



**Université Abderrahmane Mira de Béjaïa**  
**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**  
**Département de Psychologie et d'Orthophonie**

**MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en**  
**Psychologie du Travail, de l'Organisation et GRH**

*Thème*

**L'impact de changement organisationnel sur la**  
**performance des salariés**

**Cas pratique : salariés de la RTC Sonatrach de Béjaïa**

**Présenté par :**

- Ait abbas Mourad  
- Mozaia Lamine

**Encadré par :**

**M. Laboudi Fatih**

**Année universitaire 2021/2022**

# Remerciements

*Nous tenons à remercier dieu tout puissant pour nous avoir aidés et nous avoir donné la force et le courage de terminer notre mémoire.*

*Nous tenons à remercier notre encadrant pour avoir accepté de nous encadrer et qui nous à accordé toute son attention tout au long de la réalisation de ce travail,*

*Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à tout le Personnel de SONATRACH-BEJAIA, en particulier à MR SAIDANI, qui nous à accordé beaucoup de son Précieux temps et qui à été patient avec nous.*

*Nous remercions aussi l'ensemble de nos enseignants pour Leurs efforts et leurs précieux conseils durant notre parcours universitaire.*

*A toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la Réalisation de notre mémoire.*

# *Dédicace*

❖ *Je dédie ce modeste travail :*

- *A mes chers parents*
- *Mes frères*
- *Les femmes de mes frères et leurs enfants*
- *A mes amis qui sont loin ou près*
- *A mon binôme lamine*
- *A notre promoteur Mr Laboudi Fatih*

**MOURAD**

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes très chères parents qui ont toujours été là pour moi, Et*

*qui nous à*

*Donnés un magnifique modèle de persévérance .J'espère qu'ils*

*Trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout*

*mon amour.*

*A mes frères.*

*A ma sœur.*

*A mes tentes et oncles.*

*A mon binôme mourad.*

*A tous (es) mes amis (es) en particulier.*

*Et tous (es) ceux qui m'ont soutenu durant toutes mes années*

*d'étude.*

**LAMINE**

## La liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
RH	Ressources humaines
GRH	Gestions des ressources humaines
CDC	Conduite du changement
Adm	Administration
C.FPA	Compagnie Française de Pétrole en Algérie
COM	Commerce
DMAAC	Définir Mesurer Analyser Améliorer Contrôler
Dép	Département
EP	Exploration et Production
HEH	Haoud El Hamra
HSE	Hygiène et sécurité
Gad	Gazoduc
LRP	Liquéfaction Raffinage Pétrochimie
MOG	Moyens Généraux
OB	Oléoduc Bejaia
PDCA	Planifier Développer Contrôler Ajuster
RHU	Ressources humaines
RHC	Ressources humaines et communication
RTC	Région Transport Centre
STC	Station de compression
SOPEG	Société pétrolière de gérance
SONATRACH	Société National de Transport et Commercialisation des Hydrocarbours
SP1 Bis	Station de pompage n°1 à Djemaa
SBM	Station de Béni Mansour
SC3	Station de compression n°3
TRC	Transport par canalisation

## Liste des tableaux

Numéro	Titre de tableau	page
01	La répartition des enquêtés selon le genre	72
02	La répartition des enquêtés selon l'âge	72
03	La répartition des enquêtés selon niveaux d'instruction	73
04	La répartition des enquêtés selon la catégorie professionnel	73
05	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté	74
06	Les réponses des enquêtés par-apport au subitement d'un changement organisationnel pendant le covid-19	74
07	Les réponses des enquêtés sur la modification des opérations commerciales pour protégé l'entreprise contre le covid-19	75
08	Les réponses des enquêtés sur les mesures d'économie mise en œuvre pendant le covid-19	76
09	Les réponses des enquêtés confirmant l'adaptation a ce changement introduit	77
10	Les réponses des enquêtés sur la surcharge de travail que le changement a provoqué	77
11	L'impact de changement et ses déférents types	78
12	L'avis des enquêtés sur le changement introduit	78
13	La disponibilité des mesures de protection contre le covid-19	79
14	Les réponses des enquêtés par-apport aux obstacles rencontré à la réalisation de changement	79
15	L'influence de changement sur le coté psychologique des interrogés	80
16	Le taux de stress subit par les enquêtés par-apport au changement pendant le covid-19	80
17	Les réponses des interrogés sur l'amélioration de leurs performance a travers des formations	81
18	Les réponses des interrogés sur la cohérence entre eux	81
19	L'avis des enquêtés sur les conditions de travail pendant la crise sanitaire et leurs rendements	82
20	L'avis des enquêtés sur leurs bien-être au travail	82
21	Les réponses des enquêtés sur l'équilibre entre la vie privé et la vie professionnel	83
22	L'avis des enquêtés sur la charge au travail pendant la crise sanitaire	83
23	Les reponses des enquêtés sur l'utilisation de leurs compétence dans le cadre professionnel d'une manière idéal pendant la crise sanitaire	84
24	L'impression des enquêtés sur leurs épanouissement au travail pendant le covid-19	84
25	L'évaluation de la performance des enquêtés après le changement introduit pendant le covid-19	85

**Liste des figures :**

<b>Figure n°1</b>	<b>les comportements des acteurs face au changement.</b>
<b>figure n°2</b>	<b>les acteurs principaux et collatéraux</b>
<b>Figure N°3</b>	<b>les 04 phases et 08 étapes de changement du modèle Kotter.</b>
<b>Figure N°4</b>	<b>le modèle de Collerette:</b>
<b>Figure N°5</b>	<b>la structure des principaux acteurs de cdc</b>

## Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale

2

### Partie théorique:

#### Chapitre 01 : chapitre de la problématique

-Préambule.....	6
1- Les raisons et Les objectifs du choix du thème.....	6
2- Problématique.....	7
3- les hypothèses.....	8
4- Définition des concepts clés.....	8

Résumé du chapitre.....	13
-------------------------	----

#### Chapitre 02 : Généralités sur le changement organisationnel

Préambule.....	15
Section I : approches théoriques sur le changement .....	15
Conceptualisation du changement organisationnel .....	15
1. Définitions .....	16
2. Historique du changement dans l'organisation.....	18
3- Les typologies de changement organisationnel .....	19
4-Dimensions du changement organisationnel.....	24
5- Les acteurs du changement.....	25
6-Les modèles du processus du changement.....	29
7. Les objectifs de la CDC .....	35
8. Les étapes de la conduite du changement : .....	37
9. Les acteurs de la CDC : .....	38
-Section 2:la résistance au changement organisationnel : .....	41
1-Définition : .....	41
2-Les formes de résistance au changement organisationnel : .....	42
3-Typologie de la résistance au changement .....	42
3-Causes des résistances.....	44
4-Comment « faire face à la résistance » ? .....	45
5- Les conditions de la réussite du changement et les erreurs à éviter .....	47
6. Comment faire face à la résistance ? .....	48
- Résumé du chapitre.....	49

#### Chapitre 03 : La performance des salariés

Préambule.....	51
1- Définition de la performance.....	51
2-Evolution conceptuelle de la performance.....	52
3-Typologies de la performance.....	52



4-Les indicateurs de la performance .....	54
5- Définition de la mesure de la performance .....	55
6- Les critères de la mesure de la performance.....	57
-résumé de chapitre.....	61

### **Partie pratique**

#### **Chapitre 4 : Présentation de l'organisme d'accueil, et le cadre méthodologique de la recherche**

Préambule.....	63
1-Présentation de l'Enterprise Sonatrach de Bejaia (DRGB) .....	63
2- Présentation du cadre méthodologique de l'enquête.....	67
3- Méthode utilisé.....	68
4-La technique utilisée .....	68
5- La pré-enquête .....	68
6-Population d'étude (échantillon).....	69
7-Le déroulement de l'enquête.....	69
8- Les difficultés rencontrées.....	69
Résumé de chapitre .....	70

#### **Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats**

Préambule.....	72
1-présentation et analyse des données.....	72
2-Discutions général des hypothèses .....	86
<b>Conclusion.....</b>	<b>89</b>

#### **Liste bibliographique**

#### **Annexes**

# **INTRODUCTION**

## Introduction

L'organisation moderne fait face à un monde qui évolue rapidement, avec les différents changements, la main d'œuvre nouvelle et la réorientation vers le service et les connaissances soumettent, les sociétés dans leurs ensembles à exercer d'énormes pressions en les obligeant à réagir plus vite, pour être toujours plus efficaces dans la réduction des coûts et à devenir plus concurrentielles.

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. En effet, le changement organisationnel peut prendre différentes formes selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Le changement peut être global ou partiel. Il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau de ses différentes activités, soit une partie de l'organisation.

De même, le changement peut être majeur ou marginal selon qu'il s'inscrit dans une optique de continuité ou de rupture. Le changement peut également être progressif ou rapide, consister en une démarche graduelle au cours de laquelle les stratégies développent une nouvelle définition de l'organisation ou au contraire s'apparenter à une révolution (situation de rupture ou de crise). Le changement est donc un concept riche et varié qui peut prendre plusieurs formes.

Depuis quelques années, les employeurs s'ingénient à trouver des moyens pour favoriser la rétention des employés et réduire l'absentéisme bien que cela, on cherche à avoir une main-d'œuvre motivée et mobilisée. Ainsi, plusieurs organisations tentent d'intégrer certaines pratiques de la RH visant à améliorer un haut niveau d'engagements organisationnels qui prend une importance qui permet de décrire la relation entre l'individu et son organisation, il reflète l'acceptation de l'employé des buts de l'organisation et sa volonté d'agir temps que c'est un facteur qui influence directement les résultats finaux de l'entreprise, Si les professionnels de la gestion des ressources humaines ont un rôle clé à jouer, ils ne sont pas les seuls : les gestionnaires d'équipe sont eux aussi en première ligne.

Il apparaît de plus en plus important pour les organisations de pouvoir compter sur des individus performants qui doivent bien sûr être qualifiés, mais surtout engagés envers leur organisation (Meyer et al. 1997). Donc Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifiée, tout comme la planification, dans le

contexte d'un lendemain identique au présent. La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait simple que de prendre des décisions car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude. Ainsi, la vie du manager serait détendue si seulement les concurrents ne commercialisaient pas de nouveaux produits ou services, si les clients n'exprimaient pas de nouveaux besoins, si les lois demeuraient inchangées, s'il n'y avait plus de progrès technologiques ou si les besoins du personnel n'évoluaient pas.

Dans cette perspective nous abordons notre thème de recherche qui est l'impact de changement organisationnel sur la performance des salariés.

C'est sur cet arrière fond que nous inscrivons notre travail de recherche, afin de montrer l'impact du changement organisationnel sur les salariés de SONATRACH -Bejaia

Afin de réaliser ce travail de recherche nous avons opté pour le plan suivant :

- **La partie théorique** ; qui contient trois chapitres :

- **Le premier chapitre** illustre le cadre méthodologique.

- **Le deuxième chapitre** représente les généralités de changement organisationnel.

- **Le troisième chapitre** représente les généralités sur la performance Des salariés.

- **La deuxième partie** : Cette partie pratique est organisée en deux chapitres à savoir :

**Chapitre 4** : Consacré à la Présentation de l'organisme d'accueil, et les étapes de la recherche sur le terrain.

**Chapitre 5** : Traite l'analyse et l'interprétation des résultats.

# **Partie théorique**

# **Chapitre 1**

« Cadre méthodologique de la recherche »

## **Préambule :**

Notre plan de travail est constitué d'un cadre théorique, lui-même composé d'un chapitre méthodologique de recherche, qui illustre les raisons et les objectifs du choix de notre thème, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, techniques et méthodes utilisées .

### **1- Les raison de choix de thème :**

On a opté pour le thème suivant (l'impact de changement organisationnel Sur la performance des salariés) auprès des salariés de SONATRACH Bejaïa pour des raisons suivantes :

-Notre intérêt de cette recherche à été suscité par le fait que la majorité des travaux précédents sur l'impact de changement organisationnel se focalisent essentiellement sur la performance de l'entreprise, alors qu'on ignore la composante essentielle de l'entreprise qui est les salariés.

Le changement organisationnel est phénomène complexe qui ne satisfait pas des solutions simple et rapide se qui nous poussent a faire un lien avec la performance des salariés.

#### **1-1 les objectifs de la recherche :**

Chaque étude accomplir à pour but d'atteindre un ou plusieurs objectifs donc notre recherche à pour objectifs :

- Découvrir l'importance de l'impact qui relier entre le changement organisationnel et la performance des salariés.

- Vérifié si le changement organisationnel à un impact positive ou négative sur la performance des salariés.

- mesurer l'effet de changement organisationnel sur la performance des salariés.

- examiner l'influence de changement organisationnel sur la performance des salarier de l'entreprise SONATRACH.

## **2- Problématique :**

Toutes les entreprises sont confrontées de nos jours au changement, les évolutions de l'environnement conduisent à accélérer la nécessité des entreprises à s'adapter et donc à changer. Le changement est perçu comme une nécessité ou comme une cure de jeunesse, apprendre à conduire le changement doit donc être considéré comme une préoccupation majeure des managers donc le changement est l'un des thèmes récurrents des sociétés développées en générale et de la littérature sur le management en particulier, il est présent dans tous les articles, en même temps qu'il est devenu aussi obsessionnel non seulement pour les dirigeants mais aussi pour l'ensemble de ceux qui aujourd'hui travaillent dans nos organisations qu'elles soient publiques ou privées.

Dans la même optique le changement organisationnel est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou le personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement de sa performance sans laquelle le travail de manager s'en trouverait simplifié, tout comme la planification dans le contexte d'un lendemain identique au présent la structure se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière, et rien ne serait plus simple que de prendre des décisions car tous les résultats seraient prévisibles avec une grande exactitude.

Donc, l'organisation doit recourir à des interactions en développement organisationnel pour s'adapter efficacement à des modifications qui se produisent dans les forces internes et externes, pour mieux cerner ce phénomène nous ferons un survol sur les facteurs du changement organisationnel, son historique, ses objectifs, ses méthodes et les stratégies de résistance des acteurs de changement ainsi les moyens pour réduire et en faire face, notamment son impact sur la performance des salariés au travail à savoir l'amélioration de la communication et les types de liens entre les collègues et les supérieurs hiérarchiques.

Aujourd'hui, on constate qu'il faut assurer un développement ou un changement plus harmonieux et de donner les moyens de faire face à la concurrence et d'atteindre les objectifs de production, les entreprises quelle que soit leur taille ou leur spécificité, donnent une grande importance à la notion de la performance et de mieux comprendre la dynamique et les moyens à mettre en place dans le but d'atteindre l'efficacité, selon Voyer-Pierre la performance est un concept englobé et intégrateur donc difficile à définir de façon précise, selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuelles acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation, la performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux l'efficacité,



c'est - a dire le degré d'atteindre les objectifs quel que soit les moyens utilisés, l'efficience ; rapport entre le résultats obtenu et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

Suite à l'étude précédente et selon les informations conçues en ce qui concerne le changement organisationnel et sa relation sur la performance des salariés il est important voire même nécessaire de posé la question de recherche suivante : **quel est l'impact de changement organisationnel sur la performance des salarier ?**

### **3- Les hypothèses :**

**Le changement organisationnel à un impact considérable sur la performance des salaries.**

### **4- Définition des concepts clés :**

La définition conceptuelle permet de mieux cerner le sens des concepts utilisés dans un travail de recherche « un concept n'est pas seulement une aide pour percevoir mais aussi une façon de concevoir ». (GRAWITZ. M, 2000, P15). Pour notre mémoire, nous avons certains concepts qui sont jugés utiles pour la définition :

#### **4-1 L'organisation :**

##### **Définition théorique :**

Selon H.Mintzberg, «l'organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune». (Henry. M, 1986, p86)

Selon G.Charoux, « Les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées, certains besoins et atteindre certains buts » (Charroux. G, 1996, P09)

##### **-La définition opérationnelle :**

L'organisation se caractérise par un certain nombre de participants, en attente implicite ou explicite des participants sur les objectifs et sur les moyens pour exprimer son accord sur les objectifs et une coordination formelle qui définit une structure.

## **4-2 Changement :**

### **a) Définition théorique :**

Certains auteurs ont défini le changement comme étant « le passage d'un État à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère Relativement durable» **(Collerette. P et autres, 1997.p173)**

D'un côté, pour **Bélangier** qui donne une définition très proche de la première, le changement serait « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées» **(Bartoli .A et Philippe. H, 1986, p259)**

### **La définition opérationnelle:**

Le changement en général signifie une transformation ou modification, et pour l'organisation le changement signifie l'incapacité de celle-ci à s'adapter aux contraintes de l'environnement sans cesse changeant qui la rend dysfonctionnelle et qui entraîne sa perte.

## **4-3 Le changement organisationnel :**

### **Définition théorique :**

Plusieurs auteurs ont défini le changement organisationnel différemment. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent au mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Ainsi, il nous semble pertinent de partir sur quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une définition plus fine du changement organisationnel. Van de VEN & Poole, l'ont défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité, ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation». **(Van de VEN & Poole,1995)**

De son côté Guilhon, considère le changement organisationnel comme « un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles » **(Guilhon A, 1998, p98-107)**

Ainsi pour Grouard et Meston le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ».**(Grouard et Meston,1998)**

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

Pour le paradigme complexe, le changement peut avoir une trajectoire aléatoire, du fait que les organisations sont des systèmes non linéaires et dynamiques comportant un grand nombre d'entités en interaction et une initiative décentralisée et donc une part d'imprévisibilité et d'incertitude.

#### **La définition opérationnelle:**

Le changement organisationnel est une modification significative d'un état à une autre, une démarche stratégique nécessaire pour l'organisation qui souhaite maîtriser ou du moins conduire les mouvements qu'elle est contrainte de réaliser ou de subir, pour survivre ou se développer.

#### **4-4 La résistance au changement :**

##### **Définition théorique :**

Le terme résistance au changement désigne : « tout comportement ou toute attitude indiquant un refus de soutenir ou d'opérer un changement proposé. En milieu organisationnel, les agents de changement considèrent généralement cette résistance comme un obstacle à la réussite du changement, cependant ce n'est pas toujours le cas. Les salariés peuvent aussi résister pour préserver quelque chose qu'ils considèrent comme important et qui leur semble menacé »( Schermerhorn .J, Hunt .J, 2001,P505)

##### **La définition opérationnelle :**

La résistance au changement est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie de ce changement ; un tel comportement peut prendre des formes innombrables.

##### **- la performance:**

##### **Définition théorique :**

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, « les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas

abstraites et floues. 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 efficace.» (Caroline. 1998, p.41).

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 valeurcoût) ». 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 (...)

#### **Définition opérationnelle :**

On comprend par la performance qu'il s'agit d'un résultat anticipé, individuel ou Collectif dans l'exécution d'une tâche, d'une fonction ou d'un emploi.

Autrement dit, la performance exige donc la qualité des produits ou services Offerts, l'efficacité et la précision et la rapidité au travail.

