endettement est très important qui tend vers 140% qui est énormément supérieur à la norme (33%), suite aux emprunts de 2016. Ces différents résultats confirment la première hypothèse de notre travail.

Tableau 3.5. Calcul des indicateurs de performance

Type de performance	Indicateur	2013	2014	2015	2016	2017	Croissance en%
Economique	MC	316 905 726	262 109 416	444 689 939	499 841 223	523 116 179	65
	PE	1 747 978 881	1 898 425 545	2 264 733 557	2 667 828 757	2 354 057 962	35
	VA	312 357 043	373 180 398	451 412 840	528 546 352	493 324 243	58
	EBE	144 803 744	166 606 560	186 368 865	142 214 408	153 199 834	3
	RF	-45 760 223	-50 985 692	-50 352 585	-92 636 700	-62 049 196	35
	RCAI	48 326 534	57 233 299	90 529 389	87 411 248	112 827 396	130
	RN	37 705 008	41 757 184	72 633 890	71 139 176	96 183 575	150
Financière	RAG	0.58	0.59	0.58	0.61	0.69	19
	TE	0.11	0.10	0.09	0.13	0.26	140
	RAF	0.24	0.26	0.23	0.33	0.88	4
	RRF	0.05	0.05	0.09	0.10	0.07	4
	TMB	2.25	2.29	3.28	3.15	3.79	68
	RLG	1	1.09	1.09	1.02	1	0
Commerciale	CA	1673 999 602	1826039453	2 216 967 266	2 256 464 84	2 540 859 474	1449
	RC	2.25	3.07	3.28	3.15	3.70	64

Chapitre 3 : Essai d'analyse de l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise Ramdy

Sociale	Productivité	CA	458629	5002847	6073882	618209	6961258	1417
		X°	4788983	5201165	6204749	6449473	7309119	52
		VA	855772	1022412	1236747	1448072	1351573	58

Source : réalisé par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Nous constatons que la perception de la majorité des cadres et des agents de maîtrise converge vers une croissance de la marge commerciale (MC) de l'entreprise RAMDY comme indiqué dans le Tableau 3.6. Cette perception est relative à la question Q19 de notre questionnaire distribué. Cet impact positif de la MC est lié au changement organisationnel qu'a connu l'entreprise s'identifie comme étant un indicateur de performance économique. De ce fait, les enquêtés sont conscients du profit généré par les activités commerciales de l'entreprise. Par rapport aux indicateurs financiers, le taux d'endettement est le plus pesant. Du point de vue des stratégies d'investissement de RAMDY, les dettes de l'entreprise se voient accroître et c'est ce que les répondants ont manifesté avec un taux d'endettement selon eux de 15.60% : durant la période 2013 jusqu'à 2017, l'entreprise a emprunté afin d'effectuer des investissements pour accroître son l'activité. Tandis que pour les indicateurs commerciaux, le tableau concernant les indicateurs commerciaux reflète une croissance positive de 30% du chiffre d'affaire de RAMDY.

Tableau 3.6. Résultats de la perception des acteurs par rapport aux indicateurs de la performance de RAMDY

Performances	Indicateurs	%
Economique	Mc	23
	PE	14
	VA	14
	EBE	9
	RF	9
	RCAI	7
	RE	4
RN	19	

Financière	RAG	1.83
	TE	15.60
	RAF	13.76
	TRF	3.67
	TBM	0
	RLG	3.67
Commerciale	CA	29.62
	RC	9.89

Source : réalisé par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Les liens de causalité reliant les différents axes et indicateurs, comme deuxième étape du TBP, renvoie à la comparaison des résultats de la perception sur la performance et les ratios réellement calculés sert à répondre à la question suivante : les acteurs sont-ils réellement conscients de l'impact des changements entrepris sur la performance de leur entreprise ?

