

Université ABDERAHMANE MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Psychologie et Orthophonie



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Psychologie

Option : Psychologie de Travail, d'Organisations et GRH

Thème:

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

Cas pratique : Les Moulins De La SOUMMAM Sidi Aich Bejaia

Réalisé par :

MOULELKAF Abdelyamine

AKSOUH Imane

Encadré par :

M. MATI Ali

*Année universitaire
2023-2024*

Remerciements

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

*Nous adressons nos vifs remerciements à notre cher promoteur Monsieur **MATI Ali** pour avoir accepté de diriger notre travail et pour nous avoir consacré son temps précieux afin de nous orienter et de nous conseiller tout au long de l'année. Nous tenons à lui exprimer ici notre profonde reconnaissance pour son aide et sa disponibilité.*

*Nous tenons aussi à remercier le chef de service des ressources humaines **BERARTI HASSINA** qui a accepté de nous accueillir en stage au sein de l'entreprise Les Moulins de la **SOUMMAM Sidi Aich Bejaia**, ainsi que Madame **BOUSSAID Yamina** pour son soutien et son aide et la mise à notre disposition des différents moyens durant la période de stage. Nous remercions également tout le personnel de l'entreprise pour avoir contribué à la réalisation de notre étude.*

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

Dédicace

À mes parents, pour leur amour inconditionnel, leur soutien indéfectible et leurs innombrables sacrifices. Sans vous, rien de tout cela n'aurait été possible.

À mon cher père, en cette période difficile de maladie, je t'envoie toutes mes prières pour un prompt rétablissement. Ta force et ta résilience sont une source d'inspiration pour nous tous.

Que la guérison soit rapide et que la santé revienne bientôt. Nous sommes tous là pour te soutenir.

À tous les enseignants et professeurs qui ont nourri ma curiosité intellectuelle et mon désir d'apprendre tout au long de mon parcours.

À mon frère/sœur/amis, qui ont été mes plus grands supporters et m'ont encouragé à poursuivre mes rêves. Merci pour votre présence réconfortante.

À mon amie de parcours et binôme de ce travail Imane

À tous ceux qui osent rêver grand et qui n'ont jamais cessé de croire en moi, même lorsque j'en doutais moi-même.

À tous ceux qui m'ont connu, de près ou de loin, je vous remercie de tout le bien que vous m'avez apporté.

A/Lyamine

Dédicace

À Dieu le tout-puissant pour m'avoir protégé et guidé, pour l'intelligence gratuite à pouvoir rédiger

Je dédie ce modeste travail À mes chers parents votre confiance en moi. À la lumière de mes jours, la source de mes efforts et mon bonheur, qui n'a jamais cessé de

m'encourager ; ma mère que j'adore dieu te Garde pour moi .

A celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, mon cher père que dieu te Garde.

À mes frères Billel , Oussama, Islam qui ont toujours été à mes côtés, m'ont soutenu et encouragé tout au long de mon parcours.

À ma unique sœur, Siham qui a toujours été mon guide et mon soutien, ton amour inconditionnel et ta présence constante dans ma vie.

À mes chers neveux Yasser et Housseem, je vous aime plus que tout et je suis si fière de vous.

À mon ami de parcours et binôme de ce travail Mamine.

À mes chères cousines et amies des piliers de soutien, d'encouragement et d'aide, Lynda,

Meriem, Dihya Kahina, Kamelia, Hanane, Ghani, Lydia, Nacéra ,Nadia toujours présentes à mes côtés.

Je suis reconnaissante pour tout ce que vous faites. Que notre amitié reste forte et que la vie nous

réserve encore des moments de bonheur ensemble.

À tous ceux qui m'ont connu, de près ou de loin, je vous remercie de tout le bien que vous m'avez

apporté.

Imane

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique

Préambule :.....	8
1. Les raisons de choix de thème :	8
2. Les objectifs de la recherche :	8
3. Problématique :	9
4. Les Hypothèses :	12
5. Définition des concepts clés :.....	12
7. La méthode et les techniques utilisées :	17
8. Présentation de la population de l'étude :	19
9. L'échantillonnage :.....	20
Synthèse.....	20

Chapitre II : Le changement organisationnel

Préambule :.....	22
1. Définitions : Nous proposons quelques définitions du changement :	22
2. Historique du changement dans l'organisation :	24
3. Les typologies de changement organisationnel :.....	26
4. La typologie selon Perret & Ramantsoa (selon la conception) :	27
5. La typologie du changement selon FRIQUI (Selon la nature) :.....	28
6. Dimensions du changement organisationnel :	30
7. Définition du changement organisationnel	31
8. Les facteurs du changement organisationnel :	31
9. Les acteurs de changement selon COLLERETTE :.....	33
10. Les modèles du processus du changement :	34
11. Le modèle de COLLERETTE et al:	36
12. Le model de Kotter :.....	37
13. Les phases et les étapes de changement du modèle Kotter :	37
14. La conduite du changement (CDC) :.....	38
15. Les objectifs de la CDC :.....	41
16. Les étapes de la conduite du changement.....	43

17. la résistance au changement organisationnel :.....	44
18. Typologie de la résistance au changement :	45
Synthèse.....	49

Chapitre III : La performance des salariés

Préambule :	51
1. Définition de la performance :	51
2. Emergence et évolution du concept performance globale :	52
3. Les types de la performance :.....	53
4. Les formes de la performance :	54
6. Définition de la mesure de la performance :.....	57
7. Dimensions de la performance :	59
8. Les critères de la mesure de la performance :	61
Synthèse.....	66

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

I. Définition et décret de création de l'entreprise :	69
III Activité et capacité de l'entreprise les Moulins de la Soummam :	70
IV Structures et Mission de l'entreprise les Moulins de la Soummam :.....	71

Chapitre V : Présentation et discussion des données

Préambule :	87
1. L'analyse et interprétation des résultats :	87
2. Analyse des données de la première hypothèse :	89
3. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :.....	97
4. Discussion des résultats :	105
Conclusion.....	108
La liste bibliographique	110
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 tant 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 produit 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'effet du changement organisationnel sur la performance des salariés. C'est sur cet arrière-fond que nous inscrivons notre travail de recherche, afin de montrer l'effet de changement organisationnel sur la performance des salariés des Moulins de la SOUMMAM-SIDI-Aich Bejaia. Pour réaliser ce travail de recherche, nous avons opté pour un plan structuré en plusieurs parties. La partie théorique, composée de trois chapitres, pose les bases nécessaires à la compréhension de notre sujet. Le premier chapitre illustre le cadre méthodologique, décrivant les méthodes et approches utilisées pour notre étude. Le deuxième chapitre explore les généralités du changement organisationnel, fournissant un contexte théorique et des concepts clés sur le processus de changement au sein des organisations. Le troisième chapitre aborde les généralités sur la performance des salariés, analysant les différents facteurs et indicateurs de performance dans un environnement professionnel.

Ensuite, le chapitre 4 est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, les Moulins de la SOUMMAM, et détaille les étapes de la recherche sur le terrain, incluant la collecte et l'analyse des données spécifiques à cette entreprise.

Enfin, le chapitre 5 se focalise sur l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, permettant de tirer des conclusions sur l'effet du changement organisationnel sur la performance des salariés dans cette entreprise particulière

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique

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 raisons de choix de thème :

- Le changement organisationnel est un sujet particulièrement pertinent dans le contexte actuel de globalisation, d'innovation technologique rapide et de transformations économique.
- Etudier ce thème permet de développer des compétences en gestion du changement, essentielles pour les leaders et les managers qui doivent naviguer dans des environnements dynamiques et incertains.
- Il permet d'examiner comment les organisations peuvent répondre aux défis internes et externes compris les crises économiques et les évolutions technologiques.
- Identifier les principaux défis rencontrés par les employés lors de l'adaptation à de nouvelles procédures, technologies ou structures organisationnelles, et comment ces défis impactent leur efficacité au travail
- Acquérir de nouvelle connaissance sur le thème.

2. Les objectifs de la recherche :

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

- Décrire et comprendre l'effet de changement organisationnel sur la performance des salariés de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich
- Découvrir les facteurs qui influences la performance des salariés au sein des l'entreprise Les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich

3. Problématique :

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et toute entreprise éprouve un besoin urgent de s'armé d'une ressources humaine forte, compétente et créative pour le faire face à un environnement concurrentiel, soit économique à l'humain.