#### **5- Les techniques utilisées :**

La technique « C'est un moyen précis pour atteindre un résultat partiel, à un niveau et à un moment précis de la recherche. Cette atteinte de résultat est directe et reliée de concret, de fait observé de l'étape pratique et limitée ». (AKTOUF .O.1987.p27)

Toute recherche ou application à caractère scientifique en science sociale comme dans des sciences en générale doit comporter l'utilisation d'un procédé opératoire rigoureux, bien définie transmissible, susceptible d'être appliqué à nouveau dans la même condition adaptée au genre de problème et de phénomène en cause, se sont-là des techniques.

Dans cette présente étude nous avons adopté le questionnaire qui « est un outil très important pour la réussite d'une recherche, qui a été défini comme étant une « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de

façon directive, et de faire des prélèvements quantitatifs en vue de trouver des relations mathématiques et faire des comparaisons chiffrées » (ANGERS,M,1997.P146)

Nous avons utilisé le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages essentiellement la collecte des données pertinents, c'est à dire que la population concernée peut le remplir même hors travail. Il est aussi utilisé dans le but de recueillir un maximum d'informations, Le questionnaire « est l'ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation. Il existe une grande variété de questionnaires que l'on classe selon le but visé : d'opinions, d'intérêts, de connaissances, de motivation (AKTOUF .O.1987.P86)

#### **6-Les méthodes utilisées :**

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui guide le chercheur vers la concrétisation des objectifs auxquels il est destiné.

Selon Grawitz « elle est constituée d'ensemble d'opérations intellectuelles par laquelle une discipline cherche à atteindre la vérité quelle poursuite, les démontrés, les vérifiées. Cette conception de la méthode dans la sens générale de procédure logique inhérente à toute démarche scientifique » (GRAWITZ .M.1986.P351)

«La méthode dicte une manière de concevoir et planifier son travail, sur un objet d'étude en particulier elle peut intervenir de façon plus au moins précise à toute les étapes de recherche ou à l'une ou à l'autre ».(ANGERS .M.1997)

Selon Aktouf « c'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulière qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ces démonstrations et de ces théorisations soit clair, évident et vérifiable » (AKTOUF .O.1987)

Dans notre recherche on a opté pour la méthode quantitative qui est « un ensemble de procédure pour mesurer des phénomènes ...les mesures peuvent être ordinaire de genre plus grand ou plus petit ou numérique avec usage des calculs » (BOUDON. R.1969.P31)

#### **7- L'échantillon :**

Dans chaque étude en science humains et social nécessaire et stipule une méthode a suivre ainsi et une technique a opérer dans notre présente recherche nous avons opté pour

l'utilisation de la méthode quantitative, concernant la technique, on s'est penché vers l'adoption de la technique d'échantillonnage aléatoire simple.

« L'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon » (ANGERS M, 1997, P 229).

Dans notre étude on a fait recours à échantillonnage aléatoire simple qui peut être défini comme une méthode d'échantillonnage qui rentre dans la catégorie de échantillonnage probabiliste. Cela signifie que lorsqu'il est utilisé, un échantillonnage aléatoire simple donne à tous les membres de la population cible une probabilité égale et connue d'être sélectionnés comme répondants dans le groupe d'échantillon. ([www.voxco.com](http://www.voxco.com)), consulté 21/06/2022 à 17h.

A cet effet, nous avons distribuée notre questionnaire aléatoirement, et on a ciblé toutes catégories professionnelles (cadre, agents de maîtrise et d'exécution) Sur un effectif total de 50 ont répondu à notre questionnaire.

### **Résumé du chapitre :**

Dans le présent rapport, on a apporté un éclaircissement sur les motifs, les raisons qui nous ont motivés à mener cette étude, les méthodes et techniques auxquelles on a fait recours durant notre recherche, afin de récolter le maximum d'informations.

## **Deuxième chapitre**

# **Changement organisationnel**

## **Le changement organisationnel :**

### **Préambule :**

Le changement organisationnel fait partie de la vie des entreprises et intervient lorsqu'il y'a un dysfonctionnement constaté ou anticipé dans l'environnement de l'organisation, conduisant à des transformations qui peuvent être volontaires, dirigées ou planifiées, ou au contraire spontanées et continues.

Toute entreprise est amenée à un moment donné, de faire face aux accélérations de son environnement, ce qui l'oblige à multiplier ses projets de changement. Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à la transformation. Dans les lignes qui suivent, nous nous efforcerons donc de présenter le changement organisationnel et d'identifier les acteurs concernés par un processus de changement et de cerner le rôle que ceux-ci sont amenés à remplir. Pour cela, nous avons jugé utile de clarifier les concepts proches et en lien avec la posture du changement, à savoir la conduite de changement et la résistance.

### **Section I : approches théoriques sur le changement :**

Dans cette première section, nous allons tenter de comprendre ce qu'est le changement dans sa globalité, quelles sont ses différentes typologies ainsi que ses principaux facteurs inducteurs. Nous commençons notre travail par l'historique du changement suivi de quelques définitions.

#### **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 2ème guerre mondiale et quelques-unes des typologies du changement organisationnel.



**1. Définitions :** Nous proposons quelques définitions du changement :

**1.1. Définitions du changement :**

Le changement est un outil de gestion qui recouvre l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société et les personnes en vue de les adapter aux évolutions de l'environnement.

**1.2 Définition de Larousse :**

Le changement est défini dans le dictionnaire (LAROUSSE) comme étant : Action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre. Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer, et d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire faire une évaluation. Il nous semble devant la diversité des définitions du changement, et parfois contradictoires qui entourent notre concept, de définir avant tout le changement pour arriver ensuite à une définition claire et pertinente du changement. (Le changement est une « Notion ambiguë qui signifie la modification, la transformation ou le remplacement et l'alternance ») (GRAWITZ. M, 2007)

Selon MEIER Olivier et AL. Il s'agit d'une « Modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements.) » (Mier .O et All, 2007, p284)

Dans les sciences de gestion, le changement « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer » (BEAUDOIN.R 1990, P43.)

« Il s'agit du passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui à un caractère relativement durable » (COLLERETTE et AL, 1997)

De son côté BELANGER donne une définition très proche de la première, et selon lui, le changement serait « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant adaptée et qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées» (BELANGER. 1994, P357)

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

### **1.3. Définition du changement organisationnel :**

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

Van de VEN & Poole, l'ont défini comme étant « un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité, ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation ». (**Van de VEN & Poole, 1995**).

De son côté Guilhon, considère le changement organisationnel comme « un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles » (**Guilhon A, 1998, p98-107**).

Ainsi pour Grouard et Meston le changement organisationnel est un « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations » (**Grouard et Meston, 1998**).

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

Pour le paradigme complexe, le changement peut avoir une trajectoire aléatoire, du fait que les organisations sont des systèmes non linéaires et dynamiques comportant un grand nombre d'entités en interaction et une initiative décentralisée et donc une part d'imprévisibilité et d'incertitude.

## **2. Historique du changement dans l'organisation :**

DEMERS (1999) met en évidence trois visions du changement organisationnel qui correspondent à trois périodes de recherches sur le changement organisationnel et stratégique.

- La période d'après la deuxième guerre mondiale.

- La période fin des années 70.

- La période fin des années 80 jusqu'à la période actuelle. Énumère trois grandes périodes de Recherche sur le changement organisationnel:

### **2.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation Progressive ».**

« A cette époque, d'un côté, le changement est perçue comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation synonyme de progrès, de l'autre côté, l'organisation est vue comme un système en équilibre ou l'accent est mis sur la structure et sur les systèmes formels » (DEMERS. 1999.P 31)

On peut dire que cette période a été marquée par une croissance et une stabilité économique et cela jusqu'au milieu des années 70. Le changement est une source de progrès vue que l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. L'entreprise intègre ce dernier avec une vision positive, par ailleurs, le changement d'organisation est aux mains des dirigeants, cela veut dire pas de concertation, pas d'acceptation, c'est une imposition.

### **2.2. Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation Radicale».**

« C'est l'ère de l'économie et de la loi du marché, ce qui donne lieu aux premières privatisations de société d'état et aux premières restructurations des appareils gouvernementaux dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la compétitivité » (DEMERS, 1999, P33).

Cette période est marquée par une récession économique due aux deux chocs pétroliers de 1970 et 1973, mais également à une concurrence acharnée avec l'arrivée notamment de la concurrence asiatique au début des années 80, et à l'apparition de la théorie du développement durable qui est en opposition avec le changement organisationnel. Cette dernière, est vue comme une conception dramatique, comme une source de crise dans la vie

d'une organisation. Le processus de changement intégré est radical et discontinu et est mené par les dirigeants super héroïques ou des visionnaires.

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

### **2.3. Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution ».**

«Durant cette période, le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation, il n'est pas question de s'adapter seulement à son environnement ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le futur grâce à l'innovation qui permet le renouvellement organisationnel. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation » (DEMERS. 1999, p 35).

Cette période est caractérisée par un processus évolutif et d'apprentissage, pas de vision stratégique d'intégration des innovations c'est-à-dire nous rassemblons d'abord les outils puis nous procédons au changement. Ici tous les acteurs sont concernés par le changement, ce n'est pas juste l'affaire du dirigeant.

### **3- Les typologies de changement organisationnel :**

- **La typologie selon Mintzberg, H** (selon le comportement adopté) Mintzberg et ses collaborateurs constatent trois types de changement en fonction du comportement de l'individu. En effet, selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être soit dirigé, soit spontané, soit planifié.

#### **A- Le changement conduit – dirigé :**

Il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement. Nous trouvons ici les termes en « r » ou en « re », d'où le reengineering est un changement dirigé. Il touche aussi bien les valeurs (changement culturel), les attitudes, les structures, les systèmes.

#### **B - Le changement spontané :**

« Organique », ce changement est guidé par des personnes ayant une fonction obscure dans l'organisation. Cette « méthode de changement n'est ni gérée ni même solidement contrôlée par les dirigeants ». Elle peut survenir suite à un challenge politique une prise de conscience de la nécessité de changer et en vue d'un apprentissage stratégique.

### **C - Le changement planifié :**

C'est un changement « pragmatique », intentionnel qui s'oppose à un changement spontané. « Il peut se produire d'un état à un autre » (**Mintzberg,H, Ahlshand.B, Lampel.J, 1999,p333-334**) et il touche essentiellement le système social en se basant sur des théories et des méthodes démocratiques et scientifiques dirigé par des dirigeants incluant la technologie.

Ce type de changement qui « touche le comportement de l'individu membre de l'organisation est au cœur du changement organisationnel »Le développement organisationnel (DO) repose sur un tel type de changement. (**Hafsi .T & Fabi .B, 1997, p105 & 119**).

#### **3.1 La typologie selon Perret & Ramantsoa (selon la conception) :**

Ces deux auteurs distinguent deux types de changement selon la conception à savoir celui déterminé et celui volontaire.

##### **A- le changement déterminé :**

Selon cette conception, le changement ne se fait pas naturellement mais sous la pression du contexte extérieur de l'organisation à savoir l'environnement. Cet « impératif environnemental », force l'entreprise à entrer dans une niche spécifique : Elle devait faire ce que lui dictait ... sous peine d'être « éliminée par la sélection ». (**Perret .V & Ramantsoa B, 1996, p143**).

Le rôle de la direction et de l'entreprise est donc affaibli d'où l'absence de l'apprentissage et de « la notion de stratégie en tant que processus d'adaptation permanente » En effet, l'entreprise passive et réactive est soumise aux forces du contexte environnemental. Il convient cependant de souligner que l'environnement s'adapte lui aussi aux changements qu'on lui impose d'où le rôle de l'entreprise mené par l'entrepreneur pour affecter son environnement.

##### **B- le changement volontaire :**

Le changement ne peut avoir lieu qu'à travers la participation du leader permettant ainsi le passage d'un état jugé défavorable par les moteurs de la dynamique de l'organisation (les capacités internes de l'organisation et les facteurs externes de l'environnement) à un état de partage et de développement entre l'organisation et son environnement, Le changement touche alors aussi bien les actions, les structures, le processus et la stratégie des acteurs .

(**Mintzberg,H, Ahlshand.B, Lampel.J,1999,143**) .

### **3.2 la typologie du changement selon Hafsi et Fabi (selon la périodicité) :**

Hafsi et Fabi distinguent deux types de changement par rapport à l'environnement dans lequel opère le dirigeant.

#### **A- Le changement réactif ou provisoire :**

C'est une réponse à un événement passé afin de solutionner une crise. Vu la rapidité avec laquelle ce changement est instauré, on n'aura pas nécessairement le temps de développer l'apprentissage et la qualité de vie de travail tel que modifier la gamme de produits, services ou clients, réduire radicalement les effectifs ou réserver fortement les contrôles financiers et de gestion.

#### **B - Le changement proactif ou permanent :**

Il implique un ajustement par rapport aux transformations de l'environnement externe et un changement profond. Ce type proactif permet d'atteindre un niveau assez élevé de compétences, d'apprentissage, de participation, de coordination et de communication, telle que la résolution des problèmes d'innovation. (Hafsi .T & Fabi .B.1997,P112).

### **3.3- La typologie du changement selon FRIOUI (Selon la nature) :**

Selon M. FRIOUI le changement peut être soit radical, soit incrémental, soit par palier, soit anarchique. Percevoir le changement en temps que tel nous permet d'expliquer la dynamique des processus de changement.

#### **A- Le changement radical :**

C'est un changement majeur, global et rapide survenant suite à une crise insurmontable ou suite à une situation ingérable. (Hafsi .T & Fabi B, p, 42).

Il touche à la fois les croyances, les valeurs, la stratégie et la structure de l'organisation. Un tel changement brutal modifie ainsi tout le système organisationnel d'une façon rapide et irréversible. (Vendangeon-Demuez .I, 1998, p120.) .

Il s'agit donc d'une « rupture avec l'état des choses antérieurs... secouant de fond en comble toutes nos habitudes (modes et moyens de production) que nos habitats (créneaux de production) de vie et de travail », à la recherche d'une stabilité nouvelle permettant d'instaurer une nouvelle stratégie, un nouveau système, une nouvelle structure, une nouvelle culture (selon l'école de configuration).( Ouimet. G et Dufour. Y ,1997, p32.)

Ce changement majeur permet d'avoir une vision plus riche et plus large du monde dans lequel la rupture avec les coutumes et les habitudes est inévitable. C'est ainsi que la « dimension symbolique s'ajoute alors à l'action des dirigeants, qui deviennent les architectes de la vision stratégique et les leaders charismatiques qui vont donner un sens à cette vision pour qu'elle devienne réalité » (Dermes .Ch. 1999, P, 134)

#### **B - Le changement incrémental :**

C'est une démarche consciente et proactive de changement par incrément c'est à dire qu'elle est une série de petits pas de changement »

Ce changement concerne un nombre limité de fonctions et de niveaux organisationnels visant « à améliorer le statu quo en respectant toutefois la stratégie, la structure et la culture en place» (Hafsi. T, et Fabi. B, 1997, p57) .

#### **C- Le changement par palier :**

C'est un changement qui se fait graduellement grâce à la mobilisation des ressources autour d'un projet de changement au niveau d'un seul niveau de l'organisation. Une fois réalisé, on essaie d'assurer un nouveau changement dans un second niveau. C'est le fait que de petits événements locaux qui offrent d'amples perspectives de démultiplication sur l'ensemble de l'entreprise. C'est l'effet papillon de la théorie de chaos, L'entreprise subite une nouveauté, ce moment appelé d'inflexion stratégique doit être prise en conscience. Ainsi de petits pas de changements localisés vont se propager dans les départements, les divisions et les pays. De nos jours même les actions mineures produisent des effets immenses.( Laszlo . C, Laugel. J F, 1998, P82-83).

#### **D- Le changement anarchique :**

Il s'agit d'un changement désordonné et une réponse à un événement passé. Il englobe un caractère d'urgence pour assurer un changement organisationnel. Ne répondant à aucune stratégie et en absence d'une stratégie générale, il s'agit de gérer une crise. Ce type de changement, n'obéit à aucun modèle et à aucune démarche planifiée.

Le dirigeant n'a aucune vision claire et rationnelle et ignore quand commence un tel type de changement, comment va-t-il être implanté et quand va-t-il se terminer. Il va ainsi changer le recours des choses selon l'intuition, sans un ordre préétabli et sans un cadre de référence en débouchant soit sue des résultats satisfaisants ou non. Son rôle sera donc de déclencher le changement en cherchant la satisfaction de tout le monde à la recherche d'un

résultat non anticipé en risquant de ne pas arriver à ce compromis et d'assurer un nouvel équilibre en se perdant dans le processus. (FRIOUI . M, 2000).

### **3.4 -la typologie selon Isabelle Vandangeon-Dermuez (Selon les initiatives stratégiques) :**

Le développement des initiatives stratégiques suit un processus induit et autonome. En effet, selon les travaux de Burgelman, et partant du fait que les initiatives émergent selon des schémas définis, la stratégie de l'organisation résultera :

\*Pour le schéma induit, d'un processus de « rétention » « sélection » « variation ».

\*Pour le schéma autonome, d'un processus de « variation » « sélection » « rétention»  
(Vandangeon-Dermuez. I, 1998, p133)

Sur la base de ces deux processus, Isabelle Vandangeon-Dermuez définit les mécanismes de deux profils du changement suite à l'étude de la dynamique des processus de changement de quatre cas parmi les entreprises françaises.

#### **A- Le changement de type A ou changement prescrit :**

C'est un changement implanté par les dirigeants suite à une étude prospective. Les leaders marquent leur volonté de changer perturbant par là le statu quo en passant d'un niveau global à un niveau local. Ils essaient de sensibiliser les acteurs de l'organisation pour s'assurer que leur vision est comprise. Face aux résistances des uns et des autres le changement devient un remplacement et prend un caractère brutal.

Un tel changement n'est implanté qu'après avoir été formalisé et dont les étapes du processus et les éléments à changer sont clairement définies. La mise en mouvement de l'organisation est contrôlée et la participation des acteurs est principale où il s'agit de les « retenir » afin d'assurer un apprentissage organisationnel. La communication de changement prend la forme d'une annonce, le projet de changement sera imposé par la hiérarchie qui possède l'initiative totale d'une telle démarche. Sa mise en œuvre sera bien cadrée, planifiée et maîtrisée à l'avance.

Les acteurs s'approprient progressivement les changements mais dont les initiatives restent limitées et très localisées. Mais peu à peu, ces initiatives commencent à sortir du cadre. Face à cette situation, le leader assure une « sélection » pour isoler les actions et les faire converger vers le développement globale de l'organisation. Bien que le projet est bien formalisé, il sera question parfois et lors d'ancrage du changement, d'adopter des ajustements



au contexte organisationnel et même de prendre de nouvelles réorientations : C'est l'activité de « variation ».

### **B - Le changement de type B ou changement construit :**

Le leader assure la sensibilisation face au changement afin d'évaluer la capacité des acteurs à prendre l'initiative du changement. Ayant un rôle prépondérant, il sera victime d'un large éventail de réflexions et d'une vision floue qui a émergé suivant un schéma autonome. Le plus important pour un tel type de changement est d'assurer une démarche à suivre sans avoir recours à se fixer des repères en passant d'un niveau local à un niveau global. Il sera question d'implanter un changement tout en le construisant.