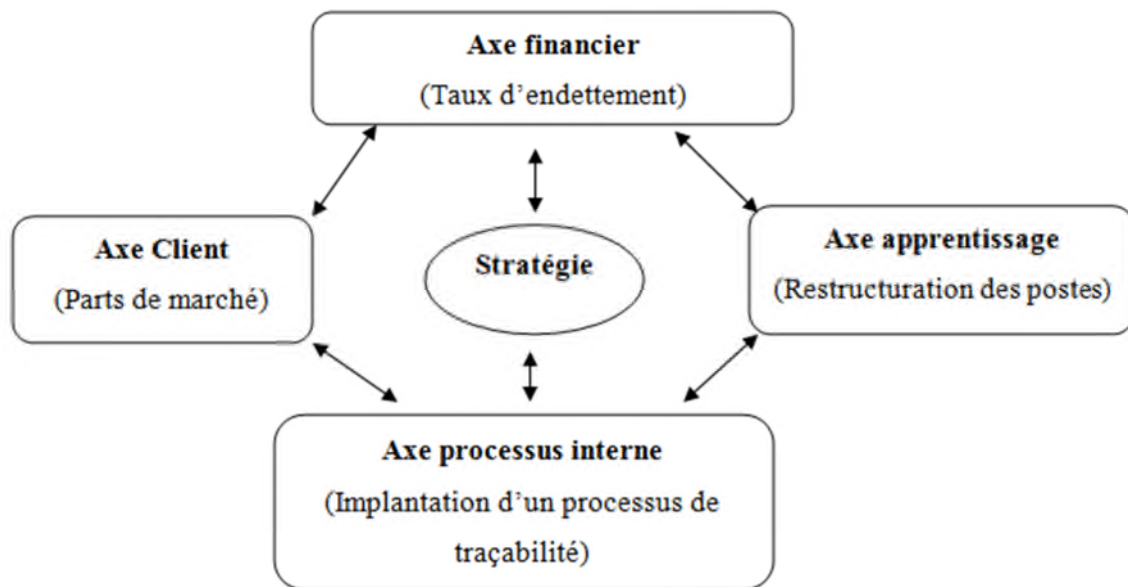
D'après les résultats illustrés dans les Tableaux 3.5 et 3.6 respectivement, il ressort une convergence de la perception des acteurs et des ratios calculés sur la performance vis-à-vis des changements établis en interne de leur entreprise. Cette constatation s'exprime le plus à travers l'évolution taux d'endettement et la croissance du chiffre de l'entreprise. Nous pouvons ainsi confirmer l'hypothèse 2 de notre recherche soutenue par une visualisation de différents impacts dus au changement à partir de 2015 suite à leur introduction en 2013. Cette observation empirique coïncide avec les propos de l'un des cadres qui a déclaré que « ...l'entreprise a connu un changement majeur suite à l'acquisition d'une nouvelle machine de production des yaourts crème dessert, qui représente 12% du chiffre d'affaire de l'entreprise, en 2013. Ce changement a provoqué une augmentation de 45% du volume de production depuis fin 2014. En 2015, le chiffre d'affaire a connu un boom sans précédent de plus de 1000%. ».

3.3. Construire un tableau de bord à travers les quatre axes développés par Berland et Ronge (2012) (voir Section 3 du Chapitre 2).

La dernière phase du TBP est celle des améliorations incrémentales. De ce fait, au regard de nos résultats d'enquête, la Figure 3.4. présente les quatre axes du tableau de bord équilibré de RAMDY. Nous constatons que RAMDY a connu des améliorations des résultats financiers suite aux investissements dans des nouveaux produits afin de respecter les délais de livraison tout en protégeant la satisfaction de la clientèle. Ces impacts positifs orientera l'entreprise vers l'axe de l'apprentissage et de réorganisation au sein de l'entreprise où elle devrait davantage bien impliquer, expliquer aux employés leurs tâches et missions, se

focaliser sur l'implantation plus adéquate des méthodes de travail. De ce fait, nous signalons dans la figure ci-dessus les domaines que RAMDY peut considérer comme indicateurs de succès pour une autre segmentation de son marché. Par exemple, le fait d'avoir implanté un nouveau processus de traçabilité permettrait à l'entreprise de construire un nouveau réseau de distribution en se reposant sur un système d'information géographique.