Le vocable « changement » est l'un des plu s utilisés dans le langage des entreprises et de la société en général. Il symbolise à la fois l'évolution contemporaine d'une société qui va de plus en plus vite et une forme d'urgence quant à l'obligation de se transformer - au risque de disparaître. Dans certaines cultures, la notion de changement est davantage vécue comme une opportunité que comme une contrainte. Initialement cantonné à la philosophie, aux sciences politiques et à la sociologie, le changement s'est progressivement invité dans les entreprises, où il est devenu une variable de gestion à maitriser, outiller et évaluer. Une entreprise performante est une entreprise qui non seulement change, mais change rapidement et accroît en permanence sa culture de changement. (David A, Faouzi B, Jean-Michel M, 2012, P 02)

Le changement organisationnel est un phénomène omniprésent dans les environnements commerciaux contemporains, marqué par des dynamiques rapides et complexes. Il peut être défini comme toute modification significative apportée à la structure, aux processus, à la culture ou à d'autres aspects d'une organisation dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques ou de s'adapter à son environnement. Cette définition englobe une gamme de changements, allant des ajustements opérationnels mineurs aux transformations organisationnelles majeures telles que les fusions, les acquisitions ou les restructurations. (COLLERRETTE, P., Gilles, D , et RICHARD, P. 1997, p 20.)

Le changement organisationnel peut avoir des implications profondes pour les organisations, leurs employés et leurs clients. D'une part, il peut permettre aux organisations de s'adapter aux évolutions de leur environnement, de rester compétitives et de réaliser leurs objectifs stratégiques. D'autre part, il peut entraîner des perturbations, des conflits et des niveaux de stress accrus pour les employés, ce qui peut affecter la moral, la productivité et la satisfaction au travail (Cummings, T. G., &Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.)

Aujourd'hui, on constate qu'afin d'assurer un développement ou un changement plus harmonieux et de donné les moyennes de faire face à la concurrence et d'atteindre les objectifs de production, les entreprise qu'elle que soit leurs taille ou leurs spécifiée, donne une grande importance à la notion de la performance et de mieux comprendre la dynamique et les moyenne à mettre en place dans le but d'atteindre l'efficacité, selon (voyer pierre, 1999, P132)

La théorie de la contingence considère pour sa part que les évolutions au sein de l'organisation dépendent des changements d'environnement et des situations auxquelles elle est confrontée. La firme est associée dans ce cas de figure à un système ouvert (Demers, 1999 ; Pluchart, 2008).

Quant à la théorie du développement organisationnel, que certains travaux désignent aussi sous le terme de développement planifié, celle-ci considère que les dirigeants sont la principale source du changement organisationnel. Ils initient délibérément et mettent-en œuvre des changements en réponse aux opportunités perçues pour améliorer la performance organisationnelle ou s'adapter à l'environnement. L'existence d'une dimension consensuelle et participative rapproche d'ailleurs la théorie du développement organisationnel des courants de l'école humaine (Demers, 1999,P 116).

L'un des modèles les plus connus du développement organisationnel est celui de **Kurt Lewin**, abondamment référencé dans la littérature. Le processus de transformation y comporte trois étapes : dégel, transition regel (Armenakis&Bedeian, 1999) (Besson & Rowe, 2012). Pendant la phase de dégel, l'organisation prend conscience de la dissonance stratégique par rapport à son environnement (Besson, 2007,P 216)

Cependant, le changement n'est pas encore identifié au cours de cette étape. Dans la deuxième phase, de transition, l'organisation est appelée à chercher de nouvelles pratiques. De nouveaux comportements apparaissent, mais l'équilibre n'est pas encore atteint. C'est le déracinement. La troisième phase de regel, dite également d'institutionnalisation, sert à ancrer le changement, mais encore faut-il le faire accepter. Cette perspective a été critiquée dans la mesure où elle traite le changement en tant qu'événement distinct qui est géré séparément des processus en cours d'organisation.. Elle place aussi un poids excessif sur la rationalité des dirigeants dans la conduite du changement (Pettigrew, 1985 P 110).

En réalité, le processus de planification du changement se déroule rarement comme prévu, ce qui atténue dans de nombreuses situations la portée des ambitions que l'on se donne au départ pour les chantiers de transformation organisationnelle (**Rondeau et al., 2008, P 65**)

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.

Selon **Sillamy** : « la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier

La performance des salariés est une mesure de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité du travail fourni par un employé conformément aux buts, aux objectifs et aux normes de l'entreprise. En termes simples, la performance d'un employé est sa capacité à accomplir ses tâches de manière efficace et efficiente

La performance fait référence aux attitudes accumulées par les salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie : pour Patrick et Marina Charpentier : « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, elle est l'objective et dépend des référents choisis » (**Laura Mucha, 2010, p. 14.**)

Sous ce contexte on cherche à décrire l'effet de changement organisationnel sur la performance des salariés de l'entreprise Les Moulins De la Soummam sidi aiche/ Bejaia. Notre question centrale de recherche s'articule comme suite : **Existe-il l'effet de changement organisationnel sur la performance des salariés de l'entreprise Les Moulins De La Soummam Bejaia / sidi aiche ?**

Dans cette perspective nous avons posés les sous questions suivantes :

1-Existe-il l'effet de changement organisationnel sur la performance individuelle des salariés de l'entreprise Les Moulins De La Soummam Bejaia /sidi aiche ?

2-Existe-il l'effet de changement organisationnel sur la performance organisationnelle des salariés de l'entreprise Les Moulins De La Soummam Bejaia/sidi aiche ?

4. Les Hypothèses :

Selon Maurice Angers : une hypothèse « la première opération de concrétisation de recherche consiste à y répondre, habituellement sous la forme d'une hypothèse ». De ce fait, par rapport aux questions préalablement posés lors de l'élaboration de notre problématique, nous proposons les deux hypothèses suivantes :

- **Il Ya un effet de changement organisationnel sur la performance individuelle des- salariés de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich Bejaia.**
- **Il Ya un effet de changement organisationnel sur la performance organisationnelle des salariés de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich Bejaia**

5. Définition des concepts clés :

5.1. Changement :

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

Le changement en général signifie une modification ou transformation observable et mesurable dans les structures, les processus ou les comportements d'une entité, résultant souvent d'initiatives délibérées visant à amélioré ou modifier son fonctionnement actuel

5.2. Le changement organisationnel:

Il existe un grand nombre important de définitions du changement organisationnel. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent au mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Nous en retiendrons quatre qui nous paraissent les plus pertinentes.

D'après GROUARD et MESTON (1998), le changement organisationnel est le «Processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations» (GROUARD et MESTON, P98)

Pour COLLERETTE [et al.] (1997), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système» (COLLERETTE et AL, P20)

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

5.3. La performance :

La performance est un concept difficile à définir précisément. De ce fait, il y a plusieurs définitions conceptuelles et distinctives, nous-en citons quelques unes Selon **Caroline**, « 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 (Lorin. 2003, p.7), « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur coût) ». Dans ce sens, (Saulquin et Schier 2005, p.6) expliquent que « (...) pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus (...) »

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.

5.4. La performance individuelle :

a. Selon André-Yves Carron (2016) :

La performance individuelle est "la capacité d'un individu à agir de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés, en mobilisant ses compétences et ses ressources"

b. Selon Jean-Marie Peretti (2008) :

La performance individuelle est "la capacité d'un individu à réaliser les tâches qui lui sont confiées, conformément aux objectifs fixés et aux standards de qualité attendus".

La performance individuelle peut être définie de manière opérationnelle comme la mesure de la capacité d'un individu à atteindre et à dépasser les objectifs spécifiques qui lui sont assignés dans un contexte professionnel donné. Cela peut inclure des critères tels que la qualité du travail accompli, la productivité, le respect des délais, l'efficacité dans l'utilisation des ressources, la capacité à travailler en équipe, la créativité et l'innovation, ainsi que d'autres indicateurs pertinents pour le poste ou l'organisation en question., la performance individuelle se traduit par la capacité d'un employé à produire des résultats positifs et à contribuer de manière significative aux objectifs de l'entreprise.

5.5. La 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, 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

La performance organisationnelle est définie comme la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs à long terme. Elle englobe la vision, la mission, la stratégie globale et la capacité à bien articuler entre eux les

composantes du fonctionnement d'une entreprise. Une entreprise avec une forte performance organisationnelle a une vision claire de sa direction future, une culture d'entreprise solide qui soutient cette vision, et une stratégie bien définie pour y parvenir

6. Les études antérieures :

6.1. Etude de Michel Foudriat : 2015:

Article intitulé "Les chefs de service à l'épreuve du changement", examine les problématiques théoriques et pratiques du changement organisationnel, en se concentrant sur le rôle des chefs de service. Il met en lumière la complexité de la gestion du changement et les différentes perspectives qui influencent ce processus.