Sa mise en œuvre sera progressive qui se repose sur l'implication de tous les acteurs de l'organisation. Il sera question de faire appel à leurs initiatives qui seront la base de l'interaction entre les différents niveaux hiérarchiques. C'est l'activité de « variation » qui sera le début de la phase de mouvement. Le changement ne sera pas donc imposé mais il offre la liberté et l'espace au personnel. La formation aura donc pour objet d'accroître les connaissances et les compétences globales des acteurs.

Pour assurer la cohérence de l'ensemble et la survie de l'organisation, la haute direction sera appelé à « sélectionner » entre les éléments du champ stratégique actuel. Il s'agit ensuite de transformer les propositions des acteurs en connaissances organisationnelles : C'est l'activité de « rétention » au cours de laquelle les acteurs ayants acquis l'aptitude d'apprendre continuent à mettre en œuvre de nouvelles règles de fonctionnement. Evaluer le changement de type B constitue une interactivité qui s'effectue sur la base des expériences vécues par des ajustements successifs. Il s'agit de cadrer les nouvelles idées et les nouvelles initiatives. Finaliser le changement sera plutôt un retour à la stabilité et une bonne maîtrise de son processus.( Vandangeon-Dermuez .I,1998,p126-135)

### **4-Dimensions du changement organisationnel :**

D'après Grouard et Meston, quatre dimensions principales caractérisent les types de changements : l'ampleur du changement, sa profondeur, sa rapidité et son mode d'imposition.

L'ampleur du changement correspond à son étendue au sein de l'organisation. Le changement peut être global et affecter l'ensemble de l'entreprise comme dans le cas d'une fusion ou d'une restructuration complète. Ce sont les grands changements qui nécessitent beaucoup de temps pour mobiliser des ressources considérables au sein de l'entreprise. À

l'autre extrémité, le changement peut être limité et n'affecter qu'une petite entité ou une partie d'un processus.

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

D'après les mêmes auteurs, les changements superficiels sont des petits changements continuels ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

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

Et enfin, la quatrième dimension, qui est le mode d'imposition des changements. Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées (**Grouard et Meston, 1998, 2005. Pp21-23**).

## **5- Les acteurs du changement :**

### **5.1 Les acteurs de changement selon AUTISSIER (2003) :**

- Selon David AUTISSIER, dans un projet de changement, nous distinguons généralement trois types d'acteurs :

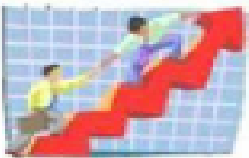


**A- Les décideurs :** Ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.

**B- L'équipe projet :** Cette catégorie englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'entreprise.

**C- Les utilisateurs/bénéficiaires** : Cette dernière catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés de manière plus ou moins importante par le changement. Ils peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes.

Il est possible de catégoriser les acteurs selon leur niveau d'implication et leur niveau d'adhésion, face à la mise en place du changement :

**-Figure n°1 : Les comportements des acteurs face au changement.**

Proactif	Passif	Opposants
		
Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs	En attente de résultats probants, ils veulent être sécurisés	Opposés au projet, ils avancent systématiquement des arguments CONTRE
<b>10%</b>	<b>80%</b>	<b>10%</b>

Source : AUTISSIER et MOUTOT, 2003. P115

Certains acteurs seront plus prédisposés à apprécier le changement et en être des ambassadeurs, alors qu'à l'inverse d'autres y seront opposés, non concernés ou encore passifs.

**D-Les proactifs** : sont les personnes qui sont favorables au changement et en sont les prescripteurs. Pour eux, le changement représente une véritable opportunité d'innovation et création de valeur. Ils représentent 10% des personnes lors d'un changement.

**E- Les opposants** : ils représentent 10% des acteurs. Ils sont contre le changement et préfèrent garder la situation existante. Ils avancent toujours des arguments contre le changement.

**F-Les passifs** : sont les personnes les plus représentées par 80% de la population. Les passifs restent en attente de résultats convaincants et veulent constamment être sécurisés.

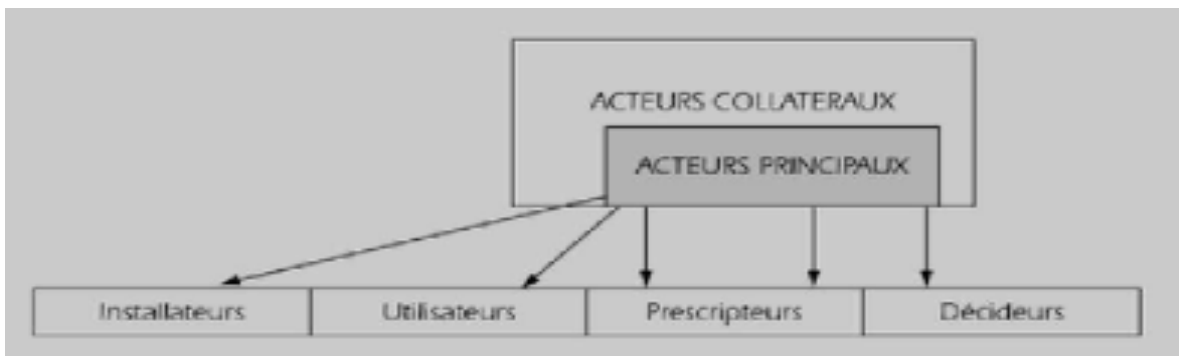
Lors d'un changement, le principal travail d'argumentation doit se faire auprès de cette catégorie. En effet, pour que le changement réussisse il faut convaincre les passifs pour

S'adhérer au changement. (AUTISSIER.D, MOUTOT .J, 2003. Pp113-114).

Dans son ouvrage « Pratiques de la conduite du changement », David Autissier présente une cartographie un peu plus détaillée des acteurs. Il préconise de regrouper les individus en fonction du rôle que ceux-ci jouent dans le projet de changement. La typologie

qu'il propose commence par distinguer les acteurs principaux des acteurs collatéraux. Les acteurs principaux sont les individus actifs dans le projet, ceux par qui passe le changement. Très souvent oubliés, les acteurs collatéraux correspondent eux aux individus qui n'ont pas un rôle actif dans le projet de changement. Il sera primordial de communiquer vers ces acteurs car ceux-ci peuvent se transformer en facilitateurs du changement ou devenir des freins et des sources de résistance.

**-figure n°2 les acteurs principaux et collatéraux**



**Source : Autissier, Moutot, 2003, P160.**

L'auteur décompose les acteurs principaux en quatre catégories :

**G- Les décideurs :** Les décideurs sont les personnes qui ont pris la décision du changement. Ils disposent généralement d'un statut officiel.

**H- Les prescripteurs:** Les prescripteurs englobent des acteurs qui ont tout intérêt à voir le changement aboutir. Ils sont souvent intégrés dans l'équipe qui mène le projet de changement.

**J-Les installateurs :** Cette catégorie reprend les acteurs qui seront chargés d'installer et de mettre en œuvre le projet sur le terrain. Dans de nombreux cas, ils constituent les seules personnes que les acteurs de terrain vont identifier comme appartenant au projet. Leur rôle est donc prépondérant.

**K- Les utilisateurs :** Il s'agit de la cible principale du changement qui se trouve généralement éloignée des instances décisionnelles du projet. En raison de leur nombre souvent important, il conseille de procéder à des typologies d'utilisateurs plus fines. Des regroupements peuvent ainsi se construire en fonction des métiers, de la zone géographique, du niveau hiérarchique, des propriétés signalétiques.

## 5.2. Les acteurs de changement selon COLLERETTE (1997) :

Dans son livre « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Pierre Collerette, propose de répartir les acteurs du changement selon deux catégories : les agents et les destinataires.

Les agents du changement les a défini comme des individus « qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement (AUTISSIER .D, MOUTOT .J, 2003.Pp160-161).

Ceux-ci peuvent assumer différents rôles : initiateurs du changement, concepteurs, exécutants ou encore évaluateurs. Par opposition, il décrit les destinataires du changement comme « les personnes visées, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents, à un moment ou l'autre du processus de changement »

Parmi ceux-ci, il distingue les destinataires terminaux des destinataires relais. Les destinataires terminaux sont « les acteurs que l'on veut toucher au terme de différentes actions de l'entreprise de changement. Ce sont les acteurs qui sont comme destinataires terminaux, car on prévoit que pour avoir une influence déterminante sur eux, on aura besoin d'agir au préalable ou simultanément sur des acteurs intermédiaires »

En fonction de la complexité organisationnelle et des systèmes de relations, il conviendra au préalable d'agir auprès des acteurs intermédiaires : les destinataires relais. Il s'agit des acteurs « à qui les agents s'adressent en espérant qu'ils agissent à titre d'intermédiaires auprès des destinataires terminaux, de façon à influencer ces derniers en faveur du changement souhaité » Pierre Collerette précise également que le choix de ces différents acteurs résulte avant tout d'un choix stratégique.

Par ailleurs, il convient de noter qu'il existe également plusieurs acteurs extérieurs au système organisationnel, qui peuvent intervenir en cas de changements dans l'organisation afin de comprendre les processus et d'apporter un soutien en termes de compétences et de connaissances. Par exemple, ils peuvent être des experts en gestion ou des consultants en communication du changement, cependant, un acteur externe n'est appelé que si les besoins de l'entreprise l'exigent.

Ces besoins peuvent être : des conflits internes dont la résolution nécessite une intervention externe, un choix difficile à accepter, un besoin de compétences techniques

externes spécifiques ou encore un besoin d'apport en termes de nouvelles idées qui permettent à la culture existante d'évoluer.

Nous concluons que, la qualité des procédés au changement organisationnel réside essentiellement dans la façon dont les acteurs percevront le rôle et la mission de la conduite du changement. Cette priorité ne doit pas être négligée pour ne pas conduire le projet de changement à l'échec. (COLLERETTE et al, 1997, P142 -144)

## **6-Les modèles du processus du changement :**

Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Kurt Lewin (1947) et celui de Weick (1969), comme troisième modèle, les 08 étapes de Kotter (1996), et enfin le modèle de Colletette et al (1997).

### **6.1. Le model Kurt Lewin ;**

Kurt Lewin a développé un modèle de changement en 3 étapes, communément appelé dégel, transition et regel. Le modèle représente un modèle très simple et pratique pour comprendre le processus de changement. Le monde a changé depuis la présentation initiale de la théorie en 1947, mais ce modèle reste un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Ce chercheur en psychologie sociale a défini le modèle en 03 niveaux :

**A- Le niveau du dégel** : initiation, décristallisation ;

**B- La transition** : adoption, adaptation ;

**C- Et enfin le niveau du regel** : consolidation, routinisation, cristallisation.

Dans la phase « Dégel (Unfreeze) » : l'objectif est de faire prendre conscience aux collaborateurs qu'un changement urgent est inévitable. Convaincre que l'organisation n'a pas d'autres issues que celle de faire autrement. Les résistances au changement apparaissent dès ce stade.

Dans la seconde phase, « Transition (Change) » : les esprits étant prêts à la nouveauté grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente, des nouvelles pratiques sont définies.

Et enfin, « Regel (Refreeze) » : Une fois que les changements ont été adoptés, l'objectif est de stabiliser et consolider la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes de

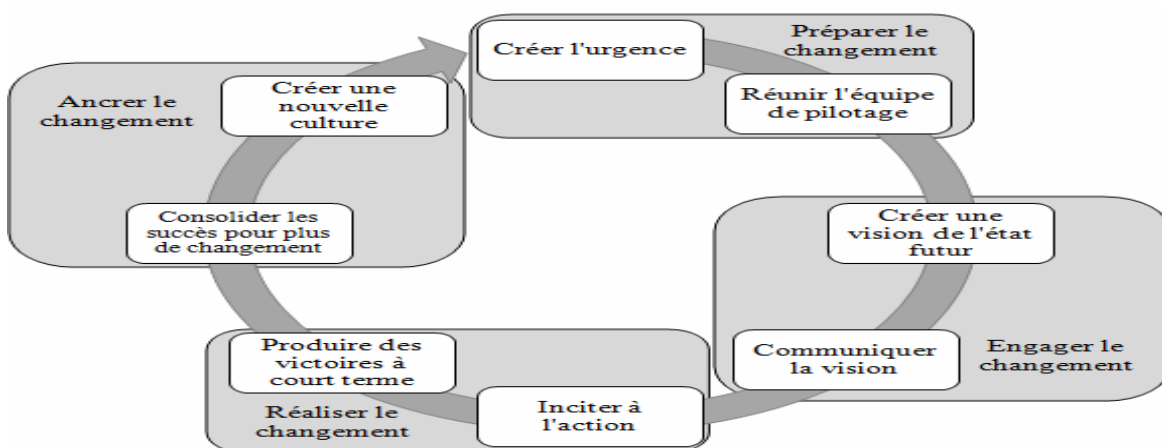
travail...etc. Si cette phase est ignorée, les vieilles routines reviennent rapidement.  
**(AUTISSIER .D, VANDANGEON-DERUMEZ .I, VAS .A, 2010, P116)**

## 6.2. Le model de Kotter68 :

John P. Kotter est un spécialiste mondialement reconnu dans le domaine du leadership et du changement. En 1996, Kotter a été l'un des premiers auteurs sur le thème du changement à poser la question du rôle et de l'importance des managers dans la réussite des projets de changement. Estimant que la conduite du changement accorde beaucoup d'importance au mode projet et aux leviers classiques (formation, communication, accompagnement), il propose un modèle aux managers pour mettre en œuvre le changement en 4 phases et 8 étapes. Ainsi, il réhabilite le rôle du manager dans la réussite des changements.

**-Figure N°3**

**Les 04 phases et 08 étapes de changement du modèle Kotter.**



**Source : réaliser par nos soins.**

**Phase n°01 : Préparer le changement (créer l'urgence et former une coalition)**

- Développer l'argumentaire pourquoi changer maintenant : étape du déclenchement, il faudrait trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. (Montrer les menaces issues de la concurrence, les réclamations clients, résultats d'une étude de marketing... peuvent être des preuves tangibles par lesquelles s'appuyer) ;
- Identifier les groupes relais du changement : établir un véritable leadership pour entraîner les collaborateurs vers de nouvelles pratiques. Soit constituer une équipe forte et influente autour du projet. (Des acteurs influents, respectés et expérimentés).

**Phase n°02** : Engager le changement (Créer une vision de l'état futur et communiquer)

c. Avoir une vision du changement en termes de production et de planning : le but dans cette étape est d'explicitier le futur, de donner du sens à la transformation

d. Communiquer la vision du changement : cette étape fait l'objet de description précise de ce que sera le futur. La communication ici doit s'inscrire dans le quotidien, pour orienter les collaborateurs vers l'action en rappelant la situation d'urgence de changer.

**Phase n°03** : Réaliser le changement (Inciter à l'action et produire des victoires)

e. Traiter les obstacles au changement : l'objectif est d'impliquer les collaborateurs dans l'action en cas d'incohérence avec les buts fixés et cela en les responsabilisant pour réussir durablement la transformation.

f. Avoir des résultats rapides à montrer : il s'agit de générer des victoires à court terme, en fixant des objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement. Cela va permettre l'implication et le dynamisme de tous les collaborateurs.

**Phase n°04** : Ancrer le changement (Consolider les succès et créer une nouvelle culture)

g. S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement : Les premiers résultats sont cruciaux pour asseoir la crédibilité des acteurs et permettent d'accélérer le changement et démontrer la capacité de l'organisation à changer.

h. Faire le lien entre le changement et le business et la vie quotidienne : Afin de consolider les changements déjà opérés et orientés dans le bon sens, ceux-ci doivent être fixés dans les normes, les procédures, les modes de fonctionnement et les usages quotidiens. **(Autissier .D, MOUTOT. M, 2013. Pp160-161).**

### **6-3. Le modèle « A-S-R » de Weick69 :**

Ce modèle proposé par Weick et sa théorie de « l'enactement » suit trois phases de «Activation, Sélection, Rétention» :

L'activation de l'environnement (ou enactment) : permet «face aux changements écologiques, soit de se rapprocher d'un sens déjà connu en délimitant une fraction de flux d'expériences que connaît l'organisation et d'attirer l'attention dessus, soit d'entreprendre une action qui provoque un changement écologique susceptible d'influencer l'activité ultérieure de l'acteur, ainsi que son comportement » **(Koenig, 1996a p. 66).**



Ainsi, lors de la phase d'activation, les dirigeants collectent des informations liées à l'environnement et mobilisent les parties prenantes pour réduire l'incertitude tout en attirant l'attention sur certains phénomènes. L'action suivante concerne la modification de l'environnement, influençant ainsi indirectement la conduite ultérieure de l'organisation. L'activation est vue comme un processus en boucle qui permet à l'environnement d'être considéré comme une production sociale.

La sélection : s'opère alors dans le temps sur diverses interprétations. En effet, une fois activées, les situations produisent de l'équivocité (**Weick, 1979**). Après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte. Le processus de sélection a pour ambition de réduire l'équivocité tout en donnant aux situations une forme.

La rétention : cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit donc d'un segment d'expérience que l'organisation stocke dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures. (**AUTISSIER. D, VANDANGEON-DERUMEZ. I, A. VAS, 2010, P65**)

#### **6.4. Le modèle de Collerette, Delisle et Perron<sup>70</sup> :**

S'inspirant du modèle de Lewin (1947), Collerette et al. (1997), expliquent ce que ressentent les acteurs face au changement et comment ils s'y adaptent. Le modèle donne une bonne orientation de la conduite du changement organisationnel, reste trop focaliser vers la gestion des processus car il ne met pas un accent particulier sur le facteur humain.

Dans leur ouvrage, les auteurs présentent un modèle composé de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases se rapprochent de celles du modèle Lewinien.

En effet, pour Collerette et al. « L'éveil et le début de la désintégration correspondraient à la dé cristallisation. La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation ».

Face à la pression visant un changement, l'éveil est cette activité mentale qui consiste à s'interroger, pour des fins stratégiques, sur l'utilité de prêter attention à cette pression. Cette étape représente ainsi une opération de triage pendant laquelle l'acteur va décider s'il accepte ou refuse de contester sa représentation du réel. Si l'acteur accepte, la désintégration pourra débiter.

La désintégration consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative ».

C'est à travers cette opération de remise en cause que la personne décide de se plonger ou non dans l'effort de reconstruction. La désintégration ne mène pas nécessairement au changement. Le système peut initier une désintégration et ensuite décider de reconstruire rapidement son univers sous la forme qui prévalait auparavant. Cette période s'accompagne souvent de doutes et d'angoisses car, s'il décide de bouger, le système devra accepter de se départir de ses points de repères familiers pour en adopter d'autres, encore mal connus et avec lesquels il risque d'être malhabile pendant un certain temps. Cette période s'accompagne d'insécurité et d'anxiété. Il s'agit aussi du moment pendant lequel les acteurs poseront le plus de questions tout en ressentant un mélange d'enthousiasme et d'exaspération, d'espoir et de méfiance.

En outre, c'est pendant les phases d'éveil et de début de la désintégration que des alliances et des coalitions entre les membres de l'organisation verront le jour.