Figure 3.4. Illustration du TBP



Source : réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête

Conclusion du chapitre

A travers cette enquête, nous avons remarqué l'augmentation soutenue de la performance commerciale (à travers la croissance du chiffre d'affaire) et de la performance économique (liée à la marge commerciale et la valeur ajoutée), qui sont des impacts positifs induits par les changements organisationnels effectués par Ramdy (lancement de nouveaux produits, restructuration des postes, implantation de nouvelles procédures d'accomplissement des tâches) durant la période allant de 2013 à 2017. Néanmoins, le taux d'endettement élevé de Ramdy suite au changement lié à la réglementation des importations (e.g., hausse du prix de la poudre de lait), entraînant un changement sur la recette des produits, contraint à l'acquisition d'une nouvelle machine. Cette situation relève d'un impact négatif sur la performance financière.

La perception des collaborateurs sur le lien entre le changement et la performance converge avec la réalité « performante » de l'entreprise. En effet, la forte implication des collaborateurs s'expriment à travers la comparaison effectuée entre leur perception du changement, relative aux parties 2 et 3 du questionnaire (voir annexe n°3), et les résultats comptables depuis les bilans et les TCR des exercices 2013 à 2017.

Le TBP renvoie à un équilibre de la performance instantanée de l'entreprise. Il permet en effet de visualiser les tendances de l'entreprise vis-à-vis de la création de la richesse de ses différentes activités, autrement dit de la valeur ajoutée de ces dernières.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Au terme de notre recherche, nous visons à apporter des éléments de réponse sur l'impact du changement organisationnel effectué au sein de l'entreprise RAMDY sur sa performance.

Notre étude de cas nous a permis de recenser les différents types de changement qui ont une orientation vers des changements organisationnels. Ils touchent tous les niveaux relatifs aux fonctions de production, finance, comptabilité et ressources humaines. Il en ressort que toute opération du changement efficace est liée aux compétences et aux répartitions des tâches et responsabilités des employés de l'entreprise pour pouvoir aboutir à une performance. Le changement organisationnel est perçu comme une question clé pour la survie de l'entreprise ainsi que de sa performance.

La conduite du changement se base sur une lecture de la performance de l'entreprise et sur l'implication des acteurs. Il a été intéressant d'associer l'avis de ces derniers dans la définition de la performance de changement. La perception analysée vis-à-vis au changement envisagé a permis de répondre à notre problématique de recherche. D'après les résultats de notre enquête de terrain, nous avons conclu que les acteurs ont une forte implication vis-à-vis du changement organisationnel. En effet, cette perception des acteurs, à un instant donné, renvoie à « indicateur d'évolution » qui renferme une dimension de performance. De cela, nos deux hypothèses sont confirmées. En effet, les impacts sont à la fois positifs, induits par les changements organisationnels effectués par RAMDY (augmentation de chiffre d'affaire, marge commerciale et valeur ajoutée), ainsi que négatif (taux d'endettement élevé).

Pour les indicateurs de performance stratégique, nous n'avons pas pu accéder aux informations relevant de cette catégorie de par leur confidentialité. Parallèlement, leur caractère qualitatif les rend difficilement mesurables. Tandis que pour les indicateurs de performance organisationnelle, RAMDY les considère comme étant une partie de leur performance sociale.

Pour l'élaboration du tableau de bord, nous nous sommes confrontés à une difficulté de collecter des informations relevant de l'axe clients si ce n'est de souligner la faible part de marché de l'entreprise estimée à 6%. Et aussi, la non disponibilité des spécialistes d'études de marché pour nous fournir des informations réelles. De ce fait, le tableau de bord doit être perçu comme un outil d'optimisation non comme bulletin de performance parce qu'il représente l'état de santé de l'entreprise.

La mise en place d'outils d'accompagnement du changement devrait pousser les bénéficiaires à une motivation afin de ne pas tomber dans des résistances.