L'auteur vise à montrer que le changement organisationnel est un processus complexe et multidimensionnel qui ne peut être réduit à une simple approche top-down. Il souligne l'importance du rôle des chefs de service comme acteurs clés dans la réussite ou l'échec des initiatives de changement, L'objectif principal de l'auteur est de comprendre comment les chefs de service naviguent à travers les changements organisationnels. L'étude vise à identifier les facteurs qui facilitent ou entravent leur capacité à gérer ces changements et à proposer des stratégies pour améliorer leur efficacité dans ce rôle.

L'auteur propose plusieurs approches pour gérer le changement organisationnel, notamment :

- L'institutionnalisation du changement : rendre le changement permanent et continu afin qu'il devienne une routine au sein de l'organisation.
- Apprentissage organisationnel : encourager les processus d'apprentissage pour faire du changement un état permanent de l'entreprise.
- Change Readiness : préparer l'organisation et ses membres à être constamment prêts pour le changement.

cet article composée de 4 partie principales :

1- Perspectives théoriques sur la Capacité Organisationnelle de Changement (COC) :

La capacité organisationnelle de changement est définie comme un ensemble de réponses concordantes par diverses parties de l'organisation à des parties interconnectées de l'environnement. Cette section explore les fondements théoriques de la COC et ses attributs clés. L'auteur discute des différentes approches théoriques du changement, soulignant qu'il n'existe pas de théorie unique mais une pluralité de perspectives.

2. Institutionnalisation du Changement :

L'auteur dans cette partie aborde le Changement Permanent qui propose de rendre le changement permanent et continu, en l'intégrant dans les processus organisationnels. et aussi le Rôle des Acteurs : Les acteurs du quotidien deviennent les véritables agents du changement, improvisant des réponses aux opportunités et événements inattendus.

3. Apprentissage Organisationnel et Adaptabilité. L'auteur explore comment les processus d'apprentissage peuvent faire du changement un état permanent de l'entreprise. et aborder les notions Exploitation et Exploration : La nécessité de combiner des actions d'exploitation (faire ce que l'on a toujours fait) et d'exploration (faire ce que l'on n'a jamais fait) pour s'adapter à court et long terme.

4. Changer Readiness : Cette section discute de l'importance de préparer l'organisation et ses membres à être constamment prêts pour le changement, L'auteur propose des stratégies pour améliorer la readiness au changement, telles que la communication, la formation, et l'engagement des employés. (**Michel Foudriat, 2015, pp5 -30**)

Cette étude conclut que pour réussir le changement organisationnel, il est crucial de créer des conditions organisationnelles qui facilitent le changement continu. Les chefs de service jouent un rôle central dans ce processus, et leur capacité à improviser et à s'adapter est essentielle. L'institutionnalisation du changement et l'encouragement des processus d'apprentissage sont des stratégies clés pour atteindre cet objectif.

6.2. Etude de Imène LATIRI DARDOUR 2006

Cette étude menée sur « le pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile D'un modèle à phases à un modèle à option » cette recherche a été réalisée par **Imène LATIRI DARDOUR**, de l'école nationale supérieure d'arts et métiers de Paris, France, en 2006, sous la direction **Albert David (Professeur à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan)**

La chercheuse s'est intéressée, dans le cadre de ce travail, au processus de changement organisationnel dans un contexte multiculturel en formulant la problématique suivante : Comment s'établit le processus du changement organisationnel accompagné par une recherche intervention dans un contexte international et multiculturel ?

Au terme de ce travail, la chercheuse a démontré que la culture nationale et la culture d'entreprise ont une influence capitale sur le processus du changement organisationnel. Elle ajoute que la vision du changement n'était pas claire et que le

management interculturel, quoique déterminant pour l'acceptation du changement, a été négligé au sein de l'entreprise.

Il est à noter qu'aucun test statistique n'a été réalisé dans le cadre de cette thèse.

7. La méthode et les techniques utilisées :

L'enquête sur le terrain constitue une phase cruciale dans la méthodologie de recherche, permettant d'obtenir des données empiriques et de vérifier les hypothèses formulées. Dans cette section, nous détaillerons les différentes étapes méticuleusement planifiées et exécutées pour garantir la validité et la fiabilité des résultats de notre étude.

7.1. La méthode utilisée :

La partie pratique constitue le pilier sur lequel repose l'application concrète des concepts théoriques et des connaissances acquises. Cette section offre une opportunité unique d'Explorer, d'analyser et de mettre en œuvre les principes étudiés dans un contexte réel, mais pour la réalisation, il faut suivre une méthode bien précise. Car chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but trace. En expliquant les étapes clés, les procédures, les techniques et les outils employés pour collecter et analyser les données.

Selon **Angers Mauris** : « la méthode est un ensemble des procédures et démarches requises adoptées pour en arriver à un résultat » (**Angers, 1997, p09**)

Notre étude porte sur la performance et le changement organisationnel dans l'Entreprise Les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich

Nous avons beaucoup plus basé sur l'analyse qualitative, qui se définit comme une approche de recherche se référant généralement à une analyse approfondie et descriptive d'un phénomène ou d'une situation, mettant l'accent sur la qualité des données recueillies plutôt que sur leur quantité, cela implique souvent des méthodes telles que les entretiens, les observations ou les études de cas pour obtenir une compréhension détaillée et contextuelle.

7.2. La technique utilisée :

Toute recherche scientifique a une technique à suivre dans le but de vérifier les hypothèses, pour ce qui est de la technique utilisée, nous avons opté pour la technique de l'entretien, le choix de cette technique est justifié par sa complémentarité méthodologique sur le terrain, ce qui nous permettra de mieux comprendre l'effet de changement organisationnel sur la performance des salariés au sein de l'entreprise Les Moulins de la SOUMMAM Sidi Aich.

Selon **Madeleine Grawitz** la technique c'est « l'ensemble de procédés et instruments d'investigations utilisés méthodologiquement dans le but de recueillir des données dans la réalité. » (GRAWITZ, M, 2007, P82)

7.2.1. L'entretien :

Nous avons utilisé le guide d'entretien, qui est imposé par la nature de notre recherche, est fait en raison de résultats attendus de notre enquête qui sera qualitativement étudiée. On a eu recours à l'entretien semi-directif formulant des questions ouvertes de façon à faire parler et stimuler les réponses de nos enquêtés. Notre guide d'entretien a été réparti en trois axes : le premier axe est consacré aux données personnelles de nos enquêtés, le deuxième axe est consacré à notre première variable qui est le changement organisationnel, et le troisième axe qui est consacré à notre deuxième variable qui est la performance individuelle et organisationnelle des salariés de l'entreprise Les Moulins De La Soummam Sidi Aiche.

Lors de notre entretien, nous avons décidé d'enregistrer la conversation de l'entretien pour avoir toutes les informations. Cela nous permet de nous concentrer complètement sur les réponses de nos interviewés sans avoir à prendre de notes. Et on trouve cette méthode d'enregistrement très efficace, parce que les entretiens enregistrés peuvent être consultés à tout moment, ce qui le rend extrêmement flexible. Il permet également de suivre de près les interactions, nous aidant ainsi à conserver les informations importantes.

Dans l'élaboration de notre guide d'entretien, nous avons eu recours à l'entretien semi-directif en formulant des questions déjà établies et dispensées sur de nombreux indices.

« Les entretiens semi-directifs sont menés sur la base d'un guide d'entretien constituer de différents « thème-question » préalablement élaborés en fonction des hypothèses » (Luc ALBARELLO, 2004, P 64.)

Nous avons opté pour l'enregistrement de nos enquêtés lors de déroulement des entretiens, *Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matolon* indiquent : « qu'avec l'entretien semi-directif « l'enquêteur vise à obtenir les réactions de l'enquêté ». **Rodolphe.G et Benjamin.M**,1998, P 297)

Notre guide d'entretien a été reparti en trois axes : les données personnelles, le changement organisationnel et son effet sur la performance individuelle des salariés de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM Sidi-Aich, le changement organisationnel et son effet sur la performance organisationnelle des salariés de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich

Dans chaque axe, nous avons un certain nombre de questions ouvertes, et à un moment donné on a dû encore réorienter certains enquêté et reformuler certaines de nos questions qui n'étaient pas bien comprises et même en utilisant notre propre langage (kabyle).

Toutefois, nous soulignons l'entière coopération qu'ont affichée nos enquêtés à notre égard lors des entretiens, ce qui nous a permis de mener nos entretiens d'une façon plutôt convenable. Après la fin de l'enquête, nous avons procédé à la retranscription intégrale des entretiens.