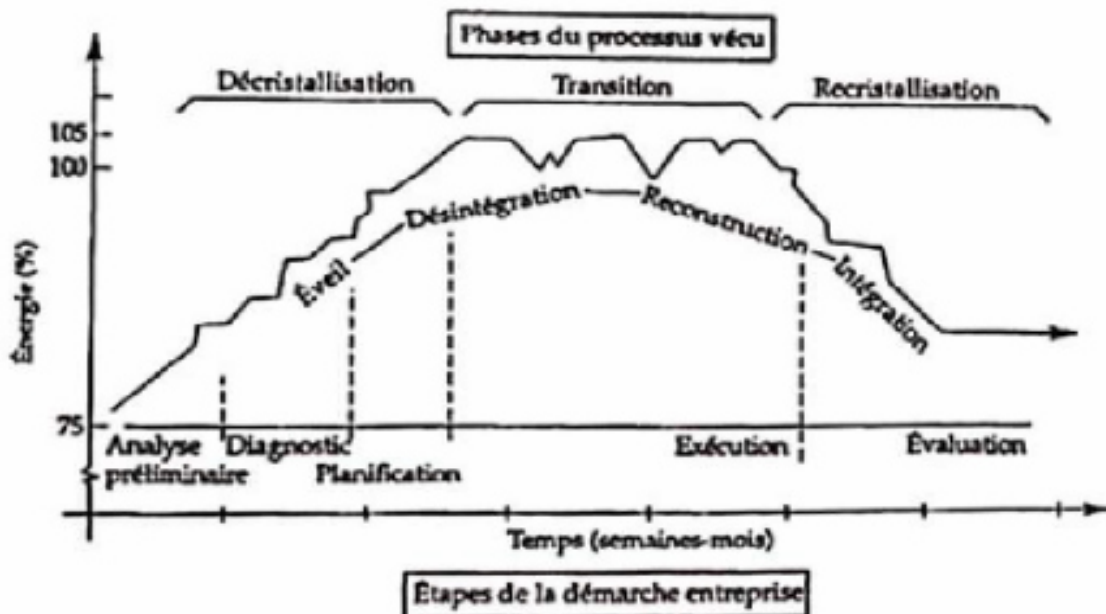
Durant la phase de reconstruction, l'individu recherche de nouvelles significations qui vont l'amener à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en phase D'appropriation de nouvelles significations qui lui permettent de reconsidérer la perception qu'il se fait du réel. Ceci dit, pendant cette phase, l'acteur n'opère pas de choix définitif.

La phase d'intégration se rapproche de celle de la recristallisation du modèle Lewinien (RIM Zid, 2006). Lors de cette période « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes. C'est essentiellement une période d'ajustement ».

Lorsque les nouvelles significations et les comportements qui en découlent se stabilisent, la phase d'intégration commence progressivement. Il s'agit de l'équilibre, de l'harmonie entre la nouveauté et les autres conceptions et pratiques qui s'appliquent encore dans le système. **(COLLERETTE et al, 1997, Pp21-34).**

-Figure N°4 :

Ci-dessous la figure représentant le modèle de Collerette : Les phases et les étapes du changement.



Source : Collerette et al. (1997)

### 6.5. Le modèle de Grouard et Meston :

Dans leurs investigations, ces deux auteurs proposent aux dirigeants d'entreprise un outil stratégique, un modèle de gestion du changement basé sur dix (10) clés. GROUARD et MESTON, en plus de prendre en compte le côté processus, s'attardent plus sur l'aspect humain dans le processus de conduite de changement.

- Clé 01, Définir la vision : fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre.
- Clé 02, Mobiliser : créer une dynamique de changement auprès des salariés, valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés.
- Clé 03, Catalyser : définir la structure de projet et de mode de fonctionnement associés capables de soutenir, faciliter et accélérer le changement.
- Clé 04, Piloter : définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le meilleur déroulement.

- Clé 05, Concrétiser : mettre en œuvre le changement, c'est-à-dire matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne, en d'autres termes, changer les structures, les façons de faire, les attitudes, la culture... et générer les résultats économiques et qualitatifs escomptés.

- Clé 06, Faire participer : assurer une participation de tous les salariés concernés, pour à la fois enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre.

- Clé 07, Gérer les aspects émotionnels : supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation.

Clé 08, Gérer les enjeux de pouvoir : réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement.

- Clé 09, Former et coacher : apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien.

- Clé 10, Communiquer intensément : créer une communication foisonnante et organisée, qui favorise la participation et l'implication de tous, et donc le changement. Dans la section suivante, nous axerons notre étude sur la conduite du changement. ( **GROUARD, MESTON, 1998,P65-71** )

## **7. Les objectifs de la CDC :**

Dans leur ouvrage « Méthode de conduite du changement »<sup>78</sup>, Autissier et Moutot ont développé 03 objectifs :

### **7.1. Adhérer ;**

Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet. Il s'agit de comprendre le plus tôt possible les attentes des différentes équipes et utilisateurs concernées ou pouvant être concernées par le changement. « Et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé ». Celles-ci vont permettre de diffuser les informations relatives au projet de changement, de donner aux acteurs les connaissances et la préparation nécessaire pour s'adapter aux pratiques et aux techniques futures. La formation et l'accompagnement visent à responsabiliser et à faire acquérir aux personnes certaines compétences.

Ces actions vont inciter les acteurs à se mettre en mouvement pour remettre en cause l'organisation actuelle et ainsi à créer une synergie et une adhésion autour du projet. « Ce

travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de Co-construction ». Pour cela, favoriser le dialogue avec les acteurs est plus que nécessaire, c'est une manière d'échanger avec eux, et de comprendre leurs attentes et mettre en place des mécanismes de concertation.

## **7.2. Transformer ;**

Ce deuxième objectif est dépendant du premier, les individus ici, lorsqu'ils adhèrent à un projet, commencent à produire une situation. Ils diagnostiquent la situation actuelle, examinent les solutions et mettent en œuvre des pratiques innovantes. « Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions ».

## **7.3. Evoluer ;**

Cet objectif n'est pas sur « le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation ».

Les transformations des acteurs se traduisent par de nouvelles manières, le savoir-faire, nouveau comportement au travail et même la façon de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement, il y a généralement plusieurs niveaux de résultats attendus :

- Des résultats opérationnels (exemple : avoir une nouvelle organisation du service comptable) ;

Des résultats de projet (tenir les budgets et le planning) ;

- Des résultats que nous classons comme culturels (augmenter l'autonomie des salariés, développer une culture de résultats).

L'évolution se réfère en particulier à ce dernier type de résultat. L'objectif, consiste à conserver la dynamique du changement et à développer la culture du changement au sein de l'entreprise, mais cela peut prendre un certain temps (plusieurs mois, plusieurs années). Le

développement de la culture de l'entreprise cherche à faire rentrer dans une démarche d'amélioration continue, à faire évoluer les mentalités et à éviter l'immobilisme. (AUTISSIER .D, MOUTOT .J, op.cit, 2007. Pp19-20).

## **8. Les étapes de la conduite du changement :**

Selon Moutot et Autissier a conduite de changement, ce n'est pas de la communication et de la formation uniquement. « La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. La conduite du changement se matérialisent par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (étude d'impacts, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement ». Elle est composée de trois phases qui sont les suivantes :

### **8.1. Une phase de diagnostic ;**

Cette étape permet d'identifier le périmètre du changement et terme de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

Durant cette étape, les mêmes auteurs, insistent davantage sur le rôle des acteurs et l'identification des forces et des faiblesses, des atouts et des obstacles du projet.

### **8.2. Une phase de levier ;**

Cette étape prévoit la planification et l'exécution des actions de la communication, la formation et d'accompagnement aux changements.

Les actions ne peuvent être déterminées que par rapport à un diagnostic du périmètre en question. « On ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet concerne 100 ou 1000 personnes ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 ET 70% ». « Il en est de même pour les actions d'accompagnement des transformations qui ne peuvent être envisagées qu'à partir d'une étude d'impacts et d'un plan de transition entre la situation existante et future ».

Il est impératif de mesurer les résultats des actions de gestion du changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet.

### **8.3. La phase de pilotage ;**

L'objet de cette phase est de mesurer les résultats des actions de CDC entreprises dans la phase de leviers. « Dans une logique cybernétique (Actions-Résultats-Corrections) ». Il est impératif de mesurer au moyen d'indicateurs les résultats des actions de conduite du changement pour connaître le taux d'adhésion au projet, savoir si les personnes participent, sont suffisamment informées, acquièrent les compétences attendues... Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet. Il est très important de mesurer l'efficacité des actions de conduite du changement. (AUTISSIER .D, MOUTOT .J, 2007. Pp18-19).

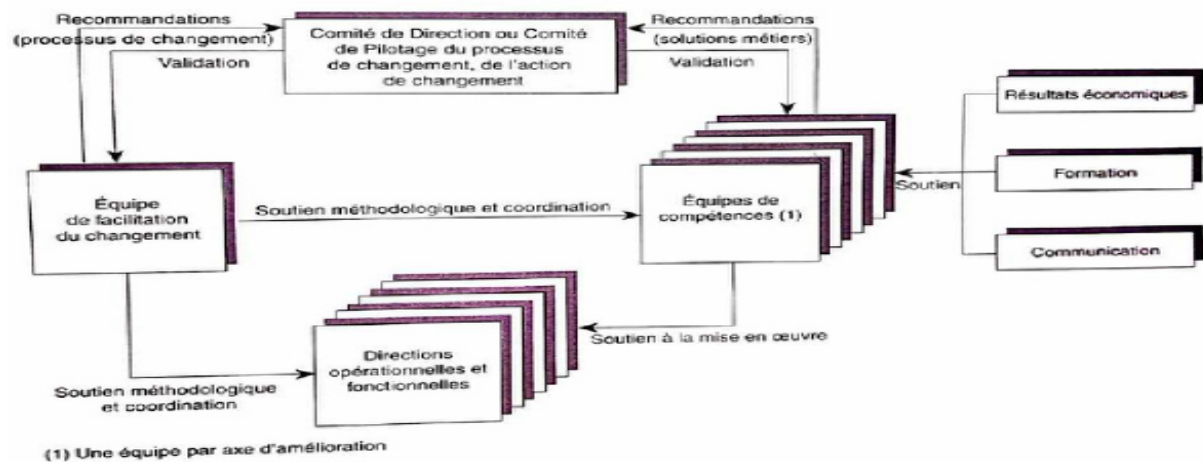
### **9. Les acteurs de la CDC :**

Selon Grouard et Meston<sup>80</sup>, pour faciliter et accélérer la CDC, il est primordial de concevoir et mettre en place une structure et un mécanisme capable de catalyser le processus de changement. La structure capable de conduire le changement a pour but : d'assurer que toutes les unités et autres entités impliquées dans le changement allouent les ressources appropriées et le temps nécessaire, d'apporter des compétences métiers et un accompagnement méthodologique adéquat en matière de conduite du changement, de coordonner et aligner toutes les actions de changement et de générer la participation requise.

Les mêmes auteurs, ont présenté une structure qui a pour objectif de fournir à la DG les moyens d'assurer ces rôles. Elle peut être représentée aussi bien par le comité de pilotage de l'action de changement, qui constitue en général la solution la plus efficace pour la CDC sauf pour un changement global de l'entreprise, qui doit être piloté par le comité de direction. Le comité se compose généralement de 08 à 12 personnes, regroupe tout ou partie de la DG, le responsable de l'équipe de facilitation du changement et les directeurs des divisions affectés au plan du changement.

La figure ci-dessous représente la structure des principaux acteurs de CDC.

Figure N°5 :



Source : Grouard et Meston, 2005. P129.

Le succès de la conduite du changement est fondé sur des figures clés et centrales, les leaders de l'organisation. Le leader peut être le PDG, le directeur général, un autre directeur Comme le DRH, voire un autre cadre supérieur qui sert de réformateur interne.

### 9.1. La direction générale ;

La direction générale définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'entreprise. Elle s'acquitte de ce premier rôle dans le cadre de l'établissement de la vision. Par la suite, la direction est le gardien ultime de la cohérence du processus de changement avec la vision. L'engagement de la Direction Générale constitue une condition cruciale de succès du changement au sein de l'organisation dès lors qu'il permette d'impliquer les autres acteurs dans le processus du changement et de diminuer, voire anéantir les résistances.

### 9.2. L'équipe de facilitation du changement ;

Cette unité est chargée d'apaiser les émotions ou comportements négatifs et de guider l'entreprise dans son évolution au-delà des enjeux de pouvoir et des soubresauts émotionnels. Pour ces raisons, le rôle de cette équipe est de faciliter le processus du déroulement du changement.

### 9.3 Profil du responsable ;

C'est un homme de l'entreprise, fort d'une expérience de dix années ou plus dans l'entreprise, qui a assuré différentes fonctions auparavant, d'où il a procuré une connaissance



assez large. Cette expérience lui a permis de développer des relations personnelles au sein des différentes entités de l'entreprise.

#### **9.4. Profil des membres ;**

Pour les sélectionner le responsable de l'équipe recherche des personnes avec de fortes qualités humaines et des compétences liées aux métiers de l'entreprise.

#### **9.5 Les équipes de compétences ;**

Le rôle de ces équipes consiste à concevoir les solutions à mettre en œuvre par axe d'amélioration et à assurer le suivi de leur mise en œuvre.

#### **9.6. Le responsable ;**

C'est la personne à qui le comité de pilotage confie la responsabilité d'apporter la solution à la question posée, en d'autres termes de définir la structure-cible de l'axe amélioration dont l'équipe a la responsabilité, de piloter et de réussir la mise en œuvre.

Le responsable doit être un cadre possédant à la fois une position hiérarchique élevée et une crédibilité importante dans l'ensemble de l'entreprise.

Le responsable, épaulé par l'équipe de facilitation du changement, choisit les ressources qui contribueront son équipe, ses propositions étant validées par le comité de pilotage.

#### **9.7 Le facilitateur ;**

Le plus souvent, le facilitateur est un membre de l'équipe de facilitation du changement, c'est un spécialiste de la CDC. Il a pour rôle d'optimiser le fonctionnement de l'équipe en apportant les moyens, méthodes et autres outils adaptés, en organisant le travail de l'équipe (Réunion de travail, résolution de problème en groupe...). De façon plus générale, il remplit un rôle de coach pour chacun des membres de l'équipe. Il a aussi pour rôle de définir et assurer l'interface entre l'équipe et le reste de l'entreprise.

#### **9.8. Les membres ;**

Ils sont au nombre de 5 à 10, au-delà, la taille trop importante nuirait à la l'efficacité de l'ensemble. Chaque membre est choisi en fonction de ses compétences ou connaissances relatives à l'axe amélioration étudié. L'équipe est en générale multifonctions et multi-niveaux (Maximum d'expérience).

Les équipes support Leur rôle est de soutenir l'action des équipes de compétences. Elles sont au nombre de trois :

### **9.9. Une équipe de résultats économiques ;**

En termes de ressources, il s'agit d'une équipe légère composée de 2 à 4 personnes en fonction du nombre d'équipes de compétences. En termes de savoir-faire, représente un opérationnel de bon niveau capable d'appréhender l'impact opérationnel des évolutions et un Financier du type contrôleur de gestion capable de traduire l'impact opérationnel en impact financier. Son rôle est d'évaluer l'impact financier des solutions élaborées par les équipes de compétences et de concevoir et mettre en œuvre les indicateurs de gestion qui permettront de suivre la matérialisation des résultats économiques.

### **9.10 Une équipe communication ;**

Son rôle est de communiqué la problématique qui a déclenché le changement et ses objectifs, d'expliquer de façon continue l'avancement des travaux des équipes de compétences et de l'équipe de facilitation du changement à l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit de rassurer, et réduire les résistances pour faire en sorte que les divisions opérationnelles collaborent au mieux avec les équipes de compétences.

### **9.11. Une équipe formation ;**

Le rôle de l'équipe formation est d'assurer la formation rendue nécessaire par la mise en œuvre de la vision.

Dans le cadre d'une entreprise de taille réduite ou d'un processus de changement à l'échelle d'une division, les activités supports peuvent être supervisées et totalement ou partiellement assurées par l'équipe de facilitation du changement. **(Grouard et MESTON, Pp127-130)**

## **Section 2:**

### **-la résistance au changement organisationnel :**

#### **1- Définition :**

Comme nous le précise PESQUEU (2004, p 105) « les résistances sont toujours nécessaires, en ce sens qu'elles éclairent le contexte organisationnel »

Kurt Lewin est l'un des pionniers de la dynamique des groupes, selon lui la résistance au changement venait de l'attachement des individus aux normes du groupe. Elle apparaît soit quand le changement vient affecter des habitudes, des rites, soit quand les intéressés n'en comprennent pas la raison ou l'intérêt.**(LEWIN, Kurt; vol 1, n°2, 1947 )**

Pour Cocha et French « la résistance au changement est le résultat de frustrations individuelles, de réactions collectives liées aux effets de groupe.

Ils pensent aussi que « la résistance au changement résulte d'une combinaison à la fois des réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration et des réactions collectives, issues des forces induites par le groupe » (COCH .L, FRENCH.J, vol1, 1948, PP 512.)

Bareil et Savoie le définissent : « expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement ou de forces restrictives qui S'oppose à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences » (BAREIL. C et SAVOIE. An, 2002 p. 150-167)

## **2. Les formes de résistance au changement organisationnel :**

Pour Carton il existe quatre formes principales de résistance au changement :

Premièrement, l'inertie organisationnelle qui est traduite par une absence de réaction de l'individu au changement.

Deuxièmement, l'argumentation du changement qui peut se traduire par une négociation sur le fond et la forme du changement.

Troisièmement, la révolte est une réaction forte qui peut suivre l'échec d'une phase d'argumentation, il existe deux formes de révolte. La première, la menace tactique qui relève pratiquement de l'argumentation. La seconde, la menace stratégique, qui tente de faire échouer le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socioéconomiques.

Enfin, Le sabotage ayant pour but de montrer la non légitimité du changement. (CARTON, G.D, 1997, p51)

## **3. Typologie de la résistance au changement :**

Il existe deux types de résistance : les résistances collectives et les résistances individuelles.

### **A- Les résistances collectives ;**

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs.

### **-Les normes :**

Par normes, on entend les règles qui régissent la pensée que l'on tire d'une culture d'entreprise ou personnelle. Elles établissent dans un cadre entrepreneurial un sentiment d'appartenance qui prévaut sur ce que l'on ressent à propos de changements dans l'entreprise. Elles établissent un cadre pour la pensée et constituent un obstacle au changement si elles sont contraires à celle-ci.

### **- Les rites :**

Par rites, il s'agit, dans un environnement purement humain, des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements extérieurs dès que ces mouvements sortent du cadre de référence.

### **- Les idées préconçues :**

Enfin, les idées préconçues sont un mélange des normes et rites qui constituent une barrière qui rejette toute les idées de changement dès que l'on n'arrive pas à les recevoir.

Cet ensemble établit une échelle de calcul d'une manière à déterminer le bienfondé ou non, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportements, solutions recherchées, qu'au niveau des contraintes ressenties. Les résistances collectives sont intangibles dès lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de mesures qui les touchent globalement.

### **B- Les résistances individuelles :**

Le changement est révélateur d'angoisse pour chaque membre de l'organisation aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif. Le changement représente la rupture et le retour sur soi. La rupture Celle-ci peut contribuer à la perte de repères tant dans l'espace que dans le temps ou dans le système relationnel et comportemental d'une entreprise. Un salarié dans son intérieur, outre les idées apportées par le groupe, a une pensée unique qui l'amène au constat que sa situation personnelle peut être compromise ou revue à la baisse par une nouvelle organisation.