Bibliographie

Bibliographie

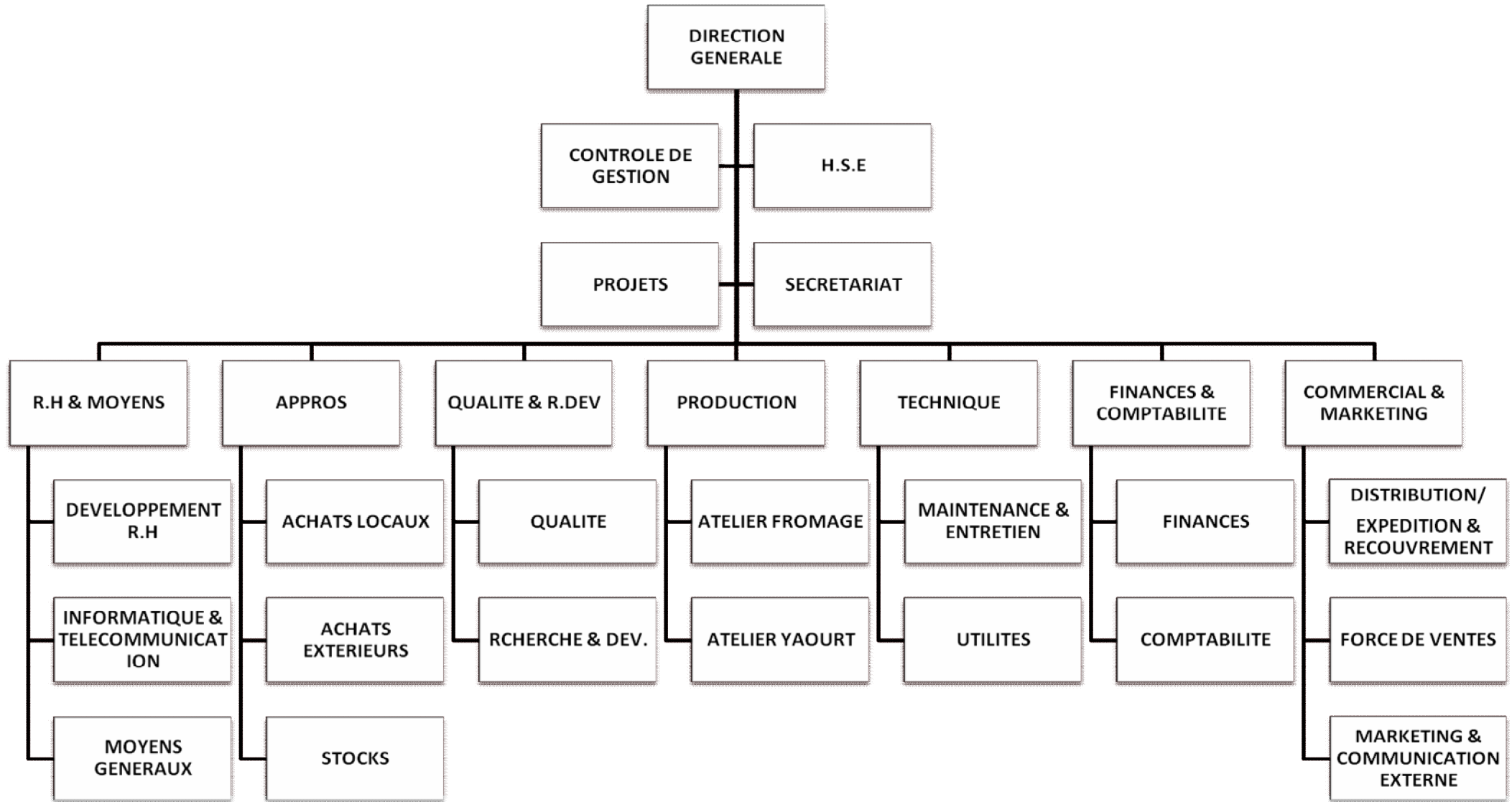
- Aidoud, M., & Mohamed, F. (2018). *Pilotage du changement organisationnel: enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'ouest Algérien*. Telemcene: Université de Telemcen.
- Alazer, C., & Separi, S. (2007). *Contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
- Amelon, J.-L. (2000). *Gestion financière*. Paris: Maxima.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2010). *Méthode de conduite du changement*. Paris: Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement* (éd. 3e édition). Paris: Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). *Pratique de la conduite du changement*. Paris: Dunod.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. V., & Johnson, K. (2018). *Conduite du changement: concepts clés* (éd. 3e édition). Paris: Dunod.
- Bekour, F. (2012). *Les modes et la modernisation des entreprises publiques algériennes: les stratégies de redéploiement*. Tizi-ouzou: Université de Tizi-ouzou.
- Belanger, L. (1994). *Le changement organisationnel et le développement: la dimension humaine des organisations*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? *Congrès de l'AFC* (pp. 1-22). France: HAL.
- Berland, N., & Ronge, Y. (2012). *Contrôle de gestion*. France: Pearson.
- Botton, C., Jobin, M.-H., & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance: les conditions du succès. *Revue de gestion*, 37-52.
- Boubakary, & Mouskolai, D.-D. (2017). Compétence et capacités: quels impacts sur la performance organisationnelle des PME Camerounaises? *Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-31). Paris: AIMS.
- Bourguignon, A. (2000). Peut-on définir la performance? *Revue française de comptabilité*, 934.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance. *Comptabilité- Contrôle- Audit*, 89-101.
- Brun, G. (2012). *Changement organisationnel et relation de pouvoir: pour une approche sociocognitive du dialogue social dans l'entreprise*. France: Université de Pau et des pays de l'Adour.