8. Présentation de la population de l'étude :

Gauthier BENOIT considéré la population mère « comme un élément constructif d'une population large et tout dépend alors de l'objet même de la recherche » (BENOIT,2009, P 57)

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons procédé à la délimitation de notre échantillon à partir de la population mère de l'entreprise « les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich bejaia».

La population mère de l'entreprise «les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich» est constituée de 337 salariés réparties entre les différentes unités de production, nous avons extrait un échantillon de 12 salariés (cadres- agents de maîtrises et agents d'exécutions).

9. L'échantillonnage :

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner en sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon » (MAURICE ANGERS, 1987 p 229).

Sur le plan opérationnel, en ce qui concerne l'échantillonnage de notre étude, nous avons opté la méthode non probabiliste car notre objectif ce n'est pas de généraliser mais de d'écrire le phénomène, dans le sort de le non probabiliste on a opté le sort de l'échantillonnage accidentel qui nous semble être le plus en compatible avec la méthode choisie et les objectifs fixés.

Et bien que les entretiens reposent habituellement sur la disponibilité des personnes à interrogés et vu que ces entrevues seront menées auprès des salariés au niveau de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich bejaia et d'autant plus que ces derniers travaillent en équipes, et en série en suivant les horaires fixés c'est pour cette raison que nous avons opté directement pour cette méthode.

« L'échantillonnage non probabilistes sont à la fois le fruit des circonstances et de certains choix du chercheur. » (BLANCHET ALAIN ET GOTMAN ANNE,1993 p 58.)

Et dans l'impossibilité de prendre l'intégralité de la population mère, nous avons accidentellement interrogés 12 personnes travaillant au sein de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich bejaia .

Et sur cette fin, notre échantillon est constitué d'une femme et de 11 hommes participants occupants différentes positions. A cet effet, nous avons également interviewé avec ces employés au sein de cette entreprise en leur posant quinze questions à chacun d'eux en vue d'obtenir des réflexions différentes ainsi que pertinentes, car c'est ce qui nous a permet par la suite de vérifier nos hypothèses que nous avons émise

Synthèse

A travers ce chapitre, nous avons mis en évidence l'aspect méthodologique de notre recherche, on a fait une présentation claire du processus d'enquête tout en posant notre problématique de recherche et en définissant la technique, la méthode et la population cible au sein de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich. Les entretiens réalisés nous ont permis de collecter les données nécessaires sur le terrain afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Chapitre II : 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.

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre a 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. :

Dans ce premier chapitre, 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.

La présent chapitre 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,p 221).

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.) (MEIR et Al, 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, 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 actuel. 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 continue 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 future 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 du 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

3.1. 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.

3.2.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 vu d'un apprentissage stratégique.

3.3.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).

4. 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.

4.1 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.

4.2.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,p143)

4.3.La typologie du changement selon Hafsi et Fabi (selon la périodicité) :

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

4.4.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.

4.5.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).

5. 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.

5.1. 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.D, 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 & 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**)

5.2.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, & Fabi. B, 1997, p57.**)

5.3.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 évènements 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.**)

5.4.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 sur 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. (FRIOULM, 2000).

6. 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 continus ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

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).

7. Définition du changement organisationnel

Le changement organisationnel est une séquence d'événements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps (Vande Ven AH. Poole M.S., 1995.).

On peut étudier le changement à partir de son contenu. Le changement peut par exemple porter sur la répartition et la formalisation des tâches, sur les processus de travail et les diverses façons d'accomplir ces tâches.

Les deux autres dimensions clés du changement sont, d'une part, le contexte dans lequel il se déroule et, d'autre part, le processus, c'est-à-dire la manière dont il se déploie dans le temps et l'espace. Contenu, contexte et processus sont liés: toute action de changement organisationnel doit prendre en compte ces trois dimensions.

Il est utile également de distinguer le niveau auquel le changement s'effectue. Le changement organisationnel est un changement au niveau d'un système (l'organisation). Il se distingue du changement au niveau des individus ou des petits groupes qui composent l'organisation. Il possède des caractéristiques propres, des dynamiques spécifiques, tout en s'appuyant sur des changements au niveau individuel qu'il contribue d'ailleurs à provoquer.

8. Les facteurs du changement organisationnel :

Trois principaux types de facteur sont à l'origine du changement organisationnel: La rivalité concurrentielle, le changement technologique et l'évolution de l'environnement institutionnel (Colletis, Lung, 2006). Endogène à la dynamique industrielle, le premier tient au processus de la rivalité concurrentielle qui repose en partie sur la capacité des firmes à

innover, non seulement sur le plan technologique, mais aussi en matière organisationnelle. Le second est au contraire exogène puisque le changement organisationnel est la conséquence, mais aussi la condition d'un changement technologique qui est le véritable moteur des mutations du système économique. Le troisième est tantôt exogène, tantôt endogène : exogène quand la dynamique du changement institutionnel impose des transformations dans les formes organisationnelles ; endogène, quand ce changement institutionnel est le produit d'innovations organisationnelles qui se diffusent par le processus concurrentiel (l'émergence et de la diffusion des méthodes tyloriennes de production par exemple).

8.1. La rivalité concurrentielle :

La dynamique du processus concurrentiel est certainement l'un des moteurs du changement organisationnel, dans sa double dimension paradoxale : elle conduit à la fois à la diffusion des innovations par l'imitation des pratiques concurrentielles performantes (mimétisme), mais aussi à la contestation des firmes installées par les nouveaux entrants au moyen d'innovations organisationnelles l'innovation organisationnelle est en effet une stratégie majeure pour contester les firmes installées au sein d'une industrie et y prendre une position dominante.

A la suite de Chandler, on considère en effet que l'innovateur (first mover) possède un avantage décisif par rapport à d'éventuels concurrents dans la mesure où, si son innovation est couronnée de succès, il devancera toujours ses concurrents en descendant le long de la courbe d'apprentissage pour maîtriser les innovations et développer ses capacités organisationnelles ou encore en structurant un réseau de distribution étendu et performant (en occupant le marché). A défaut de nouvelles innovations, l'innovateur possède un avantage durable par rapport à ses concurrents.

8.2. Le changement technologique

Dans la mesure où le changement technologique suppose une adaptation et une modification des modes d'organisation et des routines, l'accélération des innovations techniques favorise une évolution rapide des formes organisationnelles. En atteste le débat sur le lien entre la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le changement organisationnel. En effet, la vertu majeure de ces nouvelles technologies est d'accélérer la transmission et l'échange d'informations, ce qui suppose

une réactivité et une flexibilité que l'organisation traditionnelle fortement hiérarchisée ne peut permettre. Il convient tout aussi bien de modifier les attitudes et l'implication des salariés sur leurs postes de travail, que de faire évoluer les rapports entre les différents départements ou encore les relations interentreprises (notamment dans les relations avec les clients comme avec les fournisseurs). En bref, l'introduction des TIC suppose un changement organisationnel profond (**Boyer, 2002**). Or ces relations sont structurées par des normes de comportement qui se sont établies par interactions progressives

8.3.L'évolution du contexte institutionnel :

En effet, les transformations du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs contribuent à changer les modes d'organisation. Si l'on considère que les formes institutionnelles sont le résultat d'un compromis sociopolitique (Amable, Palombarini 2005), il est manifeste qu'une modification de ce compromis va se traduire par une transformation des normes en matière d'organisation.

9. Les acteurs de changement selon COLLERETTE :

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.p161**).

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 destinateurs 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).

10. 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 **Collerette et al (1997)**.

10.1. 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 :

10.2. Le niveau du dégel (initiation, dé cristallisation) :

Constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, reflétant l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

10.3. La transition : adoption, adaptation ;

Correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

10.4. Et enfin le niveau du regel : consolidation, routinisation, cristallisation.

Est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

Dans la phase « Dégel » : 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.

11. Le modèle de COLLERETTE et al:

Tout en s'inspirant du modèle, les auteurs proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours. Le modèle proposé par COLLERETTE et al (1997) est constitué de quatre phases 1 : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

L'éveil : représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de tri. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

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. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes. Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.

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

Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

L'intégration : correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles harmonisent

avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes.

12. Le model de Kotter :

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.

13.Les phases et les étapes de changement du modèle Kotter :

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 entrainer les collaborateurs vers de nouvelles pratiques. Soit constituer une équipe forte et influente autour du projet. (Des acteurs influents, respecter et expérimentés).

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

-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.

-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)

- 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.
- 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)

- 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.
- 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. P161).