### **-Le retour sur soi ;**

Un salarié se remet en cause sur ses capacités et ses compétences acquises. C'est aussi un réel enjeu et peut constituer un frein à la mise en place d'une nouvelle organisation. En effet, le salarié peut douter de lui-même quant à sa capacité à s'intégrer dans un nouveau dispositif. (. (BAREIL. C et SAVOIE. An(2000), p147-162)

### **3. Causes des résistances :**

Les causes de la résistance au changement individuelles sont multiples, nous citons les quatre que l'on rencontre plus fréquemment 67 :

#### **A- La peur de l'inconnu :**

Ceci semble être la première raison apparente de la résistance au changement. Certains peuvent aller jusqu'à refuser une promotion par peur de l'inconnu.

La crainte de perdre ce que l'on possède :

Lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou encore d'autres éléments qui deviennent importants pour nous. Ce phénomène de crainte est encore plus présent lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Et c'est pour cela que bien souvent, lors d'un changement, se sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage face à un changement.

#### **B- La remise en cause des compétences :**

On peut faire face à une situation du changement ou les employés vont se sentir incompetents vis-à-vis des exigences de leur nouvelle fonction et vont exprimer leur mécontentement.

#### **C- La préférence pour la stabilité :**

Les être humains, en général, recherchent la stabilité et la « prévisibilité ». Ils souhaitent pouvoir prédire, à tous les moments, ce qui va se produire dans leur environnement. Faire la même chose tout les jours apporte une sorte de sécurité à la majorité des individus. Changer cette stabilité, tant au niveau relationnel qu'au niveau des tâches à accomplir, entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance.

**(BOUVIER . L, 2008, n° 04, p. 05)**

#### **D-Les causes politiques :**

Un individu peut résister au changement à cause de pressions politiques, des personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause, comme par exemple le cas des forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. La perte de pouvoir et d'influence fait souvent en sorte de créer de la résistance chez un individu qui le plus à perdre. Ces pertes de pouvoir, d'autorités et de ressources humaines,

financières et responsabilités, peuvent entraîner chez certains gestionnaires, des luttes impitoyables pour conserver le statut **(BARIEL. C, 2004,n°4-10, p, 08)**

Les causes liées à la méthode de mise en œuvre du changement :

Comme l'indique RONDEAU, l'orientation, la sensibilisation et l'habilitation sont des conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir le changement. **(RONDEAU. A, 2002, P110)**

#### **E- Les causes liées au système organisationnel :**

Dès qu'un individu perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation de s'y adapter au changement, il résiste. Selon HAFSI et DEMERS, ces déterminants regroupent : le contexte, la structure, la culture, le potentiel humain et le leadership. Par exemple, l'individu réagit à la perte des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait, comme les rites, les rituels, les normes, le langage des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils peuvent perturber l'équilibre établis et provoquer la résistance.

#### **F- Les causes liées au changement lui-même :**

Finalement, le destinataire résiste tout simplement parce que le changement est complexe, peu légitimé par l'organisation et souvent radical. Cela suscite des réactions souvent extrêmes qui remettent en cause le changement.

Il ressort que les causes de la résistance au changement sont multidimensionnelles. Aussi, quelque soit les types ou les causes de la résistance au changement, les managers et les responsables du projet doivent savoir les repérer pour pouvoir identifier les difficultés et mettre les moyens suffisants pour accompagner les destinataires et éviter toute résistance. **(HAFSI. T, DEMERS C 1997, p322)**

#### **4-Comment « faire face à la résistance » ?**

Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver les moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances. Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement.

On cite quelques stratégies qui sont les résultats de plusieurs auteurs comme Cocha et French (1947), Lauvrence (1969), Hultman (1998), Kotter Et Shlesinger, Collerette, Deliste Et Perron (1997) etc. pour limiter et surmonter la résistance.

La façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.

Influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leur réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement ; Cette stratégie consiste à déterminer l'intensité et la source de la résistance, à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats ;

Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes : la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme de l'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement ;

Plusieurs techniques psychothérapeutiques peuvent être employées pour comprendre les déterminants cachés, tels que la confrontation, la clarification et l'interprétation.

-La gamme des choix est large en termes de comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement, elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple du projet de changement. On peut également ignorer totalement les résistances. Entre les deux, il y a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances. Parfois, on privilégie de tolérer les manifestations de résistance.

Trois solutions sont suggérées par les auteurs : briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.), diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois. Plusieurs auteurs interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter, et proposent quatre axes des gestions des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Finalement, « les actions de gestions traditionnelles tels que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter » (**BAREIL C,n°04-10-2004,**)

## **5. Les conditions de la réussite du changement et les erreurs à éviter :**

Il existe certaines conditions qui favorisent l'acceptation et la réalisation du changement. Ces facteurs ne garantissent pas la réussite, mais constituent un climat favorable aux transformations souhaitées. Il y'a aussi des erreurs à éviter.

**5.1. Les conditions de la réussite 28 :** Il existe plusieurs conditions de réussite du changement :

### **A- Un processus de planification stratégique :**

Le processus fondé sur l'apprentissage est préférable à l'approche traditionnelle « moyens fins ». En effet, dans un environnement mouvant, les responsables n'ont pas intérêt à choisir pour cible des objectifs figés, il convient plutôt d'avancer l'idée d'un futur désiré défini seulement dans ses grandes lignes, sans spécification de détail. Un tel scénario qui est de l'action mais il n'est pas fixé obstinément. Au contraire, il est modifié à la suite d'essais et d'erreurs. La gestion de changement dépend donc de la capacité d'apprentissage de la firme.

### **B- Des structures adaptées :**

La structure fonctionnelle hiérarchique ne favorise pas l'apprentissage ni le changement puisque, dans cette configuration, tout est prévu par un concepteur rationnel et omnipotent : lorsque la complexité s'accroît, le piège bureaucratique se ferme, l'organisation se montre incapable d'apprendre.

En revanche, les structures divisionnelles ou matricielles, l'organisation par projet, préfèrent le résultat aux procédures, en favorisant le processus d'apprentissage.

### **C- Une culture de l'erreur acceptée :**

Un bon nombre de gestionnaires considèrent encore l'erreur comme une faute honteuse. Or, l'erreur est inévitable. Il convient donc de reconnaître ce fait pour affronter le mal et pour y remédier. L'erreur est « normale », il convient de la considérer avec sérénité puisqu'on peut la dépasser.

-Un style de direction neuf.

Le changement provoque des inquiétudes et engendre souvent un stress paralysant tous les membres de l'organisation. Il convient donc de rechercher et de trouver si possible, ce difficile équilibre entre un leadership qui mobilise et qui, en même temps, rassure les hommes de le faire.



## **5.2 L'ouverture :**

Les relations diverses que l'entreprise entretient avec d'autres composantes de la société, la recherche, l'école, des organisations étrangères, par exemple, constituent des stimulants aux changements. Toutefois, il est nécessaire que ces occasions soient vécues par des membres de l'entreprise comme des expériences valorisantes, des opportunités de piloter les changements dans l'entreprise, même si elles paraissent limitées, existent. Les recettes toutes faites sont vaines. Mais, il convient d'orienter toutes les dimensions de la firme : sa structure, sa culture, son style de direction, son apprentissage. (AIDI. L et BARACHE. Ou, 2018, p30)

## **6. Comment faire face à la résistance ?**

Les approches de gestion de la résistance ont largement cherché à trouver les moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances, selon la perspective traditionnelle. Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. On cite quelques stratégies qui sont les résultats de plusieurs auteurs comme Coch et French (1947), Laurence (1969), Hultman (1998) Kotter et Shlesinger, Collerette, Deliste et Perron (1997) ..... Etc. pour limiter et surmonter la résistance.

La façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.

- Influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions et l'utilisation d'un langage compréhensible.

Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes: la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme de l'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

La gamme des choix est large en termes de comportements à adopter à l'égard de la résistance au changement, elle peut aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple de projet de changement,

On peut également ignorer totalement les résistances. Entre les deux, il y'a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances. Parfois, on privilégie de tolérer les manifestations de résistance.

Plusieurs auteurs interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter et proposent quatre axes de gestion des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Finalement, « les actions de gestion traditionnelle telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter. (Celine. B, 2004, p10-11)

### **Résumé de chapitre :**

Le changement est un processus permanent dans la vie des entreprises. Provoquer ou subir le changement nécessite une nouvelle réorganisation et structuration et aussi une nouvelle redéfinition de la stratégie globale de l'entreprise, ce qui amène les leaders des entreprises et managers des organismes à s'impliquer au maximum dans le processus de changement.

La résistance au changement est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée. Quand les changements touchent les travailleurs (leurs habitudes de faire) ou bien la structure organisationnelle la principale réaction est la résistance.

Les actions de gestion telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance. L'objectif du changement organisationnel est d'accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement et de changer les modèles de comportements des salariés.

Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste

**TROISIEME CHAPITRE**  
**LA PERFORMANCE DES SALARIES**

## **Préambule :**

Aujourd'hui, on constate qu'afin d'assurer un développement plus harmonieux, tout en se donnant les moyens de faire face à la concurrence et même d'atteindre les objectifs de production, une grande partie des entreprises, quel que soit leurs taille ou leurs spécificité, donne une grande importance à la notion de la performance et de mieux comprendre la dynamique et les moyens à mettre en place dans le but d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. Dans ce chapitre nous le consacrons à aborder le processus de la performance.

### **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 CAROLIN « 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.»(Caroline 1998, p.41).

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 (Lorino 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 Nicolas 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.

## **2. Evolution conceptuelle de la performance**

La performance trouve son origine, comme l'indique (**Khemakhem 1976, p.119**), dans performare en latin et to performe en anglais. Le mot performance remonte au milieu du 19ème 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 20ème 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**).

## **3. Typologie de la performance :**

### **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'entreprise<sup>10</sup> (e.g., taux de rendement des chapiteaux investis, résultat résiduel, valeur ajoutée économique et taux de marge bénéficière).

### **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.

### **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.

### **3.4. Performance stratégique :**

Selon Barrette et Berard, 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 cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels. (Barrette et Berard 2000, p. 15 -25)

### **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'entreprise<sup>11</sup>, 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.

### **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.

## **4 .Les indicateurs de la performance :**

### **4.1. La définition de l'indicateur de la performance :**

L'indicateur de la performance peut être défini comme suit Qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

« Un indicateur de performance KPI (Key performance indicator) est une mesure ou un ensemble des mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation ». (FERNANDEZ .A, 2011, p : 105).

LORINO a défini l'indicateur de performance comme suit : « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». (LORINO P, 2001, p 130).

### **4.2. Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance en fonction de la RH :**

- Des indicateurs économiques et financiers comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH.
- Des indicateurs structurels comme le taux d'encadrement.
- Des indicateurs de gestion du recrutement comme le processus de sélection, décision d'embauche, la qualité du recrutement.
- Des indicateurs de gestion de la formation comme l'évaluation des compétences des salariés, analyse des besoins de formation, planification et conception de la formation.
- Des indicateurs de gestion de rémunération ; stratégies de rémunération, les enjeux de l'organisation en matière de rémunération, les promotions.
- Des indicateurs de turn-over comme le taux de démission et l'ancienneté.
- Des indicateurs d'absentéisme ; le taux des absences, la durée et même les causes d'absences.

- Des indicateurs de satisfaction des salariés par rapport : à l'ambiance au travail, les conditions au travail (santé et sécurité), le poste occupé...etc. (ANNE. T, Patrick .A et autres. octobre 2010, p 47).

## **5. Définition de la mesure de la performance :**

La mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

A ce sujet A.KHEMAKHEM définit que : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise ». (KHEMAKHEM. A. 1976, p 06).

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés.

### **5.1 Pourquoi mesure-t-on la performance :**

#### **5.1.1. Pour clarifier les concepts flous de stratégie ;**

La mesure de la performance des travailleurs au sein d'une entreprise est une question nécessaire d'actualité pour toute équipe dirigeante.

RAVIARD David et THAON Christian ont dit que : « la performance n'existe que si on peut la mesurer ». (RAVIART THAON. D 1999, p 78).

Cependant mesurer la performance est essentiel pour piloter puisque le fait même de mesurer doit répondre à un certain nombre d'exigences et de clarifications bien que pour appréhender la performance de façon plus précise et moins contingente.

Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et reliés à de nombreuses dimensions. Mais faute d'outils d'aide à la décision assez performants, les responsables sont souvent obligés de prendre des décisions de manière plus instinctive que rationnellement. (CHENDOUEH. S, OUBAKLI. S, 2014, p : 39).

La stratégie ; si elle doit être mesurée en terme de performance globale de l'entreprise, nécessite d'être explicitée. Au-delà le fait d'expliciter la stratégie par le biais d'objectifs et



d'indicateurs de mesure assure à l'entreprise un support commun de compréhension susceptible de la stratégie.

### **5.1.2. Pour piloter sur le long terme : le pilotage de la direction de l'entreprise:**

La notion de « pilotage de l'entreprise est très récente ». Sous le taylorisme, compte tenu du fait que l'unique facteur de succès était la réduction maximale des coûts, les dirigeants n'avaient pas besoin de piloter l'entreprise mais simplement de contrôler que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable. Dans ce contexte, la DRH doit avoir accès à une information de plus en plus large (couvrant tous les critères de performance possible) et en temps quasi réel afin de pouvoir prendre les décisions de changement que s'impose au moment voulu.

Piloter, c'est accomplir de manière contenue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience). **(LORINO. P, 2001, p 65).**

Le dépouillement de la stratégie permet de fixer des objectifs pour atteindre un certain niveau de performance globale.

### **5.1.3 Pour manager :**

La mesure de la performance doit permettre de piloter mais également de manager pour optimiser le retour d'expérience nécessaire au pilotage.

Dans certaines entreprises, la stratégie n'est connue que de l'équipe dirigeante, les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction.

En outre, la dimension managériale stratégique est un mode de gestion qui est adoptée par la direction en vue de mener à bien les activités de l'entreprise, pour un retour optimal d'expérience, il faut que les salariés de l'entreprise comprennent le but de leur activité. La mesure de la performance pour un objectif stratégique permet la mise en place d'un système de management où chacun devient conscient de son rapport dans la stratégie globale de l'entreprise. L'idée est d'impliquer tous les salariés (caractérise l'adéquation homme /emploi).

## **6. Les critères de la mesure de la performance :**

### **6.1 L'efficience ;**

Auparavant, l'identification des meilleures entreprises se fondait sur leurs performances passées, à l'aide de quelques ratios classiques. Avec les nouvelles méthodes d'efficience, elle s'effectue en comparant les résultats d'une entreprise à ceux qu'elle obtiendrait si elle adoptait le choix des autres. On trouve ainsi les entreprises qui ne peuvent améliorer leurs performances en se comportant comme les autres : ceux sont les meilleures. Ces nouvelles méthodes permettent de mesurer la distance qui sépare toute entreprise de ces dernières. Ainsi, dans cette approche, les unités les plus performantes servent de modèle aux autres.

Les mesures d'efficience fournissent donc les instruments nécessaires au Benchmarking. Aharoni (1986) distingue trois types d'efficience : l'efficience allocatives qui consiste à mesurer, en termes relatifs, du degré d'exploitation des gains potentiels effectivement réalisés par le système d'échanges. Elle est considérée comme étant le ratio des outputs sur les inputs. Quant à l'efficience dynamique (dynamique efficiency), elle mesure la croissance de la productivité dans le temps grâce à l'innovation dans la technologie et l'organisation. Elle mesure le taux de changement d'output par unité d'inputs. Enfin, le troisième type d'efficience proposé par Aharoni (1986) est celui de l'efficience-x, emprunté à Leibenstein (1966). En théorie, l'efficience-x s'appuie sur cinq éléments :

- (1)- la rationalité sélective.
- (2)- l'individu comme unité de base de l'analyse.
- (3)- l'effort discrétionnaire.
- (4)-la zone d'inertie, et enfin.
- (5)-l'entropie organisationnelle.

La rationalité sélective exprime l'idée que les individus choisissent en fonction de leurs valeurs propres et de la contrainte exercée par l'environnement, l'écart par rapport au comportement de maximisation. La notion d'effort discrétionnaire est liée au caractère incomplet des contrats souscrits par les membres d'une entreprise, ce qui permet par exemple à un membre de l'organisation de mesurer son effort personnel. La zone d'inertie permet de rendre compte des phénomènes d'inertie dans l'effort fourni par un individu. Enfin, la notion

d'entropie organisationnelle rend compte de la tendance vers la désorganisation entraînée par le fait qu'à terme, l'individu va ajuster son effort au détriment des intérêts de l'organisation.

Outre les trois types d'efficacité distingués un peu plus tôt par (Aharoni 1986), Marris (1994) distingue l'efficacité opérationnelle, qui fait référence aux économies réalisées dans les ressources limitées des participants au système en ce qui concerne le temps et les coûts, grâce à l'existence de techniques, de marchés et d'informations appropriées.

Le critère de l'efficacité est celui dictant ce choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données, c'est-à-dire : atteindre le maximum dans toute entreprise (objectif), atteindre le plus grand bénéfice, pour un coût donné (Simon, 1947).

Mais contrairement aux allégations de plusieurs auteurs, l'efficacité ne signifierait pas le plus grand bénéfice pour un coût donné, mais le plus grand bénéfice mesurable pour un coût donné mesurable. (Marris 1994) ajoute que l'efficacité doit être une efficacité démontrée, une efficacité prouvée et surtout une efficacité calculée. Mais la limite de ces propositions, émane du fait qu'elles ne s'intéressent justement qu'à ce qui est calculable ou mesurable, donc qu'au quantifiable. Alors qu'on ne peut pas toujours tout quantifier, car certains éléments ou phénomènes échappent à la quantification (Mintzberg, 1990).

Le concept de l'efficacité en tant que telle amène d'abord à une différenciation entre l'efficacité et l'efficacité. En effet, si l'efficacité mesure le résultat obtenu avec les moyens disponibles, dans l'immédiateté, alors l'efficacité constitue son dépassement, par une autre forme d'intégration de l'environnement qui l'inscrit de facto dans le moyen, voire le long terme (Ruffiner, 1996).

## **6.2 L'efficacité ;**

Lorsqu'on veut mesurer l'efficacité d'une entreprise ou d'une organisation, on court le risque d'enfermer la dynamique de celle-ci dans une perspective classique et sommative, et de croire que des catégories préfabriquées peuvent saisir une réalité constamment en mouvement, qui n'existe que dans l'espace d'interaction des acteurs concernés (Le Mouel, 1991).

Mais la problématique de l'efficacité a subi une évolution. On se distancie aujourd'hui de l'approche initiale, techniciste et quantificatrice, pour mettre en relation différents effets avec des caractéristiques qualitatives, telles que le climat de l'entreprise, sa culture ou son éthique. Ces caractéristiques ne peuvent être captées par les méthodes classiques

d'observation ponctuelle et externe, car elles participent de fonctionnements qui ne sont saisissables que dans la durée et en observant les interactions et les représentations des acteurs (Gather & Thurler, 1988).