- Caroline, S. (1998). *Cencevoir le tableau de bord outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision*. Paris: Dunod.
- Chalifoux, M-C. (2012). *Les enjeux et les défis de la gestion stratégique du changement dans les organismes de développement local au québec pour une meilleure performance organisationnelle*. Canada: Université du Québec.
- Cohen, E., & Saurel, A. (1990). *Analyse financière, outil et application*. Paris: Economica.
- Collerette, P., Deliste, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Québec: Padie.
- Demers, C. (1999). *De la gestion du changement à la capacité de changement*. Montréal: In Gestion. Ecole des HEC.
- Doriath, B., & Goujet, C. (2002). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Paris: Dunod.
- Giroux, N. (1991). La gestion du changement stratégique. *Revue internationale de gestion*, 16 (2), 8-14.
- Grouard, B., & Francis, M. (1998). *L'entreprise en mouvement: conduit et réussir le changement*. Paris: Dunod.
- Hafsi, T., & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Transcontinental.
- Henry, M. (1989). *Management: voyage au centre des organisations* (éd. 2e édition). Montréal: Eyrolles. Edition d'organisation.
- Imbert, J. (2007). *Les tableaux de bord RH*. Paris: Edition d'organisation.
- Kaplanr, S., & Nortond, P. (2004). Le tableau de bord prospectif. In *Burlain,A; al " Le contrôle de gestion"* , 186.
- Khemakhem, A. (1976). *La dynamique du contrôle de gestion* (éd. 2e édition). Paris: Dunod.
- Lahille, J.-P. (2007). *Analyse financière*. Paris: Dunod.
- Lendrevie, C. (2006). *Méthode et pratiques de la performance*. Paris: Donud.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In *reading social psychology* , 39-44.
- Lotfi, B., & Okar, C. (2013). Conduit de changement et mesure de performance: vesion convergente. *Congrès International de Génie Industriel*, (pp. 1-22). France.
- Lotfi, B., & Okar, C. (2013). Conduite du Chqngement et mesure de performance : vision convergente. *Gouvernance et performance de l'entreprise*, (pp. 1-7). Paris.
- Olivier, M. (2009). *Dico Manager*. Paris: Dunod.