14. La conduite du changement (CDC) :

14.1.Les ères de la conduite du changement

a. Les origines de la CDC

Selon AUTISSIER et MOUTOT, les premiers travaux, jugés comme fondateurs, en lien avec la conduite du changement, ont fait leur apparition avec la publication de l'ouvrage de Kurt Lewin en 1947. A travers son livre, le psychologue américain présente ses expériences menées après la Seconde Guerre mondiale, ainsi que les résultats accablants sur l'évolution des comportements alimentaires des Américains.

A travers ses expériences, l'objectif principal de Kurt Lewin était d'encourager les ménagères américaines à consommer d'avantage les abats, pour éviter une pénurie des autres viandes. Il met en place un dispositif expérimental, ayant pour but de comprendre comment influencer un groupe pour faire évoluer ses habitudes. Il introduit ainsi la notion de « dynamique de groupe », qui se traduit par la facilité de réduire la résistance au changement en modifiant les normes sociales du groupe, plutôt que de réduire le lien des individus avec ces normes.

Kurt Lewin est considéré comme l'un des pionniers dans le domaine, le psychologue américain et son ouvrage ont inspiré et continuent d'inspirer un nombre important d'organisations à travers le monde sur la conduite du changement.

Il s'agit donc, de la première phase dont le démarrage se positionne à la fin de la seconde guerre mondiale. Ce démarrage a permis de comprendre les différents mécanismes du changement avec notamment « la dynamique de groupe » de Kurt LEWIN, « le développement organisationnel » de Richard BECKHARD et « la logique d'acteurs »

De Michel CROZIER pour les organisations ainsi que « la gestion des transitions » de William BRIDGES et « la courbe de deuil » d'Elisabeth KUBLER-ROSS pour les individus. (Meingan 2014,p 96)

Les premiers pas de la CDC :

Au cours de la période des Trente Glorieuses, c'est-à-dire la période qui a suivi la Deuxième Guerre Mondiale jusqu'en 1975, un sentiment de stabilité régnait et par conséquent demeurait une certaine forme de gestion de l'existant. Ainsi, c'est environ dans les années 80 et 90, que le terme de conduite du changement s'est manifesté pour la toute première fois.

La conduite du changement est une approche relativement récente puisqu'elle est réellement apparue au cours des années 90 avec l'informatisation des procédés et des organisations. Au cours de ces années, les changements ont pris une toute autre dimension et se sont multipliés avec les premiers grands projets d'informatisation des organisations. Alors que les organisations faisaient face au développement rapide de la globalisation et des technologies informatiques. Cette gestion du changement a été fondée comme discipline à travers notamment les travaux de Daryl CONNER sur la « Burning Platform », « la démarche en huit étapes » de John KOTTER, « la roue aux dix leviers » de Rosabeth MOSS KANTER. (KURT LEWIN , 1992, p88)

L'intensification de ces projets de transformation s'est ainsi produite au cours des années 2000. De ce fait, la gestion du changement s'est transformée pour aboutir à la conduite du changement. Elle est ainsi devenue indispensable à toute organisation souhaitant se développer et conserver sa pérennité.

b. Des années 2000 jusqu'à aujourd'hui :

Depuis les années 2000, les changements, quelle que soit leur nature ou leur ampleur, dus à des facteurs internes ou externes, font incontestablement partie du quotidien des organisations.

A partir des années deux mille, la conduite du changement est entrée dans une troisième phase avec l'approfondissement de ses méthodes d'analyse. Il y a eu en particulier « le développement de cabinets de conseil spécialisés », « le déploiement de **Prosci** avec son modèle **ADKAR** » (**A**wareness, **D**esire, **K**nowledge, **A**bility, **R**einforcement), « la création de l'ACMP » (Association of Change Management Professionals) et le démarrage des travaux de **David AUTISSIER** et **Jean-Michel MOUTOT**. *Chronique de Denis Meingan, op.cit. (Sans page)*

La quatrième phase qui a commencé avec le début des années 2010, se positionne à travers une série d'actions des organisations pour institutionnaliser et développer leurs capacités internes à conduire le changement. C'est ainsi que se sont développés les référentiels de conduite du changement, l'intégration des éléments de conduite du changement dans les projets et la professionnalisation de la fonction à travers la certification de ses collaborateurs.

D'après une étude, réalisée en 2016, intitulée "Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement", 93% des répondants ont vécu au moins un changement au cours des trois dernières années. Ce chiffre montre clairement l'omniprésence des changements au sein des organisations. **Empreinte Humaine & l'IFOP, (mars 2016) « Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement.**

Les leviers de la CDC :

Un changement ne peut pas être « conduit » comme un véhicule dont l'itinéraire a été préalablement défini. La transformation d'une organisation ne peut réussir que si elle est portée par des personnes qui la font vivre au quotidien. Pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, **Autissier et Moutot**, présentent trois grandes catégories de leviers : la communication, la formation et l'accompagnement.

14.2.La communication :

Est le premier acte stratégique de la conduite du changement. Elle vise à donner du sens, susciter des prises de conscience, faire évoluer l'état d'esprit des collaborateurs afin qu'ils s'engagent dans le changement.

14.3.La formation :

Est un levier majeur de la CDC, tout changement résulte d'un apprentissage. La formation permet aux collaborateurs d'acquérir les compétences et comportements nécessaires au fonctionnement de la nouvelle organisation. Elle va donner confiance aux personnes en leur apportant le savoir théorique et pratique nécessaire pour aborder sereinement le changement.

14.4.L'accompagnement :

Dans la durée. C'est un levier important de la conduite du changement car il vise à rassurer les collaborateurs, à les aider sur d'éventuels points de blocage et à s'assurer du bon déroulement du projet. L'accompagnement permet d'aider les personnes à comprendre le changement afin de diminuer les risques de résistance. (D.AUTISSIER, J.MOUTOT, 2003. P19)

15. Les objectifs de la CDC :

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

15.1. 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.

15.2. 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 ».

15.3 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.

16. Les étapes de la conduite du changement

Selon Moutot et Autissier la 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 :

16.1. 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.

16.2. 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.

16.3. 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.

17. 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)

18. Typologie de la résistance au changement :

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

18.1. Les résistances collectives ;

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

18.1.1. 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.

18.1.2. 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.

18.1.3. 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.

18.2. 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)

18.3. Causes des résistances :

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

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 entrainer chez certains gestionnaires, des luttes impitoyables pour conserver le statut (BARIEL. C, 2004, 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)

L'adaptation au changement :

Face aux différents changements, économiques, technologiques, Sociodémographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent Revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre.

Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

Morin (1996) distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le coing. L'adaptation à une situation « suppose que

l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ; ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances [...] alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu» (Morin, 1996, p. 231). Selon les stratégies de coping sont les «réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées»(Luminet ,2002,p. 24.)

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités (Lazarus, 1991).

Morin (1996) distingue «deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation» (Morin, 1996,p. 233).

Une fois expliqué le changement organisationnel et la manière n'y répondre, il convient de poursuivre ce chapitre en seconde partie avec l'étude des émotions et du stress au travail.

Synthèse

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.

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.

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.

Chapitre III : La performance des salariés

Préambule :

Aujourd'hui, on constate que pour assurer un développement plus harmonieux, tout en se donnant les moyens d'affronter la concurrence et même d'atteindre les objectifs de production, la majorité des entreprises, quelle que soit leur taille ou leur spécificité, attache une grande importance à la notion d'efficacité opérationnelle et mieux comprendre la dynamique et les moyens appliqués pour améliorer l'efficacité des résultats commerciaux. Dans ce chapitre, nous le consacrons au processus de mise en œuvre

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 de 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. Emergence et évolution du concept performance globale :

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

Quelle que soit la définition retenue de la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux :

a. La cohérence : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995, P 69)

b. La pertinence : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

c. L'efficacité : concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

- Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation.

- Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme ;
- Il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser
- Il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

L'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés.

d. L'efficience : qui met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés), et permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ».