On peut faire un pas de plus sur le plan opérationnel et considérer que l'efficacité qui compte, en dernière instance, résulte d'une représentation des objectifs et des effets des actions communes des acteurs concernés. L'efficacité n'est plus définie de l'extérieur: ce sont les membres de l'établissement qui, par étapes successives, définissent et affinent leur contrat, leurs finalités, leurs exigences, leurs critères d'efficacité et, en fin de compte, organisent leur propre contrôle continu des progrès accomplis, négocient et mettent en œuvre les régulations nécessaires.

De nombreux auteurs nous ont révélé l'existence de plusieurs types d'efficacité : l'efficacité technique qui se définit généralement au niveau de l'entreprise, l'efficacité d'échelle qui se réduit à la moyenne des performances ex ante et post constatées par l'entreprise, l'efficacité allocutives qui mesure le coût de production consenti pour x facteur de production, et, enfin, l'efficacité sociale ou collective qui fait référence à l'optimum Walras-Pareto.

Aharoni (1986) définit le concept d'efficacité en le comparant à celui d'efficience. Pour l'auteur, les indicateurs d'efficience permettent de mesurer si les choses sont faites convenablement au sein de l'entreprise, alors que l'efficacité quant à elle, consiste à mesurer si les bonnes choses sont faites.

### **6.3 La rentabilité ;**

Le concept de rentabilité fait souvent référence à l'atteinte par l'organisation, de ses objectifs de maximisation des profits. Selon Morin & al. (1996), lorsque le moment vient de mesurer la rentabilité d'une organisation, un seul ratio transcende tous les autres : il s'agit du rendement sur le capital investi. Divers chercheurs ont identifié au cours des dernières décennies au travers de nombreuses études empiriques, divers indicateurs servant à mesurer la rentabilité d'une entreprise.

Boardman & Vining (1992) dans les travaux sur la performance des privatisations proposent l'utilisation des indicateurs tels le retour sur l'actif, le revenu net et le retour sur les ventes. Quant à Parker, Hartley & Martin (1991), ils proposent plutôt l'utilisation du retour sur le capital investi.

Selon Duval (2000), les gestionnaires utilisent couramment trois indicateurs clés afin d'évaluer la rentabilité d'une entreprise : la valeur ajoutée par l'entreprise, la masse des salaires dépensés pour créer cette valeur nouvelle, et, enfin, la quantité de capital à avancer pour fonctionner. Pour l'auteur, une entreprise rentable n'est rien d'autre en effet qu'une entreprise qui crée plus de richesses nouvelles qu'elle ne dépense de salaires, et cela en quantité suffisante par rapport à la quantité de capital qu'elle immobilise.

Mais en réalité, la rentabilité est une question de point de vue, ce qui expliquerait la multiplicité des critères utilisés pour l'évaluer. En effet, les syndicats, les gestionnaires, les gouvernements etc. n'ont pas la même manière d'évaluer la rentabilité de la firme. Selon Lauzel & Teller (1986) « [...] le terme rentabilité dérive de rente et évoque les thèses lointaines des physiocrates et de Ricardo sur la rente du sol. Par extension, on l'a appliqué aux revenus provenant d'autres biens » (Lauzel, R. & Teller, R. 1986)

La rentabilité est aujourd'hui associée à toute action économique mettant en œuvre des moyens matériels, humains et financiers. On peut plus précisément pour ce qui concerne l'entreprise définir la rentabilité comme l'aptitude de cette dernière à dégager des résultats en rapport avec les moyens mis à sa disposition.

#### **6.4 La productivité ;**

La productivité est la quantité de produits (ce qui est créé) par unité de facteur de production utilisée. D'après le dictionnaire Larousse, la productivité est « [...] le caractère de ce qui est productif », et est productif, ce qui produit ou rapporte. Évidemment, une telle définition ne nous renseigne pas vraiment sur ce concept.

La productivité de l'entreprise en tant que système, faute de pouvoir être définie avec précision, apparaît clairement comme étant le rapport entre une production valorisée, les extrants et l'ensemble des facteurs mis en œuvre qui sont les intrants , Il y a trois familles d'indicateurs de la productivité : les ratios classiques, le niveau de qualité et le professionnalisme. Pour ce qui est des ratios classiques, Establier (1988) allègue qu'il y a longtemps qu'une série de ces ratios existe pour mesurer la productivité dans l'entreprise. Ils permettent de contrôler le fonctionnement et le développement de l'entreprise à tous les stades de responsabilité en fonction des moyens qui y sont mis en œuvre. L'analyse de ces ratios permet généralement de constater : un bon rythme de croisière, un sous-emploi des ressources et une saturation des moyens.

Mais l'appréciation donnée par les ratios classiques de productivité n'est pas suffisante pour savoir si une entreprise est productive ou pas. Il faut ajouter à cette démarche, l'appréciation du niveau de qualité de l'entreprise et de ses produits. La qualité est ou n'est pas dans l'entreprise ; elle s'apprécie a contrario par les indices et défauts révélés et afférents dans chacune des divisions de l'entreprise **(Establier, 1988, p13)**.

Le dernier indicateur de productivité a trait au professionnalisme, que l'auteur définit comme la qualité de tout mettre en œuvre pour exercer parfaitement son métier. C'est en fait, avoir un haut niveau de conscience professionnelle; c'est la recherche de la perfection dans son savoir faire.

Leray (1983) soutient que la productivité, contrairement à la rentabilité (qui est une mesure extérieure de l'efficacité), est une mesure interne du processus. Mais il est possible de donner une dimension plus opératoire au concept. En fait, la productivité pourrait aussi se définir comme le taux d'accroissement de l'output moins la moyenne pondérée des taux de croissance de différents input, ou les pondérations représentent la part de chaque input dans le coût total (Selon Hartely, Parker & Martin, 1991).

Selon que l'on aborde la notion de performance suivant diverses approches en sciences de l'organisation, on découvre qu'il existe plusieurs conceptions de ce concept. Nous tâcherons de présenter ici quelques grandes conceptions à travers les théories de l'organisation. **(Hachimi. SY ,2003.p 15-20)**

### **Résumé de chapitre :**

Dans ce chapitre on a abordé le processus de la performance des salariés on a entamé notre chapitre par l'évolution de conceptuelle de la performance, définition de la performance, type de performance, ces approches et composants, ces indicateurs, et en fin on a abordé la mesure de performance et ces critères.

## **Chapitre 4 :**

Présentation du terrain d'enquête, Et le  
cadre méthodologique de la recherche

## **Préambule :**

Dans ce chapitre, on va présenter les étapes de la recherche sur le terrain dont On a commencé d'abord par la présentation de l'organisme d'accueil, suivi des étapes de l'enquête.

## **1-Présentation de l'Enterprise Sonatrach de Bejaia (DRGB) :**

### **1.1-Naissance et évolution de Sonatrach :**

La compagnie française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E. Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à paris.

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud el Hamra au terminal pétrolier de Bejaïa.

C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH a été créé par le décret 63-491 ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Les principaux objectifs de cet organisme étaient les suivants :

- Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides et gazeux.
  - Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes.
  - Achats et ventes des hydrocarbures liquides et gazeux.
  - Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles, et commerciales
- Le 22/09/1966 les statuts de la SONATRACH a été changés et en plus du transport et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

La décennie qui a suivi était marqué par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipement de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures.



Cette réorganisation a donnée naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENTP, ENAC...etc.) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- L'exploitation et recherche, l'exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- La liquéfaction et la transformation de gaz ; commercialisation, transport par canalisation(TRC).

L'année 1992 est marqué par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOS » élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH est la première entreprise du continent africain, qui assure des missions stratégiques telles que la recherche, la production, le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international en exportant ses produits en France, Italie, Canada... etc.

### **1.2-Rôle de SONATRACH :**

- Prospection, exploration et exploitation, développement, gestion et management de transport, stockage et moyens de chargement.
- Transformation et raffinage, Marketing ;
- Liquéfaction du gaz naturel, traitement et valorisation des hydrocarbures gazeuses
- Mise en place de toutes formes d'activités en joint-venture à l'intérieur et à l'extérieur du territoire algérien, en collaboration avec des compagnies étrangères.
- Une fourniture constante d'hydrocarbures à usage domestique ;
- La recherche pour la promotion et la valorisation de toute forme d'énergie et source

### **1.3- Les objectifs de SONATRACH :**

- Un control permanent des activités principales.
- Le renforcement de ses capacités technologiques et de gestion.
- Un partenariat authentique ainsi qu'une expansion internationale.
- La diversification de son portefeuille d'activités.

#### **1.4-Présentation de la région transport centre(RTC) :**

Les premières explorations des gisements en Algérie commencèrent vers la fin des années 1890, dans le bassin du Chélif, le premier gisement ne fut découvert qu'en 1948 à oued –guetirini, près de Sidi Aïssa, à 150 Km d'Alger. Avant cela deux puits de moindre importance furent découverts : celui de Ain Zeft vers 1895 et autre à Tliouanet.

Dans les années 1950 ; les travaux d'explorations s'étendirent au Sahara avec la découverte de plusieurs gisements de pétrole et de gaz naturel, ainsi entre 1953 et 1957 furent découverts les champs d'huile de Edjelah, de Hassi Messaoud et de Zarzaitine ainsi que les champs de gaz de Hassi R'mel et de Inamenas.

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus de 1,5 Million de km<sup>2</sup> dont l'exploration est loin d'être terminée, la majorité des gisements d'huile et de gaz découverts à ce jour sont situés dans la partie Est de la plate –forme saharienne.

Cependant, afin de pouvoir exporter le précieux liquide en Europe, il était indispensable de construire une canalisation allant de Hassi Messaoud jusqu'à la cote algérienne.

La Région Transport Centre Bejaïa est l'une des sept (07) régions chargées du transport par Canalisations (deux oléoducs et un Gazoduc), le stockage et la livraison des hydrocarbures par l'exploitation d'un Port Pétrolier, mis à la disposition de la Société de gestion des Terminaux à Hydrocarbures.

#### **1.5-Les activités et les missions de RTC SONATRACH:**

La nouvelle macrostructure de l'entreprise sonatrach (RTC) est constituée de 4 activités opérationnelles :

##### **A) Ses activités :**

##### **- Activité Exploration-Production (E&P) :**

L'RTC sonatrach de Bejaïa donne pour objectifs prioritaires, à travers l'Activité E&P, l'augmentation du niveau de la production et des réserves pour répondre à la demande nationale en hydrocarbures, pérenniser et développer ses marchés à l'international. Face à une demande domestique et mondiale en énergie sans cesse croissantes, le pétrole et le gaz demeurent les ressources nécessaires pour y répondre.

Néanmoins, l'exploitation de ces ressources devra prendre en compte de nouveaux paramètres et de nouveaux défis aux plans techniques, économiques, sociétaux et environnementaux. A titre d'exemple, les produits énergétiques propres et économiques comme le gaz naturel dont les réserves restent importantes, devront désormais être recherchés de plus en plus loin, En 2015, la mise en œuvre par SONATRACH de sa stratégie d'optimisation de l'exploration et de la production, a permis une augmentation des volumes d'hydrocarbures à l'export et de la demande nationale évalué à 3 millions de TEP pour ce qui concerne le marché domestique.

#### **- Activité Transport par Canalisations (TRC) :**

L'Activité Transport par Canalisations est un maillon important de la chaîne des hydrocarbures et ce d'un point de vue historique, stratégique et opérationnel, l'histoire de SONATRACH a débuté avec cette activité lorsqu'elle s'est lancée dès 1966 dans la construction du premier oléoduc algérien, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew. La longueur de son réseau de transport des hydrocarbures dépasse aujourd'hui les 19 000 Km et le nombre de pipelines est passé d'un (01) à trente-sept (37). Trois (3) gazoducs transcontinentaux la relient à l'Europe à travers les pays du Maghreb.

#### **- Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) :**

Dans cette activité, maillons essentiels de la transformation et de la valorisation des hydrocarbures, SONATRACH s'est dotée de plus d'une vingtaine de complexes et d'unités industrielles depuis 1964, date de mise en production par l'Algérie du premier complexe de liquéfaction de gaz naturel au monde, dénommé GL4Z (ex CAMEL).

Depuis cette date, SONATRACH s'est hissée au rang de leader de l'industrie du GNL, a développé ses gisements gaziers et conforté son rôle de pionnière dans l'industrie internationale du gaz, notamment dans la production et la commercialisation du GNL.

#### **- Activité Commercialisation (COM)**

L'Activité Commercialisation est en charge de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché national et à l'international.

L'Activité Commercialisation couvre les domaines suivants :

- La commercialisation sur le marché national du gaz naturel, des GPL, des produits pétroliers et dérivés, des produits pétrochimiques et les gaz industriels.

- La commercialisation sur le marché international du gaz naturel, du GNL, des GPL, du pétrole brut, des produits raffinés et dérivés, et du condensat.
- Le transport maritime des hydrocarbures.

### **B) -Ses Missions :**

Le siège de la RTC est situé à 2Km au Sud-ouest de la ville de Bejaia est limité au Nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'Ghir, à l'Ouest par Oued Soummam et la Rn 09, il s'entend sur une surface globale, et déterminée ainsi :

- Terminal clôturé : 516,135M<sup>2</sup>, Surface stockage : 3,800 M<sup>2</sup>.
- Surface couverte : 7,832 M<sup>2</sup>, Surface occupée par les bacs : 43,688 M<sup>2</sup>.

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison d'hydrocarbures, elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1, L'oléoduc OG1, Le gazoduc GG1
- Le terminal Marin de Bejaia, le terminal d'Alger,
- Le port pétrolier, Le poste de chargement en mer (SPM)
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis - SP3 – SBM)
- Le terminal de Bordj Menail GG1 une station de compression (SC3)

### **1.6-Organigramme et évolution des effectifs :**

L'évolution qu'a connue la Région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignée aussi bien à l'activité, des départements ont été réorganisés sous des sous-directions, de nouveau départements ont été créés (exploitation gaz, juridique, budget et control de gestion, HSE) et des nouveaux postes sont apparus (ingénieur mesure, cadre études condition de vie et travail, administrateur de bases de données etc.).

### **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 SONATRACH BEJAIA.

### **3- Méthode utilisé**

Notre présente étude s'inscrit dans une méthode de recherche quantitative pour but de quantifier les données collectés durant notre enquête aux déférent questions de questionnaire a échantillon interrogé et l'objectif principale de cette étude c'est de mesurer l'effet de changement organisationnel (subi pendant la pandémie covid-19) sur la performance des salariées de l'entreprise SONATRACH-BEJAIA.

### **4-La technique utilisée :**

Nous avons élaboré notre questionnaire sur la base des résultats de notre pré-enquête, Dont est constitué de vingt-sept(25) questions, des modalités de réponses pour Permettre aux salariés de choisir la réponse qui leur convient, de demander quelques Fois plus informations lorsque la réponse est positive ou négative pour plus de Précision.

Notre questionnaire contient les quatre axes suivants :

Axe 1 : questions relative aux données personnelles

Axe 2 : questions relative au changement organisationnel liée a la pandémie covid-19

Axe 3 : questions relative à la performance des salariées.

Nous avons distribué 65 questionnaires et nous avons récupérer seulement 50, car (15) questionnaires sont incomplets, dont on a décidé de les écarter de notre analyse.

### **5- La pré-enquête :**

Afin de mesurer les aspects à prendre en compte durant notre recherche, nous avons utilisé l'entretien ouvert auprès d'un petit groupe de responsables relevant des ressources humaines, et informatique dont le but est de recueillir des informations nécessaires pour confirmer la fiabilité de nos questions posées, ce qui nous a permis de :

- Préciser notre objet d'études.
- Découvrir le terrain de l'enquête.
- Etablir notre questionnaire.
- Choisir notre échantillon.

## **6-Population d'étude (échantillon)**

Dans chaque étude en science humains et social nécessaire et stipule une méthode a suivre ainsi et une technique a opérer dans notre présente recherche nous avons opté pour l'utilisation de la méthode quantitative, concernant la technique, on s'est penché vers l'adoption de la technique d'échantillonnage aléatoire simple.

« L'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon » (ANGERS M, 1997, P 229).

Dans notre étude on a fait recours a échantillonnage aléatoire simple qui peut être défini comme une méthode d'échantillonnage qui rentre dans la catégorie de échantillonnage probabiliste. Cela signifie que l'ors qu'il est utilisé, un échantillonnage aléatoire simple donne a tout les membres de la population cible une probabilité égale et connue d'être sélectionner comme répondants dans le groupe d'échantillon. ([www.voxco.com](http://www.voxco.com)), consulter 21/06/2022 à 17h.

A cet effet, nous avons distribuée notre questionnaire aléatoirement, et on a ciblé toutes catégories professionnel (cadre, agents de maitrise et d'exécution) Sur un effectif total de 50 ont répondu à notre questionnaire.

## **7-Le déroulement de l'enquête :**

Notre enquête s'est déroulée au sein de la société SONATRACH (RTC) durant la Période du 03/04/2022 à 02/05/2022 dans le cadre de notre stage, nous avons passé le temps qu'il faut sur le terrain afin de connaître l'environnement et surtout nous familiariser avec les différents outils de travail, nous avons aussi consacré du temps à la documentation, à l'historique et à la distribution du questionnaire.

## **8-Les difficultés rencontrées :**

-La récupération des questionnaires nous à pris beaucoup de temps, à cause non disponibilité des salariés pour remplir les questionnaires.

-certains questionnaires sont incomplet pour cela on les à écarté.

**Résumé de chapitre :**

L'entreprise de sonatrach a subi un changement organisationnel pendant la pandémie de covid-19 pour cela nous avons mené une enquête pour découvrir et mesurer l'impact de changement sur la performance de ses salariés.

# Chapitre 5 :

« Analyse et interprétation des  
résultats »



## **Préambule :**

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats, on va présenter d'abord une série de tableaux simples et croisés.

Nous commençons par l'analyse des résultats en commençant par des tableaux concernant les caractéristiques de la population d'étude, ainsi des tableaux concernant Nos trois axes. Et enfin on va procéder à l'interprétation de ces résultats.

### **1-Les caractéristiques de la population d'étude :**

**Tableau n°1 :** Répartition des enquêtés selon le genre :

<b>Le genre</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Masculin</b>	<b>37</b>	<b>74</b>
<b>Féminin</b>	<b>13</b>	<b>26</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### **Commentaire :**

D'après les résultats du tableau, nous remarquons que l'ensemble des enquêtés est formé de sexe masculin et féminin, seulement le pourcentage est élevé chez le genre masculin à 74% contre 26% pour le genre féminin.

Alors l'entreprise emploie les hommes plus que les femmes, car certaines tâches peuvent être assurées autant par les hommes que par les femmes.

**Tableau n°2 :** La répartition des enquêtés selon l'âge :

<b>L'âge</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>20-30</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>31-40</b>	<b>21</b>	<b>42</b>
<b>41-50</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
<b>51 et plus</b>	<b>13</b>	<b>26</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Commentaire :**

Notre population d'étude est caractérisée par quatre catégories : la première (20-30ans) de l'ordre 8 % de l'échantillon total, la deuxième (31-40 ans) de l'ordre 42%

Car il représente le taux le plus élevé contrairement à la catégorie de (20-30 ans) qui représente le taux le plus faible de 8% de l'échantillon total, la troisième catégorie (41-50 ans) est d'un pourcentage de 24%, ensuite (51 ans et plus) représente 24% de l'échantillon total.