- Oubaya, G. (2016). *Contribution à l'étude de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Tunisie: Université côte d'azur.
- Sahut, J.-M., & Lantz, J.-S. (2003). La création de valeur et performance financière dans le Telecom. *Revue du financier*, 28.
- Senge, P., Arnaud, B., & Gauthier, A. (1990). *La cinquième discipline; l'art et la pratique de l'organisation apprenante*. Paris: Eyrolles.
- Bocco, B-S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *Revue des sciences de gestion*, 1 (241), 117-124.
- Soparnot, R. (2004). L'évolution des modèles du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la capacité de changement. *Revue internationale de gestion*, (29), 31-42.
- Sutter, P. E. (2011). *Le manager hiérarque. Y a-t-il un pilote dans l'organisation*. Paris: Editea.
- Voyer, P. (2002). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* (éd. 2e édition). Québec: Presse de l'université.
- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. Canada: Université de Québec.

Annexes

Annexe 1 : Organigramme de l'entreprise



Annexe 2 : Produits de la Sarl RAMDY

Gamme des Produits de la Sarl Ramdy	
<i>Yaourt aux fruits</i>	
Fraise, Abricot, pêche et fruit des bois.	
<i>Yaourt aromatisé</i>	
Fraise, Abricot, Pêche, Banane, Orange et Vanille.	
<i>Yaourt aromatisé mini</i>	
Ananas, Orange, Fruit des bois, Cerise et Abricot.	
<i>Yaourt nature</i>	
Yaourt nature	
<i>Flan nappé</i>	
Flan nappé	
<i>Crème dessert</i>	
Caramel, Chocolat, Cookies et Cappuccino	
<i>Brassé aux fruits</i>	
Fraise, Abricot, Fruit des bois et Pêche	

Annexe 2 : Produits de la Sarl RAMDY

<i>Brassé à boire</i>	
<p>Fraise, Citron en pot Fraise en sachet</p>	
<i>Fromage frais</i>	
<p>Fromage frais calcio</p>	
<i>Fromage fondu portion</i>	
<p>Fromage fondu portion nature et huile d'olive</p>	
<i>Fromage fondu barre</i>	
<p>Fromage fondu barre</p>	
<i>Boisson</i>	
<p>Citronnade Citron et Orangeade</p>	

Annexe 3 : Questionnaire

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Master II Management

Questionnaire

Thème : *L'impact du changement organisationnel sur la performance d'entreprise*

Préparé par :

DJERRAHI Lynda
IAMARENE Samia

Encadré par :

KHERBACHI Sonia

Objectif du questionnaire : Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de MASTER en Science de Gestion, option : Management, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à nos questions, dont l'anonymat est garanti, pour le thème de notre recherche intitulé «*L'impact du changement organisationnel sur la performance d'entreprise* ». Sachant que notre enquête est réservée à des fins scientifiques, nous vous remercions d'avance de votre coopération.

PARTIE 1 : Profil du répondant

Q1. Sexe

- Homme
- Femme

Q2. Age

Q3. Post occupé

- Cadres
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution
- Autre (précisez)

Nature des tâches, procédures ; profil du poste ; dans quel structure de l'organigramme.

.....
.....

Q4. Nombre d'années d'ancienneté

- 1-5ans
- 5-10ans

Annexe 3 : Questionnaire

- 10-15an
- 15ans et plus

PARTIE 2 : Introduction du changement organisationnel

Q5. Quel changement a connu votre entreprise ?

- Organisationnel
- Social
- Economique
- Environnemental

Q6. Comment ce changement a t-il été opéré ?

- Imposé
- Volontaire
- Continue
- Proposé
- Dirigé
- Organisé

Q7. Quels sont les facteurs internes / externes déclenchant ces changements dans votre entreprise ?

a. Facteurs liés à ?

- Vision de dirigeant
- Croissance et le développement de l'entreprise

b. Facteurs externes liés au ?

- Marché amont : actionnaire, fournisseurs, salariés
- Marché aval : client, concurrent, Etat

Q8. Quelles sont les raisons majeures de ces changements ?

- Evolution de la société
- Innovation technologique
- Concurrence
- Réglementation

Q9. Dans quel niveau se situe ce changement ?

- Culture
- Statut
- Structure
- Politique GRH
- Processus

Annexe 3 : Questionnaire

- Décision
- Communication

Q10. Ces changement sont-ils anticipés et préparé ?