Le concept performance a connu une évolution de ses grilles de lecture. (Saulquin et al.2007, P 55), présente trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance. (KICHOU Djedjiga. 2015, P104/105)

3. Les types de la performance :

3.1. La performance interne et externe :

La notion de la performance d'une organisation s'exprime différemment selon les acteurs auxquels elle s'adresse, externe ou interne à l'organisation, et selon le contexte de sa réalisation.

a. La performance interne :

Afin d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, d'en rechercher les causes pour définir les axes d'action futures et de coordonner les actions de chaque acteur afin de converger vers un même but. Alors la performance interne est :

- Est tournée vers les managers. Porte sur le processus de construction de résultats à partir des ressources de l'organisation.
- Nécessité de fournir des informations nécessaires à la prise de décision.
- Aboutit à définition des variables d'action.
- Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers les mêmes buts. (DORIATH.B et GOUJET.C. 2007, P173)

b. La performance externe :

Afin d'informer les partenaires (actionnaires, fournisseurs, clients, institutions, financières), sur les grands équilibre grâce à une analyse financière. Donc la performance externe est :

- Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financière.
- Porte sur les résultats présents ou futurs.
- Nécessité de produire et de communiquer les informations financières.
- Génère l'analyse financière des grands équilibres. Donne lieu à un débat entre les parties prenantes. (BAZIZ.N ET BAZIZ.W. 2018, P 41)

3.2. Performance Individuelle :

Pour **Motowildo (2003)** « c'est la valeur totale attendu par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

3.3. 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. En effet, Churchill, Ford et Walker la définissent comme étant « Le comportement de l'individu, contribuant plus ou moins aux buts et objectifs de l'organisation » (Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES 2007, P 432)

4. Les formes de la performance :

Selon **Patrick GILBERT** et **Marina CHARPENTIER** : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.» (Gilbert et Marina Charpentier,2004 p42.)

Emmanuel MAIRE et **Matthieu DUBOST** dans leur ouvrage Les clés de la performance ont défini cette dernière comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois

l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre et être performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassiez le niveau où vous vous situez précédemment. »(**Emmanuel M et Matthieu D,2004 , P132**)

Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. Il n'y a pas seulement les disciplines qui diffèrent quant au choix des critères d'efficacité. Il y a aussi les acteurs des milieux de travail qui opteront pour différents critères selon leur rôle, leur statut, leurs valeurs et leurs normes, leur intérêt envers l'organisation. Par exemple, un dirigeant d'entreprise peut percevoir l'efficacité comme étant simplement une question de rentabilité et de compétitivité de son organisation. Pour un employé, ses critères d'efficacité peuvent être la qualité des décisions ou le climat de travail. Pour un client, une organisation est efficace dans la mesure où elle lui procure un produit et un service de qualité.

Dans le cas d'un analyste financier, les profits ou les rendements des investissements sont les critères de performance. Pour un gestionnaire de production, les normes d'efficacité sont représentées par la qualité et la quantité des biens et des services. Pour un représentant du marketing, la performance équivaut à la part du marché ou à la satisfaction de la clientèle. Finalement, pour un directeur des ressources humaines, la performance organisationnelle peut par exemple être évaluée par la compétence et l'engagement des employés. Comme nous le soulignons plus haut, la notion de performance est polysémique, nous la visiterons sous trois angles : organisationnel, social et économique. (**Morin Estelle, Savoie André, Beaudin Guy, 1994 P,166**)

4.1. La performance systémique

Le concept de performance systémique ,Dans ce cas, on met de l'avant une conception de l'organisation comme devant s'adapter à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité.

La capacité à réaliser la performance organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. Dans la conception systémique, l'organisation est un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. La notion de

pérennité, associée à la notion de temps, a trait à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou du service. (Emmanuel Maire, Matthieu Dubost 2004 P,216)

4.2. La performance sociale :

La conception sociale se base sur l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, McGregor). Cette seconde dimension met l'accent sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont liés aux ressources humaines. La performance sociale, se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de GRH. Une entreprise socialement performante est une entreprise qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs retenus pour sa mesure sont : le taux du turn over et l'absentéisme et la satisfaction de personnel.

4.3. La performance économique :

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

Cette première conception juge une organisation efficace lorsque celle-ci atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible.

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût.

Ses indicateurs sont généralement :

La rentabilité qui se mesure par le résultat ou l'évolution du résultat. Le chiffre d'affaire, qui traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise, qui se juge par les parts du marché détenues ou conquises.

4.4. La performance politique :

La dernière conception met en relief la dimension politique de la performance organisationnelle. Basés sur l'école des multiples constituants, différents individus ou groupes posent des jugements sur les critères d'une organisation efficace, tel que mentionné précédemment. Puisqu'on suggère que les mêmes intérêts ne sont pas partagés

par tous les groupes et peuvent même être contradictoires, les critères d'efficacité varient selon les constituants soit : les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté. Ainsi la légitimité de l'organisation, qui réfère à l'évaluation et à la satisfaction de ces groupes-clés, constitue le concept central de cette dimension.

5. 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).

6. 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.

6.1. Pourquoi mesure-t-on la performance :

6.1.1. 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.

6.1.2 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.

6.1.3. 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).

7. Dimensions de la performance :

Depuis **Taylor et Fayol**, la performance est un objet de recherche fondamental des théories des organisations. Chez **Taylor**, l'homme est « flâneur », il n'est pas disposé de lui-même à travailler dur pour une entreprise. Il faudrait par conséquent le contrôler et le stimuler. Cette idée est remise en cause avec l'émergence du courant des relations humaines. Avec lui, l'analyse des dimensions de la performance au travail se focalise sur les attitudes et les comportements humaine dans les organisations. Les travaux des années (1920-1930), sur l'effet **Hawthorne** par **Elton Mayo** et ses collègues, et sur la dynamique des groupes par **Levin** et ses collègues, posent les premiers principes selon lequel la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels important de la performance au travail.

7.1. Dimensions de la performance individuelle :

Depuis les travaux de **Campbell** (1990), la recherche tente d'opter des perspectives intégratives, en essayant de rassembler et d'analyser l'ensemble des connaissances sur ces liens, en vue de proposer des modèles multifactoriels des propriétés comportementales de la performance au travail. Le modèle de **Campbell** constitue la seconde approche conceptuelle. Il permet de situer l'état de la connaissance du domaine et d'identifier les déterminants psychologiques majeurs de la performance au travail, à partir d'une meilleure compréhension de propriétés comportementales de la performance au travail. (Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES.2007p 98).

Le modèle multifactoriel de Campbell identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels générique et indépendants. « Universels » car ils peuvent être observés dans toutes organisations ou entreprises. « Génériques » car leur contenu est modifiable selon les contraintes et les spécificités de chaque entreprise, notamment selon la nature des emplois, l'organisation interne de l'entreprise et les contraintes de marché. « Indépendants » car ils ne sont pas, tous ensemble, adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques uns de ses facteurs. Néanmoins, dans toute entreprise, on doit retrouver l'ensemble de ces facteurs dans l'éventail des emplois qu'elle offre. Ces huit dimensions ou propriétés comportementales de la performance au travail sont présentées successivement :

- **Les compétences dans les tâches spécifiquement à l'emploi** : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques.
- **Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi** : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence l'adaptabilité ;
- **La communication écrite et orale** : il s'agit de la capacité à communiquer clairement, et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur) ;

- **Les efforts au travail** : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, e, déployant des efforts intenses et persistants ;
- **Le maintien d'une discipline personnelle** : la qualité d'autodiscipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc ;
- **La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues** : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif ;
- **Superviser** : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe
- **Manager et administrer** : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisations de contrôle de l'efficacité d'une équipe. (Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES,2007p 99.100.)

8. Les critères de la mesure de la performance :

8.1. 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'efficacité 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'efficacité proposé par **Aharoni (1986)** est celui de l'efficacité-x, emprunté à **Leibenstein (1966)**. En théorie, l'efficacité-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,
- (5)- et enfin 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, P57**).

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 P,220**).

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, P,122**)

8.2. 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, P,185**)

Mais la problématique de l'efficacité a subi une évolution. On se distancie aujourd'hui de l'approche initiale, techniciste et quantitative, 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 p,203**).

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 allocatives 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

8.3. 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 p 313**).

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.

8.4 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 p,82).

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)

Synthèse

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 indicateur, et en fin on à abordé la mesure de performance et ces critères

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

I. Définition et décret de création de l'entreprise :

Les moulins de la Soummam Sidi-Aich/SPA

Photo **de** **l'entreprise**



Source : document interne de l'entreprise

La Société Nationale de semoulerie, minoterie qui fabrique des pâtes alimentaires et couscous est créée par l'ordonnance 68-99 du 26/04/1968 modifiant le décret N°65-89 du 25/03/1965. En novembre 1982, elle a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises, ce qui a donné naissance: ENIAL (Entreprise National de développement des Industries Alimentaires). Cette entreprise est chargée du suivi des projets d'Industries Alimentaires, des réalisations et de régulation du marché national en produits alimentaire et dérivés.