A partir de ces tranches d'âge nous constatons que le personnel de l'entreprise de SONATRACH est caractérisé par la diversification de ses générations.

**Tableau n°3 :** La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

<b>Niveaux d'instruction</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>universitaire</b>	<b>31</b>	<b>62</b>
<b>Secondaire</b>	<b>13</b>	<b>26</b>
<b>moyen</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Commentaire :**

Nous constatons d'après le tableau que la majorité du personnel de l'entreprise est titulaire d'un diplôme supérieur universitaire avec un taux de 62% et le reste des enquêtés d'un niveau Secondaire avec un taux de 26% et pour le niveau moyen on constate seulement 12%.

Cela veut dire que la politique de recrutement de SONATRACH se base sur les compétences universitaires, les exigences de l'entreprise nécessite un grand savoir et une main d'œuvre qualifié exigé par le poste occupé.

**Tableau n°4 :** La répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle :

<b>Catégorie professionnelle</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
<b>Agent de maîtrise</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
<b>Cadre</b>	<b>31</b>	<b>62</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### Commentaire :

On a relevé à partir de ce tableau que le personnel de l'entreprise est composé de cadre avec un taux de majorité 62% et 24% d'agents de maîtrise, et un taux de 14% pour les agents d'exécutions.

Nous avons visé un personnel de différents statuts et niveaux hiérarchiques, afin d'assurer la précision en matière de résultats souhaités

. **Tableau n°5** : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté :

Ancienneté	F	%
Moins de 3 ans	5	10
3 à 6 ans	11	22
6 à 9 ans	13	26
Plus de 10 ans	21	42
Total	50	100

### Commentaire

Nous remarquons que la plupart des enquêtés sont des anciens de plus 10 ans avec un taux de 42%, suivi de 26% représente le taux des enquêtés qui ont une ancienneté entre 6-9 ans par contre 22% ont une expérience 3 et 6 ans et d'autre avec l'expérience de moins de 3 ans représente un taux faible avec 10%.

La majorité des employés ont une expérience de plus de 10 ans car l'entreprise fait appel à un effectif qui a acquis une compétence vu la nature de la formation et la qualité d'information qu'il a acquis à l'université.

### -axe 02 changements organisationnels liés à la pandémie covid-19

**Tableau n°6** : les réponses des enquêtés par-apport au subitement d'un changement organisationnel pendant le covid-19.

Subitement d'un changement	F	%
Oui	45	90
Non	5	10
Total	50	100

**Commentaire :**

D'après les résultats de ce tableau on constate que les majorités absolu des interrogés soit 90% confirment qu'il y avait un changement organisationnel pendant la crise sanitaire au sein de leurs entreprise, Alors que seulement 10% infirment le contraire.

**Tableau n° 7 :** les réponses des enquêtés sur la modification des opérations commerciales pour protéger l'entreprise contre le covid-19.

Modification des opérations	F	%
Oui	9	18
Non	41	82
Total	50	100

**Commentaire :**

Selon les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on constate que 82% des interrogés contre 18% ont prouvé que l'entreprise n'a pas modifier des opérations commerciales et des prestations de service pour se protéger contre le covid-19.

On appuyant sur les missions de SONATRACH (RTC) on constate que elle ne peut pas modifier ses opérations commerciales et ses prestations de service car elle a des contrats international elle doit les respectés pour assurer l'exportation de ses produits, en respectent les mesures de protections cotre la propagation de covid-19 par la mise en place d'un protocole sanitaire comme il indique les résultats de tableau n° 13.

**Tableau n°8 :** les réponses des enquêtés sur les mesures d'économie mises en œuvre pendant le covid-19.

Les mesures d'économie	F	%
Réduction des recrutements	10	14.08
Réduction des salaires	4	5.64
Mise en place d'un congé obligatoire	45	63.39
Réduction des dépenses liées au perfectionnement des personnels	6	8.45
Réduction des frais de voyage	4	5.63
Aucune mesure d'économie appliquée	2	2.81
Total	*71	100

**\*le nombre de réponses est supérieure aux nombres d'enquêtés du fait de réponses multiples.**

**Commentaire :**

Ce tableau représente les mesures économiques mises en œuvre par l'entreprise dans le quel on constate que la mise en place d'un congé obligatoire représente le taux de l'ordre 63.39 % qui est le plus élevé ,suivi par la réduction des recrutements de l'ordre 14.08%, ensuite la réduction des dépenses liées au perfectionnement du personnels représente 8.45%, après réduction des salaires avec un taux de 5.64% , et la réduction des frais de voyage de l'ordre de 5.63% , en fin aucune mesure d'économie appliquée représente le taux le plus faible de l'ordre 2.81% .

On conclut, que à l'introduction de ce changement pendant la crise sanitaire l'entreprise à met en place un congé obligatoire afin de protéger les salariés contre la propagation de covid -19.

**Tableau n°9 : les réponses des enquêtés confirmant l'adaptation a ce changement introduit.**

Adaptation au changement	F	%
Oui	38	76
Non	12	24
Total	50	100

**Commentaire :**

Les résultats de ce tableau montre les réponses de la population d'étude confirmant l'adaptation par-apport au changement introduit pendant la crise sanitaire, dans lequel la majorité des interrogés qui représentent le taux de 76% confirment qu'ils ont adaptés a ce changement, contre une minorité qui représentent 24% de la population d'étude.

En fin nous remarquons que la plupart des enquêtés sont des anciens (plus10 ans) comme il indique le tableau n°5, cela à facilité leurs adaptation au changement introduit.

**Tableau n°10 : les réponses des enquêtés sur la surcharge de travail que le changement à provoqué.**

La surcharge de travail	F	%
Oui	35	70
Non	15	30
Total	50	100

**Commentaire :**

D'après les résultats de ce tableau ci-dessus la majorités des salariés confirment qu'il existe une surcharge de travail à l'introduction de ce changement de l'ordre 70% contre 30% qu'ils infirment , donc on constate que ce changement à provoquer une surcharge de travail car l'entreprise à mise en place un système de congé obligatoires pour certains salaries comme il nous démontre le tableau N°8 , dans le but de la protection contre le covid-19.

**Tableau n°11 : l'impact de changement et ses déférents types.**

L'impact de changement	F	%
Non	12	10.71
Impact sur l'environnement	15	13.40
Impact sur la santé	20	17.85
Impact sur la tache quotidienne	30	26.79
Impact sur les habitudes	35	31.25
Total	*112	100

**\*le nombre de réponses est supérieure au nombres d'enquêtés du fait de réponses multiples.**

**Commentaire :**

Les résultats du tableau montrent que 31.25% de l'échantillon affirme que le changement à impacter fortement sur les habitudes des salariés, ensuite sur leurs taches quotidienne de l'ordre 26.79%, suivi 17.85% l'impact sur leurs santé, en fin 13.40% représente l'impact sur leurs environnement, Par contre une minorité qui représentent 10.71 de l'échantillon infirment la présence d'impacts de changement. Donc on conclut que ce changement organisationnel introduit pendant la crise sanitaire à influencer sur les habitudes quotidiennes des salariés a causes des règles des protocoles sanitaires imposés tels que la distanciation, port de bavette, le gel hydraulique ...

**Tableau n°12 : l'avis des enquêtés sur le changement introduit :**

L'avis des enquêtés	F	%
Positive	10	20
Négative	40	80
Total	50	100

**Commentaire :**

D'après ce tableau, on trouve que la majorité des salariés ont un point de vue négatif sur l'introduction de ce changement avec un pourcentage de 80% contre une minorité de 20%, ces derniers ont un point de vue positif sur le changement.

On constate que ce changement imposé est négative, il a engendré que la plupart des salariés ont étaient touchés par le stress comme il indique le tableau n°16, et aussi ce changement à influencé sur leurs rendement comme il démontre le tableau°19.

**Tableau n°13 : la disponibilité des mesures de protection contre le covid-19**

Mesures de protection	F	%
Oui	50	100
Non	0	0
Total	50	100

**Commentaire :**

Selon le tableau ci-dessus nous constatons que l'entreprise à met en œuvre des mesures de protection contre le covid-19, la majorité absolu représente 100% de l'échantillon contre 0% qui infirme la disponibilité des mesures de protection, donc l'entreprise prend soins de ses salariés afin d'assurer la continuité de ses activités.

**Tableau n°14 : les réponses des enquêtés par-apport aux obstacles rencontrés à la réalisation de changement.**

Les obstacles rencontrés	F	%
Problème d'adaptation	12	17.64
Résistance de personnels	2	2.94
Manque d'informations	20	29.42
La surcharge au travail	34	50
Total	*68	100

**\*le nombre de réponses est supérieure au nombres d'enquêtés du fait de réponses multiples.**

**Commentaire :**

Les résultats de ce tableau montre que la majorités des interrogés affirment que l'obstacle rencontré à la réalisation de ce changement est la surcharge au travail avec un pourcentage de 50% comme il nous montre le tableau n°10, ensuite le manque d'information avec un pourcentage de 29.42% suite à ce changement imposé par l'environnement, suivi le problème d'adaptation avec un pourcentage de 17.64% qui revient a la catégories qui ont moins d'expérience ,en fin la résistance de personnel avec un pourcentage le plus faible 2.94% de l'échantillon .



**Tableau n°15 : l'influence de changement sur le coté psychologique des interrogés :**

L'influence de changement	F	%
Oui	40	80
Non	10	20
Total	50	100

**Commentaire :**

D'après ce tableau nous confirment que le changement à influencé sur le coté psychologique des salariés avec un pourcentage de 80% contre 20% de l'échantillon, à cause du stress élevé comme l'indique le tableau n°16.

**Tableau n°16 : le taux de stress subi par les enquêtés par-apport au changement pendant le covid-19.**

Taux de stress (sur l'échelle 1-10)	F	%
Entre 1-3	5	10
Entre 4-6	20	40
Entre 7-10	25	50
Total	50	100

**Commentaire :**

D'après les résultats de tableau ci-dessus on constate que le taux de stress est élevé avec un pourcentage de 50% à l'introduction de ce changement, suivi de 40% qui représente le niveau moyen de stress, en fin seulement 5% représentent le taux le plus faible de l'échantillon qui n'a pas stressés.

**-Axe 03 : La performance des salariés :**

**Tableau n°17 : les réponses des interrogés sur l'amélioration de leurs performances à travers des formations :**

Amélioration de performance par la formation	F	%
Oui	12	24
Non	38	76
Total	50	100

**Commentaire :**

D'après les résultats du ce tableau ci-dessus nous avons un taux de réponses 76% des salariés confirment qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation pour améliorer leurs performances, contre 24% qui représente les nouveaux recrues qu'ils ont bénéficié d'une formation afin d'améliorer leurs performances.

**Tableau n°18 : les réponses des interrogés sur la cohérence entre eux :**

La cohésion dans le groupe de travail	F	%
Oui	18	36
Non	32	64
Total	50	100

**Commentaire :**

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que la majorité infirme l'existence de la cohésion dans leur group de travail avec un pourcentage de 64%, contre une minorité avec un pourcentage de 36% qui confirme la cohésion dans leur groupe. En grande partie ce manque de cohésion entre les enquêtés reviens a la mise en œuvre des protocoles sanitaires qui exigent la distanciation entre les salaries, comme le démontre le tableau N°13.

**Tableau n°19 : L’avis des enquêtés sur les conditions de travail pendant la crise sanitaire et leurs rendements :**

<b>Les conditions de travail</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Le rendement</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bonne	5	10	Plus efficace	2	4
Moyen	35	70	Moyen	33	66
Mauvaise	10	20	Moins efficace	15	30
Total	50	100	Total	50	100

**Commentaire :**

Ce tableau ci-dessus représente l’avis des interrogées sur les conditions de travail, 70% représente la majorité de ceux qui trouvent que les conditions sont moyennes, suivie par un pourcentage de 20% perçoivent que les conditions sont mauvaise, ensuite on retrouve une minorité de 10% qui trouvent que les conditions sont bonne, Concernant le rendement, 66% affirment que leur rendement est moyen, 30% moins efficace et 4% qui disent que leur rendement est plus efficace.

D’après cette analyse nous constatons que les conditions de travail à influencer directement sur le rendement des salaries de SONATRACH pendant la crise sanitaire.

**Tableau n°20 : l’avis des enquêtés sur leur bien-être au travail :**

<b>Le bien-être au travail</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Entre 1-4	8	16
Entre 5-6	37	74
Entre 7-8	3	6
Entre 9-10	2	4
Total	50	100

**Commentaire :**

Dans ce tableau qui démontre le bien-être des salaries sur une échelle de 1 a 10 on retrouve que la grande partie de la population d’étude avec un pourcentage de 74% se trouve entre 5- 6 ( moyen ) , 16% entre 1-4 ( faible ) , 6% entre 7-8 ( bonne ) et 4% qui se sentent très bien au travail .

Finalement on conclue que le taux de bien-être au travail est moyen en raison du stress élevé des salaries pendant la crise sanitaire comme le démontre le tableau n°16.

**Tableau n°21 : les réponses des enquêtés sur l'équilibre entre la vie privé et la vie professionnel :**

L'équilibre entre la vie privé et professionnel	F	%
Très équilibré	2	4
Assez équilibré	16	32
Pas du tout	32	64
Total	50	100

**Commentaire :**

D'après l'analyse de ce tableau on constate que la crise sanitaire à provoquer un déséquilibre remarquable entre la vie privée et professionnel avec un pourcentage de 64% qui ont répondu ( **pas du tout** ), 32% qui disent ( **assez équilibré** ) et un faible pourcentage de 4% sentent que y'a un équilibre entre leur vie privé et professionnel.

En fin on a remarqué que le covid-19 à influencé la vie privée sur plusieurs cotés tel que le coté psychologique comme le démontre le tableau n°15, et aussi le coté émotionnel et social tel que la peur de contamination avec d'autre personnes.

**Tableau n°22 : l'avis des enquêtés sur la charge au travail pendant la crise sanitaire:**

La charge au travail	F	%
Gérable	23	46
Raisonnable par-apport aux rôles	25	50
Autre	2	4
Total	50	100

**Commentaire :**

Ce tableau démontre que 50% des salariés trouvent que la charge au travail est raisonnable par rapport au tâches confié suivie par 46% qui perçoivent que cette charge est gérable, et les 4% restant ont choisis de s'exprimé en donnant leur avis comme suite :

1-je trouve ma charge au travail intolérable par-apport à mon rôle.

2- ma charge au travail est difficile à gérer.

Cela reviens a l'ancienneté des salaries (comme le démontre le tableau n°5) qui arrivent a gérer la surcharge et trouvent qu'elle est raisonnable.

**Tableau n°23 : les réponses des enquêtés sur l'utilisation de leurs compétences dans le cadre professionnel d'une manière idéal pendant la crise sanitaire.**

L'utilisation des compétences	F	%
Oui	18	36
Non	32	64
Total	50	100

**Commentaire :**

En analysant ce tableau on perçoit que la majorité des interrogés n'arrivent pas à utiliser leur compétences de manière optimale avec un taux de 64% , d'un autre côté 36% arrivent à exploiter leur compétence de la meilleure manière qui soit malgré la crise sanitaire.

La diminution de l'utilisation des compétences d'une manière optimale est due à l'augmentation du taux de stress des salariés pendant la pandémie.

**Tableau n°24 : l'impression des enquêtés sur leur épanouissement au travail pendant le covid-19 :**

épanouissement au travail	F	%
Oui	9	18
Non	41	82
Total	50	100

**Commentaire :**

D'après les statistiques de ce tableau on constate que la plupart des interrogés ne se sentent pas épanouis au travail avec un pourcentage élevé de 82% contre seulement 18% qui se sentent épanouis.

Cela est dû à la baisse de l'état psychologique des salariés pendant la pandémie covid-19 comme on peut le voir sur le tableau n°15.

**Tableau n°25 : l'évaluation de la performance des enquêtés après le changement pendant le covid-19 :**

L'évaluation de la performance	F	%
Très Fort	0	0
Fort	2	4
Moyen	30	60
Faible	18	36
Total	50	100

**Commentaire :**

Prenant en considération les résultats du tableau nous remarquons que l'évaluation des performances des interrogés pendant le covid -19 est moyenne en majorité de 60%, suivie par 36% qui disent que l'évaluation de leur performance est faible, 4% qualifient leur performance comme étant fort, mais aucun de ses interrogés n'a mentionné la proposition très fort.

Cela est causé par le changement imposé pendant le covid-19 qui a impacté sur la tâche quotidienne des salariés et leur santé comme indiqué dans le tableau n°11.

## **Discutions générales des résultats :**

D'après notre étude effectuée sur l'impact de changement organisationnel sur la performance des salariées de l'entreprise SONATRACH, nous avons obtenus des résultats statistiques qui nous permettent de vérifier notre hypothèse générale qui se présente comme suite ; le changement organisationnel a un impact considérable sur la performance des salariées de l'entreprise SONATRACH.

Le premier résultat nous a permis d'abord de confirmer que l'entreprise SONATRACH a subi un changement organisationnel pendant la pandémie covid -19 qui a apporté plusieurs modifications et transformations sur le plan organisationnel comme le démontre le tableau n° 6 où la majorité absolue des interrogés soit 90 % qui ont confirmé le subitement d'un changement pendant la période de crise sanitaire, ce qui a poussé les responsables ou les supérieurs SONATRACH à prendre en considération ce changement par la mise en œuvre de mesures économiques comme l'indique le tableau n°8 : la mise en place d'un système de congé obligatoire, réduction des recrutements des nouveaux membres du personnel, réduction des dépenses liées au perfectionnement du personnel telle que les formations et la réduction des frais de voyage, vu que le type de changement est imposé sur l'entreprise donc il n'est pas question de fuir à cette situation elle est obligée de l'affronter afin d'assurer sa survie et sa continuité dans ses activités de production et commercialisation pour la satisfaction des clients.

Prenant en considération les autres résultats obtenus, le changement organisationnel qui a été introduit dans l'entreprise SONATRACH a impacté directement sur la performance des salariés.

On a constaté que la majorité des salariés dans cette période sont stressés par un pourcentage de 50 % comme il l'indique le tableau n°16 en conséquence de la baisse des conditions de travail et les différentes modifications qui ont été imposées par la crise sanitaire ce qui a influencé sur le rendement des salariés au travail comme il le démontre le tableau n°19.

D'autre part, dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions, pour cela les conditions de travail sont des outils de gestion des ressources humaines elles englobent le travail ergonomique (l'hygiène- santé, les éléments de travail, les horaires et les organisations de travail...) pour cela, on a constaté que le taux de bien-être des

salaries de SONATRACH-Bejaïa pendant le changement est baissé, comme il démontre le tableau n°20, à cause de dégradation des conditions de travail et la situation embarrassant que l'entreprise a vécu pendant la pandémie covid-19 ou les salaries se sentaient mal-à-laise au travail, et un déséquilibre entre leur vie privé et professionnel comme le démontre le tableau n°21, ce qui a provoqué un manque de cohésion entre les salaries au travail par-apport aux exigences des mesures de sécurité mise en place tel-que la distanciation, manque de communication, La peur de contamination de virus.