- Oui
- Non
- Si non, pourquoi ?

.....
.....

Q11. Est-ce que la direction est prête à informer de façon transparente toutes les personnes concernées par les changements ?

- Oui
- Non

Q12. Quels sont les acteurs concernés par ces changements ?

- Propriétaire
- Direction générale
- Collaborateurs
- Manager intermédiaires
- Intervenants externes

Q13. A travers quel moyen ces acteurs sont-ils informés ?

- Assistance à des réunions
- Affichage
- Documentation
- Internet/Intranet

Q14. Avez-vous participé à ce changement ?

- Oui
- Non

Q15. Comment gérez-vous le changement au sein de votre entreprise ?

- Par l'adhésion des salariés
- Par le partage d'information avec les salariés concerné de ces changements

Q16. Selon vous, quelle démarche de conduite de changement le manager devrait emprunter pour mener à bien ce changement ?

.....

Annexe 3 : Questionnaire

.....
.....
.....
Q17. Pensez-vous que ce changement est bénéfique ou représente une valeur ajoutée pour l'entreprise ?

- Oui
- Non
- Si oui, combien ? (en pourcentage)

.....

PARTIE 3 : Changement organisationnel et performance de l'entreprise

Q18. Est-ce que ces changements sont porteurs de performance pour votre entreprise ?

- Performance économique (e.g., marge commercial)
- Performance financière (e.g., rentabilité, solvabilité)
- Performance commerciale (e.g., part de marché, satisfaction clients)
- Performance stratégique (e.g., assurer la pérennité de l'entreprise)
- Performance organisationnelle (e.g., flexibilité de structure)
- Performance sociale (e.g., rémunération, turnover)

Q19. Quels sont les indicateurs considérés par votre entreprise pour mesurer chacune des performances citées précédemment ?

a. Indicateurs de performance économique

- Marge commercial
- Produit de l'exercice
- Valeur ajoutée
- Excédent brut d'exploitation
- Résultat financier
- Résultat courant avant impôt
- Résultat exceptionnel
- Résultat net

b. Indicateurs de performance financière

- Ratio d'autonomie générale
- Taux d'endettement
- Ratio d'autonomie financier
- Ratio de rentabilité des investissements

Annexe 3 : Questionnaire

- Ratio de rentabilité financière
- Marge nette sur impôts
- Ratio de liquidité générale
- Ratio de liquidité réduite
- Ratio de liquidité immédiate
- Ratio de rotation clients
- Ration de rotation de crédits fournisseurs
- Ratio de rotation des stocks

c. Indicateurs de performance commerciale

- Chiffre d'affaire
- Quantité
- Marge commerciale
- Rentabilité commerciale
- Satisfaction client

d. Indicateurs de performance stratégique

- Orientation client
- Développement des partenaires
- Responsabilité sociale
- Développement et implication des personnes
- Formation continue, innovation et amélioration

e. Indicateurs de performance organisationnelle

- Ratio de productivité

f. Indicateurs de performance sociale

- Effort de formation
- Taux de participation à la formation
- Taux d'encadrement
- Taux de productif direct
- Turnover
- Taux d'absentéismes
- Taux de démission
- Satisfaction client
- Rémunération

Annexe 3 : Questionnaire

Q20. Quelle est l'évolution des indicateurs de performance avant et après le changement ? (Période allant de 2013 à 2017)

.....
.....
.....

Q21. Les résultats en termes d'amélioration de la productivité et le rendement par rapport aux changements réalisés sont-ils atteints ?

oui

Comment ?

non

Comment ?

Merci de votre collaboration.

Résumé :

Dans un environnement qui est en perpétuel évolution, les organisations doivent toujours s'adapter, de fait le changement organisationnel devient un levier majeur pour la performance soutenue de l'entreprise.

Notre contribution s'inscrit dans l'analyse de l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise RAMDY. Les résultats de notre enquête montrent que RAMDY a connu plusieurs changements organisationnels opérés sur la performance de l'entreprise dans le but d'assurer sa pérennité.

Mot clé : changement, changement organisationnel, performance