Cette filiale est composée de deux unités de Production Sidi Aich et Kherrata. Pour l'unité de production de Sidi-Aich, elle est située au Nord-Ouest de la wilaya de Bejaïa à une distance de 45 km pour des raisons stratégiques. Elle est délimitée par les daïras : AMIZOUR au EST, ADKER au NORD, SEDOUK au SUD et AKBOU au OUEST, et plus précisément près de la gare S.N.T.F. Elle est implantée sur une surface de 6 hectares, dont 2 hectares sont destinés au génie civil. Elle a été construite par les entreprises italiennes CMC DIRAVENA pour le génie civil et OCRIM CREMORA pour le génie mécanique. Elle est entrée en production en juillet 1982.(document interne de l'entreprise)

Le moulin a été rénové à 100% avec extension de capacité vu que sa production est portée à 3000 quintaux par jour de blé trituré. Cette unité s'est dotée d'une nouvelle semoulerie à deux lignes d'une capacité de production de 4400 quintaux par jour de blés triturés. Cette dernière est entrée en production à la fin du premier semestre 1995. A partir du

01/10/1997, L'ERAD Sétif a procédé a la création de la filiale « Les Moulins de Soummam /SPA » au capital de 891.310.000 DA dont le siège social est implanté à Sidi Aich pour des raisons de rentabilité économique. (l'entreprise les Moulins De La SOUMMAM SIDI AICH)

III Activité et capacité de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

Son activité principale est la transformation des céréales blé dur et blé tendre, la production et la commercialisation des produits dérivés tel que :Semoule supérieure, Semoule courante, Farine supérieure, Farine panifiable, farine de blé dur. Sa capacité de trituration est de 7400 quintaux par jour, dont :

- ✚ 1500 QX blés tendre trituré donne de la farine.
- ✚ 1500 QX blés durs trituré donne de la semoule.

Sa capacité de stockage de matière première est de 12500qx de blés, alors que sa capacité de stockage est de 15000 QX environ. L'effectif actuel (2011), de l'unité est de 170 agents reparti entre les deux unités de la filiale (116 salariés à l'unité de Sidi-Aich et 54 à l'unité de Kherrata).

Les catégories des clients :

- ✚ Grossistes ;
- ✚ Détaillants ;
- ✚ Boulangers ;
- ✚ Consommateurs ;
- ✚ Eleveurs ;
- ✚ Fabriquant aliments de bétail ;
- ✚ Etat et démembrements.

Produit de l'entreprise :



Source : document interne de l'entreprise

IV Structures et Mission de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

Nous allons exposer dans cette présente section l'organigramme de l'entreprise les moulins de la Soummam et ses différentes structures comme nous allons exposer également les missions et les activités de l'entreprise ainsi que ses capacités de production.

9.1. La structure d'organisation : le Groupe AGRODIV Filiale Céréales des Hauts Plateaux Ex. ERIAD SETIF (se situant sur un segment stratégique) met en œuvre un flux de travail qui va de la production des produits de la meunerie, semoulerie, aux déchets (son). Le découpage des responsabilités y est conçu de manière à respecter les compétences spécifiques que le processus interne requiert pour être mené à bien. La forme de structuration projetée sera de type fonctionnel évolué. La figure n°1 nous présente l'organigramme de l'entreprise les moulins de la Soummam. La figure n°2 schématise la substructure du service du personnel de cette dernière

2. Les différentes structures de l'entreprise les Moulins de la Soummam:

Les missions de la filiale seront réparties comme suit :

A) La Direction Générale :

1- **Directeur Général** : Ces tâches consistent :

- ✓ Coordonner toutes les activités de la filiale ;
- ✓ Mettre en œuvre les objectifs qualitatifs fixés dans son contrat Performances ;
- ✓ Veiller à l'application de l'ensemble des résolutions émanant des organes de la filiale ;
- ✓ Veiller à l'application des directions et orientation du groupe ;
- ✓ Assurer toutes les actes de gestion de la filiale ;
- ✓ Assure le management statistique et opérationnel de la société ;
- ✓ Présider le conseil d'administration de la filiale ;
- ✓ Présider le comité de pilotage système de management qualité ;
- ✓ Passer tout contrat et marché, faire toute soumission et prendre part à Toute adjudication ;
- ✓ Exerce le pouvoir hiérarchique.

2- Secrétariat de direction Général : ses tâches consistants à :

- ✓ Reçoit, enregistre et transmet le courrier au directeur général ;
- ✓ Enregistre et réception des appels téléphoniques;
- ✓ Responsable de toute activité du secrétariat ;
- ✓ Note les rendez-vous pour le Président Directeur Général et le tien

Informé au temps opportun ;

- ✓ Assure la duplication et photocopie, Tenue du classement ;
- ✓ Rédige les correspondances courantes ;
- ✓ Prépare les dossiers de la direction pour les réunions ;
- ✓ Organise et entretient le bureau du directeur ;
- ✓ Prend les messages et répercute au responsable ;
- ✓ Assure la réception des visiteurs, l'envoi et la réception des fax ;
- ✓ Diffuse les documents internes ;
- ✓ Mise en place du système qualité.

- ✓ Mise en place du suivi de la certification de l'entreprise suivant la norme ISO 9001/2008.
- ✓ Maitrise des documents qualité. Surveillance l'efficacité des actions correctives et préventives.
- ✓ Veille à l'amélioration du système qualité.

4- Audit interne : ces tâches sont :

- ✓ Respect des dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.
- ✓ Informer de tout obstacle majeur rencontré.
- ✓ Donner les instructions à l'équipe d'audit.
- ✓ Définir les exigences de toute mission d'audit, y compris la qualification des auditeurs.

5- Service hygiène et sécurité : ces tâches sont :

- ✓ Elaborer les consignes de sécurité propre à l'unité.
- ✓ Proposer les moyens matériels et humains nécessaires et l'emplacement des équipements d'urgences.
- ✓ Etudier et proposer des améliorations pour éviter les risques d'accidents ou de maladie professionnelle.

Le service hygiène et sécurité est composé de deux secteurs :

- **Secteur hygiène** : Chargé essentiellement de maintenir la propreté au sein de l'entreprise en évacuant les déchets de la production.
- **Secteur sécurité** : Veille à assurer la sécurité de l'entreprise et celle du personnel en contrôlant les entrées et sorties, contrôle les sorties de produits par rapport aux factures et aux cessions et vérifie les installations des postes d'incendies.

6- Juridique : ces tâches sont :

- ✓ Représente l'entreprise devant les instances judiciaires et ou Administratives.
- ✓ Suit les divers contrats ou conventions avec les clients.
- ✓ Suit les actes et conventions dans le cadre de cession d'actifs.
- ✓ Recouvre les créances et les chèques retournés impayés.
- ✓ Suit le règlement des loyers.

- ✓ S'occupe de la régularisation du patrimoine.
- ✓ Est tenu de respecter les dispositions du règlement intérieur de L'entreprise.

7- Chef de projet informatique : Ses tâches sont :

- ✓ Chargé de suivi de l'exploitation des logiciels ;
- ✓ Modifie et développe des applications à la demande des services Suscités ;
- ✓ Assiste les opérateurs dans l'exploitation, les sauvegardes et les problèmes du système qui peuvent surgir ;
- ✓ Responsable du suivi de la maintenance des applications.

B) Structure Administration et Finances :**➤ Directeur Finances& Comptabilité :** ses tâches sont :

- ✓ Participer à la détermination de la politique globale de l'entreprise en matière de ressources humaines, des ressources financières et leur affectation;
- ✓ Responsable de la coordination de la comptabilité générale, comptabilité analytique, ressources humaines, moyens généraux, gestion du patrimoine et de leur contrôle ;
- ✓ Elabore et suit le budget de l'entreprise ainsi que les équilibres financiers ;
- ✓ Suit les niveaux de rentabilité à travers les résultats analytiques Périodiques ;
- ✓ Supervise tous les travaux jusqu'à l'arrêté du bilan ;
- ✓ Supervise les travaux des moyens généraux ;
- ✓ Responsable de l'application des procédures légales et réglementaires en vigueur ;
- ✓ Veille sur le recouvrement des créances ;

➤ **Secrétariat du Directeur Finances et Comptabilité :**

Ses tâches sont les tâches qu'on a faites pendant mon stage pratique dans la société ERIAD Sétif :

- ✓ Saisie informatique des documents de la direction ;
- ✓ Enregistrement et dispatching des courriers ;
- ✓ Assure la duplication et photocopie ;
- ✓ Rédiges les correspondances courantes ;
- ✓ Tenue du classement des documents ;
- ✓ Prend les messages et répercute au responsable ;
- ✓ Est tenu de la discrétion des travaux administratifs qu'elle effectue ;
- ✓ Diffuse les documents internes ;
- ✓ Assure l'envoi et la réception des fax ;

➤ **Chef de service comptabilité :** Ses tâches sont :

- ✚ Gère et comptabilise les recettes et les dépenses de l'Unité ;
- ✚ Etablit les situations financières de la trésorerie de l'unité ;
- ✚ Effectue tous les encaissements et règlements, et les analyse ;
- ✚ Planifie le financement et les investissements ;
- ✚ Assure la comptabilité général de l'unité ;
- ✚ Etablir les bilans budgétaires, prévisionnels, ainsi que les comptes D'exploitation ;
- ✚ Effectue les contrôles budgétaires et tableau de bord.