En fin, les résultats des analyses statistiques présentés nous ont permis de confirmé notre hypothèse de recherche et dire que le changement organisationnel à un impact considérable sur la performance des salariés, Plus précisément cette étude effectuer montre que le changement introduit au sien de l'entreprise SONATRACH de Bejaia a influencé sur la performance de ses salariés.

#### **Résumé du chapitre :**

Le présent chapitre a été consacré à la pratique de notre étude à travers les trois sections précédentes. Dans un premier lieu, nous avons présenté l'organisme d'accueil. En second lieu, nous avons présenté notre méthodologie de recherche. Puis, nous avons procédé à la présentation de notre enquête de terrain que nous avons mené par le biais d'un questionnaire auprès d'un échantillon de salariés.

Les résultats obtenus nous permettent de conclure que notre hypothèse de recherche qui se présente ; le changement organisationnel à un impact considérable sur la performance des salarier est confirmé on s'appuyant sur les résultats obtenus dans notre enquête.



# **Conclusion générale**

## **Conclusion générale :**

Au terme de notre recherche, nous avons apporté des éléments de réponse sur L'impact du changement organisationnel introduit au sein de l'entreprise SONATRACH-BEJAIA sur la performance de ses salariés.

donc le changement organisationnel est une modification significative d'un état à un autre, une démarche stratégique nécessaire pour l'organisation qui souhaite maîtriser ou du moins conduire les mouvements qu'elle est contrainte de réaliser ou de subir, pour survivre ou se développer.

Compte tenu de nos objectifs, nous avons effectué une recherche quantitative, et une enquête par un questionnaire qui nous a permis de collecter un maximum d'informations pour vérifier notre hypothèse.

Donc l'entreprise SONATRACH a subi un changement organisationnel pendant la pandémie covid-19 sur plusieurs plans tel que : les horaires de travail, la réduction d'effectifs, modification des opérations commerciales, gel total des recrutements de nouveaux membres du personnel, gel des activités de formation, la mise en place d'un congé obligatoire ce qui a provoqué une surcharge de travail pour certains salariés qui ne sont pas concernés par le congé. Donc ils sont obligés de compléter plusieurs tâches contrairement auparavant, l'augmentation de stress causé par peur de contamination du virus et une dégradation des conditions de travail, ce qui a influencé négativement sur la performance des salariés et leur rendement au travail.

Au regard de l'état embarrassant et pour la survie de l'entreprise et d'assurer leurs activités SONATRACH soucieuse de la prévention de ses salariés, elle a mis en place un protocole sanitaire à l'intérieur de l'entreprise, ce protocole comprend des actions de prévention, d'information et de sensibilisation parmi les mesures instaurées : Le port de bavette, respecter les règles d'hygiène et de distanciation physique, désinfection, la vaccination, ce qui a engendré des effets secondaires sur plusieurs côtés tel que le côté social et relationnel comme la communication dans laquelle on a constaté que l'information ne circule pas comme auparavant et à cause de la surcharge de travail introduite et des nouvelles responsabilités, ajouté à cela un manque de cohésion entre les salariés qui est provoqué par la peur de contamination, aussi d'après les résultats obtenus on a constaté qu'il y a un déséquilibre entre la vie privée des salariés et la vie professionnelle.

En fin, a travers les résultats obtenus, notre hypothèse est confirmé ce qui nous à permet de dire que le changement organisationnel à un impact considérable sur la performance des salaries.

# Liste bibliographique

## **Ouvrage :**

- ANGERS, M. (1997). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger, ED CASBAH.
- AKTOUF Omar ; méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des Organisations : une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal. Les presses d'université de Québec 1987.
- AUTISSIER, D, VANDANGEON-DERUMEZ, I, VAS, A. (2010). « Conduite du changement : concepts clés », Paris, Dunod.
- AUTISSIER, D, MOUTOT J.M., (2013) la boîte à outils de la conduite du changement, Paris. Dunod.
- BEAUDOIN, P. (1990) « La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation stratégiques d'entreprises ».
- BOUDON, R. (1969). « Les méthodes en sociologie », Paris ED P.U.F.
- Caroline, S. (1998). Concevoir le tableau de bord outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision. Paris: Dunod.
- CARTON, G.D. (1997). « Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris, Ed village mondial.
- FERNANDEZ, A. (2011), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Paris, 5ème éd Eyrolles,
- FRIOUI, M. (2000) « Cours de politiques générales et stratégies de l'entreprise », 4ème années Sciences de Gestion.
- Hachimi, SY, (2003) .La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants, et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle, ED, ED Alain Guimont.
- HAFSI, T. DEMERS, C. (1997).- Comprendre et mesurer la capacité du changement des organisations.- Montréal: éd Transcontinental.
- Henry, M. (1982.) « Structure et dynamique des organisations » Paris, les éditions d'organisation.
- GRAWITZ, M. (1986). « Méthode des sciences sociales ».Paris 7eme Edition.Dalloz.
- Grouard, B. & Meston, F. (1998). L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement.ed3 Dunod.

- Charroux, G, (1996). « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise » Paris Edition d'organisation.
- GRAWITZ, M, « lexique des sciences sociales », 7<sup>éd</sup>, Dalloz, 2007.
- Khemakhem, A. (1976). La dynamique du contrôle de gestion (2e édition). Paris: Dunod.
- Kalika, M,(1995) Structures d'entreprises-Réalités, déterminants, performances, Paris, Economica.
- Laszlo C, Laugel J F, (1998) « L'économie du chaos », Editions d'organisations, ,
- Laurent, c, Nicole, j Jacelyn, J.(1994) la dimension humaine des organisations, ED Morin G
- LORINO, P,( 2001) Paris, Méthodes et pratiques de la performance, 2<sup>ème</sup> éd d'organisation.
- MEIER OLIVIER ET AL. (2007) « Gestion du changement », Paris. ED DUNOD.
- Mintzberg,H, Ahlshand.B, Lampel.J (1999) « Safari en pays stratégie », Edition Village Mondial,
- MOUTOT, J. (2003). Pratiques de la conduite du changement, Paris, éd Dunod.
- PESQUEUX, Y, TRIBOULOIS, B. (2004), « la dérive organisationnelle, peut-on encore conduire le changement ? » ED L'harmattan.
- RONDEAU, A. (2002) Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre, collection racines du savoir, MONTREAL, HEC.
- RAVIART THAON D. (1999) Comment piloter la performance, Paris éd L'HARMATTAN.
- Sutter, P. E. (2011). Le manager hiérarque. Y a-t-il un pilote dans l'organisation. Paris:Editea.
- Schermerhoru, J, Hunt, J et Osborne R.(2001) comportement humain et organisation, Paris, édition Village Mondial.

### **Revues :**

- Alain et Danielle L, réal j, (2002). Transformer l'organisation : la gestion stratégique du changement, revue gestion.
- Angele, R. Nicolas B. (2007) MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", France, May.
- 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.
- Bourguignon A. (1995), « peut –on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n°269, juillet –août.

- BARRETTE J. et BERARD J. 2000 « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver.
- BOUVIER, L (2008).- La conduite du changement.- In: PSYCHACTU, Janvier, n° 04.
- BARIEL C(2004).- La résistance au changement.- HEC MONTREAL: Ed Ceton. Cahier, n°4-10, Août.
- BARIEL, Céline et Savoie, André. (2000), Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. - Montréal, Revue internationale de gestion (Sept à déc.)
- BAREIL C. « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », n°04-10-2004, HEC Montréal.
- COLLERETTE et AL, (1997) « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec.
- Celine Bareil, (2004) « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », n°04-, Hec Montréal.
- COCH, C.L, FRENCH.J.R. P (1948) « overcoming résistance to change human relation»
- Demers, « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », gestion, école des HEC de Montréal, vol 24.
- Dermes Christine « L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel », Revue Internationale de Gestion, Volume 24, n°3, Automne 99,
- Guilhon A, (1998)« le changement organisationnel est un apprentissage », in : Revue française de gestion, 0 120, septembre-octobre.
- Gomez-Mejia, L.R. ET T.M. Welbourne (1988) «Compensation strategy Human Resources Planning, an overview end future steps» vol 11 no 3.
- Ouimet G et Dufour Y Mars-Avril-Mai (1997) « Vivre et gérer le changement ensemble? », Revue Française de Gestion, n°113, p32.
- Perret et Ramantsoa Novembre- Décembre (1996) « Un dirigeant séducteur pour gérer le changement », Revue internationale de Gestion.
- Saint-Onge, S. (1998). «Reconnaître les performances», dans performance au travail Gestion, Revue internationale de gestion, Montréal.
- Sahut, J.-M., & Lantz, J.-S. (2003). La création de valeur et performance financière dans le Telecom. Revue du financier, 28.

-Saulquin J-Y et Schier G (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », Congrès GREFIGE, NANCY.

-Van de Ven and Poole,(1995). «Organizational change process theories», Academy of management revue,

. Vendangeon-Demuez, I (1998) « la dynamique des processus de changement », Revue Française de Gestion, n°120, Septembre- octobre.

### **Mémoire**

-ANNE Trépé, Patrick Aubert et autres, octobre (2010), MBA-Management des Ressources Humaines,(L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG),Mémoire d'expertise, promotion 07.

-AIDI, L et BARACHE, O,(2018) Le comportement des individus lors de l'introduction du changement au sein d'une organisation, promotion , mémoire de fin de cycle,

-CHENDOUEH Safia, OUBAKLI Salima, juin 2014, sous la direction de Mr ARAB Zoubir, Analyse de la rentabilité et de la performance d'une entreprise, mémoire de Master en Sciences de Gestion option CCA, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa.

### **-Site internet :**

[\\_https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612).(consulter le 22 avril 2022 à17h:35min).



# **Annexes**

## **Annexe 01 :**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département des sciences sociales**  
**Option : psychologie du travail, D'organisation et GRH**

### **Questionnaire**

**Thème :** L'impact du changement organisationnel sur la performance des salariés.

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en psychologie du travail, d'organisation et GRH.

Ce présent questionnaire est destiné aux salariés de la SONATRACH de Bejaia « RTC » en vue d'examiner l'impact du changement organisationnel (changement subi pendant la pandémie covid-19) sur la performance des salariés.

Il nous semble utile de vous assurer que l'anonymat est garanti, et que les informations de ce présent questionnaire ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

## Questions sur les données personnelles:

### 1-genre :

Féminin

Masculin

### 2- l'âge :

Entre 20 et 30 ans

Entre 31 et 40 ans

Entre 41 et 50 ans

51 et plus

### 3- niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

### 4 - catégorie professionnelle :

Agent d'exécution

agent de maîtrise

Cadre

### 5- ancienneté professionnel :

Moins de 3 ans

entre 3 et 6 ans

Entre 6 et 9 ans

plus de 10 ans

Question relative au changement organisationnel liée à la pandémie covid-19.

### 6- Est-ce que votre entreprise a subi un changement organisationnel pendant la pandémie covid-19 ?

Oui

non

**7-Avez-vous modifié vos opérations commerciales ou vos prestations de service pour protéger votre entreprise contre le COVID-19\*?**

Oui

Non

**8-Quelles sont les mesures d'économie que vous avez mises en œuvre ou que vous prévoyez d'appliquer?**

- Réduction ou gel total des recrutements de nouveaux membres du personnel

- Réduction des salaires ou report de l'augmentation des salaires ou du versement des primes annuelles

- Mise en place d'un système de congé obligatoire

- Réduction des dépenses liées au perfectionnement du personnel (telles que les activités de formation)

- Réduction des frais de voyage

- Aucune mesure d'économie appliquée

- Autres, veuillez préciser

**9- vous avez adapté à ce changement ?**

Oui

non

**10- d'après vous, ce changement à provoquer une surcharge de travail ?**

Oui.

Non

**11- est-ce que ce changement à eu un impact sur vous ?**

Oui

non

-Si c'est oui de quel impact s'agit-il ?

-impact sur votre environnement

-Impact sur votre santé

-Impact sur votre tâche quotidienne

-impact sur vous habitudes

**12 comment trouvez-vous ce changement ?**

Positive

Négative

**13- votre organisation met-elle en œuvre des mesures de protection contre la propagation de virus covid-19 ?**

Oui.  Non

**14- qu'elles sont les obstacles rencontrés à la réalisation de ce changement ?**

-Problème d'adaptation

-Résistance de personnels

-Manque d'informations

L'augmentation de charge de travail

**15-Est-ce que ce changement influ-t-il sur le côté psychologique des salariés ?**

Oui  Non

**16- Sur une échelle de 1 à 10, quel niveau de stress ressens-tu par rapport au changement subi pendant la crise sanitaire covid-19 ?**

Entre 1 et 3

Entre 4 et 6

Entre 7 et 10

## Questions liées à la performance des salariés

**17- Avez-vous déjà bénéficié d'une formation dans le but d'améliorer vos performances ?**

Oui.

Non

**18- Existe-elle une cohésion dans votre groupe de travail ?**

Oui.

Non

**19- pendant la crise sanitaire comment trouvez-vous vos conditions de travail ?**

Bonne.

Moyen.

Mauvaise

**20 - Après l'introduction de ce changement que pensez-vous de votre rendement au travail ?**

Plus efficace

Moyen.

Moins efficace

**21- Aujourd'hui, si vous deviez noter de 1 à 10 votre bien-être au travail, quelle note donneriez-vous ?**

1 à 4

5 à 6

7 à 8

9 à 10

**22 Etes-vous très, assez ou pas du tout satisfait de l'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle ?**

Très équilibré

Assez équilibré

Pas du tout

**23- Pendant la crise sanitaire pensez vous que Votre charge de travail est-elle acceptable?**

-Je trouve ma charge de travail gérable

- Je pense que ma charge de travail est raisonnable par rapport à mo rôle.

Autre.....  
.....

**24-Pensez-vous que vos compétences sont utilisées de manière optimale?**

Oui.

Non

**25- à l'introduction de covid-19 Avez-vous l'impression de vous épanouir au travail?**

.....  
.....

**26 Globalement comment évaluez-vous votre performance vis-à-vis de vos activités professionnelles après l'introduction de ce changement ?**

Très Fort

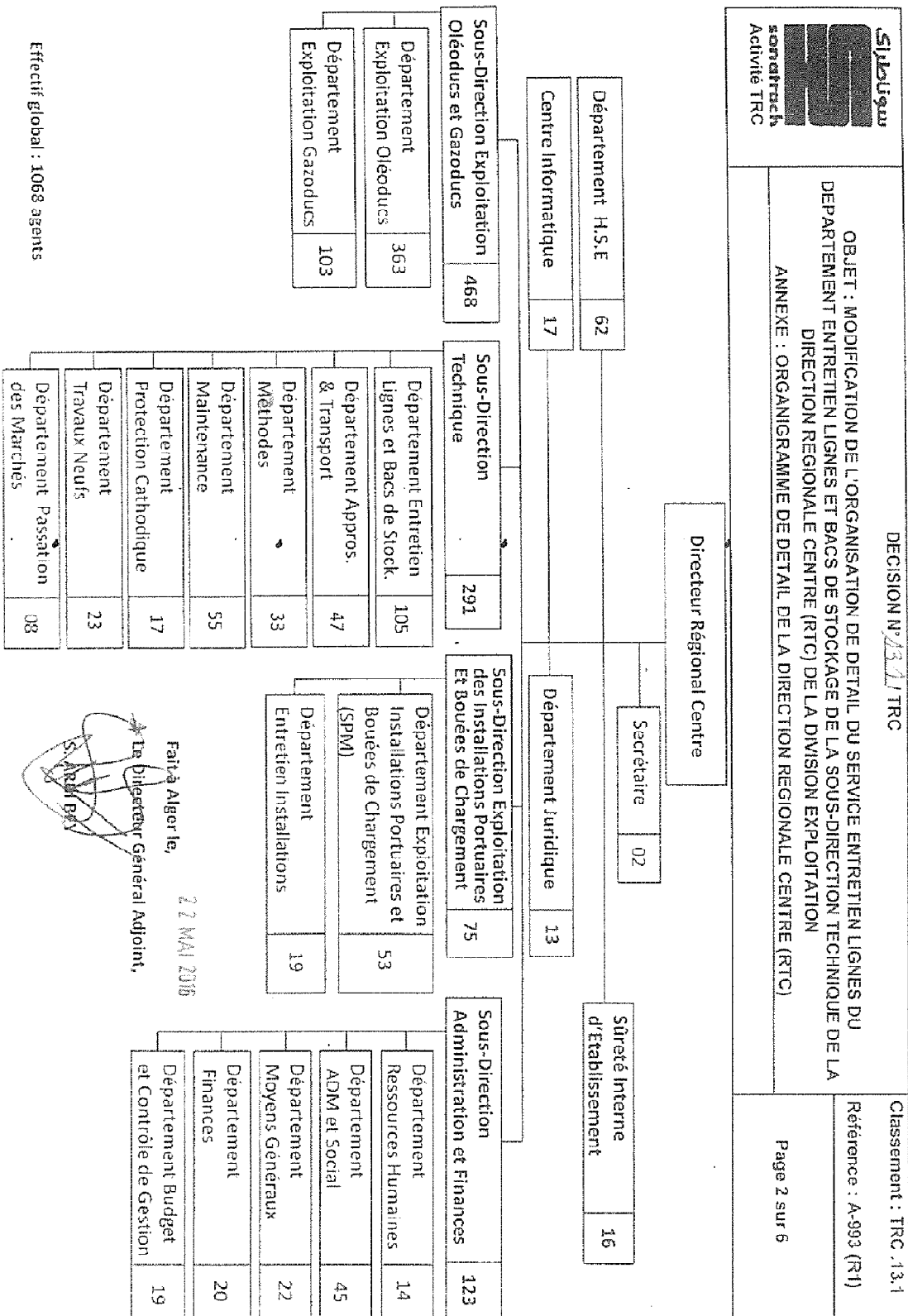
Fort

Moyen.

Faible

**Cordialement**

**Annexe 02 : organigramme de la direction régional centre (RTC)**





## **Résumé :**

L'objet de notre travail consiste principalement dans l'étude de l'impact de changement organisationnel sur la performance des salariés, pour y parvenir, nous devons présenter les notions nécessaires à la compréhension de notre thème à savoir: les généralités de changement organisationnel, la performance des salariés.

Le changement organisationnel joue un rôle important sur le rendement et la performance des salariés, il contribue à changer plusieurs facteurs sur le plan organisationnel.

Afin de cerner au mieux l'impact de changement organisationnel sur la performance, nous avons décidé d'appuyer notre étude avec une enquête sur le terrain pour recueillir un maximum d'informations et d'observations afin d'obtenir des résultats fiables.

## **Summary :**

The object of our work consists mainly in the study of the impact of organizational change on the performance of employees, to achieve this, we must present the concepts necessary for the understanding of our theme, namely: the generalities of organizational change, employee performance.

Organizational change plays an important role in the performance and performance of employees, it helps to change several factors on the organizational level.

In order to better identify the impact of organizational change on performance, we decided to support our study with a field survey to collect as much information and observations as possible in order to obtain reliable results.