➤ **Chef de section trésorerie :** ses tâches sont :

- ✓ Etablit toutes les situations financières périodiques ;
- ✓ Enregistre toutes les dépenses et les recettes sur les brouillards de banque et caisse ;
- ✓ Procède à la vérification de la conformité des documents avant Payement ;
- ✓ Etablit et saisit les fiches d'imputation comptable banque et caisse ;
- ✓ Suivi des chèques impayés et du dossier cession d'actif dans le cadre de L'essaimage.

➤ **Section ventes comptable** : ses tâches sont :

- ✓ Suit les ventes journalières ;
- ✓ Suit les créances commerciales ;
- ✓ Suit les recettes commerciales journalières ;
- ✓ Procède à l'inscription des opérations concernant la banque recette ;
- ✓ Contrôle les factures émises par le service commercial.

➤ **Chef de service gestion du personnel** : ses tâches sont :

- ✓ Recueil, suivi et transcription du pointage ;
- ✓ Suivi de la ponctualité et du mouvement du personnel ;
- ✓ Tenue à jour et conforme des registres règlements ;
- ✓ Suivi, enregistrement, classement et envoi des décisions ;
- ✓ Tenue à jour confidentielle des dossiers administratifs du personnel ;
- ✓ Etablit des documents administratifs relatifs à la gestion du personnel ;
assiste et renseigne le personnel sur les clauses conventionnelles et règlementaires ;
- ✓ Renseigne quotidiennement le RAF des absences constatées ;
- ✓ Elabore les rapports d'Activités de la section ;
- ✓ Etablit les ordres de missions ;
- ✓ Saisie des congés et absence autorisées.

➤ **Chef de section paie** : ses tâches sont :

- ✓ Recueil de différentes informations des salaires (Etat Civil, Décision nomenclatures grille des salaires) ;
- ✓ Codifie les données dans les logiciels ;
- ✓ S'assure de la mise à jour à chaque modification ;
- ✓ Contrôle codifie et décompte les présences (pointage, heures supplémentaires, déférentes absences, congé...) voir annexes ;
- ✓ Saisit, redresse et édite la paie ;
- ✓ Edite le journal de paie, fiches de paie et les états de virement.

➤ **Chef de section mutuelle** : ses tâches sont :

- ✓ Réceptionne les dossiers sociaux (FM, soins AF) ;
- ✓ Assure la correspondance avec les structures de sécurité sociale ;
- ✓ Encaisse les chèques CNAS (collectivité) par un système de compensation et procède au paiement des intéressés ;
- ✓ Tien à jour les dossiers (CM, AT, AF) du personnel en parallèle avec le dossier administratifs ;
- ✓ Assiste les employés au niveau de CNAS par leur accompagnement ;
- ✓ Etablit l'état de paiement de la prime de scolarité.

➤ **Chef de centre médecin de travail** : ses tâches sont :

- ✓ Elabore un programme de visite périodique en médecine de travail avec
Lemédecin ;
- ✓ Visite les postes de travail avec le médecin et en saisit la CHS pour toute
Anomalie ;
- ✓ Assiste le médecin de travail lors de ses visites ;
- ✓ Demande des certificats d'aptitudes du médecin pour toute nouvelle
recrue ou affectation ;
- ✓ Assure les premiers soins durant la journée et accompagne les
accidentés à l'hôpital.

➤ **Chef de section moyenne générale** : ses tâches sont :

- ✓ Anime et coordonne les activités de la section ;
- ✓ Veille à l'exécution du programme du transport ;
- ✓ Gère le parc roulant V.L et T.C ;
- ✓ Veille à l'entreprise régulière du parc ;
- ✓ Gère et valorise les consommations de carburant ;
- ✓ Fait réparer les équipements et de mobilier de bureau ;

- ✓ Préserve et entretien les bâtiments ;
- ✓ Procède à la facturation et au suivi des loyers et baux de location ainsi que location de la matière et consommation de l'énergie téléphone.

1- Responsable exploitation : ses tâches sont :

- ✓ Veille à l'amélioration continue du système qualité et à l'élimination des causes potentielles des non-conformités ;
- ✓ Veille à l'application des règles régissant la bonne gestion des stocks et des approvisionnements ;
- ✓ Participer à l'élaboration du rapport de gestion, du tableau de bord ;
- ✓ Veille à l'amélioration continue des produits fabriqués ;
- ✓ Veille à la fabrication des produits conformes aux normes et aux exigences des clients ;
- ✓ Participe à l'élaboration du plan et budget annuel de la filiale ;
- ✓ Doit respecter et faire respecter les règles d'hygiène et sécurité.

2- Secrétariat exploitation :

Il est dirigé par une secrétaire qui accomplit les tâches suivantes :

- ✓ En organisant et planifiant le travail ;
- ✓ Prend note des correspondances ;
- ✓ S'occupe de la frappe, les fichiers de stockage ;
- ✓ Chargée de la réception des visiteurs intérieurs ;
- ✓ Réceptionne et enregistre les appels téléphoniques ;
- ✓ Chargée de préparer et d'introduire les parafeurs à la signature ;
- ✓ Chargée du courrier départ et arrivée ;
- ✓ Classe les dossiers les fichiers importants et confidentiels.

3- Chef moulin : ses tâches sont :

- ✓ Responsable de la réalisation du plan prévisionnel de production ;
- ✓ Anime, coordonne et contrôle l'activité des structures placées sous son Autorité ;
- ✓ Responsable de la qualité des produits et services selon la norme en

vigueur ;

- ✓ Assure une sensibilisation permanente de son personnel et la réalisation du plan de la qualité des produits ;
- ✓ Contrôle et approuve les situations périodique ;
- ✓ Initie et met en œuvre toute action susceptible d'améliorer la qualité des produits et les conditions de travail ;
- ✓ Maîtrise les procédés, jusqu'à ce que toutes les causes potentielles de non-conformité soient rectifiées ;
- ✓ Veille au respect des règles d'hygiène et sécurité et du règlement Intérieur.

➤ **Chef meunier** : ses tâches sont :

- ✓ Dirige, coordonne et contrôle l'activité des équipes sous son autorité ;
- ✓ Veille à l'exploitation rationnelle des équipements de production et au respect des procédés de fabrication ;
- ✓ Saisit le service maintenance de toute anomalie à l'arrêt d'un ou plusieurs équipements ;
- ✓ Procède de contrôle périodique des équipements et décide des correctifs à y porter ;
- ✓ Exploite le registre de quart et prend en charge toute insuffisance Signalée ;
- ✓ Définit le type de mouture pour chaque lot de blé, sur la base de la fiche technique du blé, des résultats d'essai de mouture du laboratoire ;
- ✓ Contrôle les réalisations des équipes trituration ;
- ✓ Etablit les situations périodiques.

4- Service approvisionnement : ses tâches sont :

- ✓ Dirige, coordonne et contrôle les activités de son service ;
- ✓ Elabore le programme d'approvisionnement en matière première, emballage, matière et fourniture divers sur la base du plan d'approvisionnement de la filiale ;

- ✓ Prépare et approuve les documents relatifs aux achats ;
- ✓ Soumet de la hiérarchique les bons de commande ;
- ✓ S'assure de la conformité du dossier réceptionné et établit sur cette base une demande de paiement qu'il soumet à la hiérarchie pour approbation ;
- ✓ Etablit des rapports périodiques de l'activité du service ;

➤ **Chef de section achat** : ses tâches sont :

- ✓ Elabore les bons de commande, en fonction des besoins exprimés ;
- ✓ Tien à jour le fichier sous traitant ;
- ✓ Chargé de la prospection du marché et de consultation des sous traitants ;
 - ✓ Dresse un tableau comparatif des offres des sous traitants consultés et le transmet au responsable hiérarchique pour la sélection ;
 - ✓ Prend acte des bons de commande approuvés et veille à leur exécution ;
 - ✓ S'assure de la conformité é de la marchandise reçue par rapport aux spécifications demandées ;
 - ✓ Respecter et faire respecter le règlement intérieur.

➤ **Démarcheur** : ses tâches sont :

- ✓ Responsable du véhicule mis à sa disposition pour les démarches ;
- ✓ Chargé de l'enlèvement des marchandises sur instruction de son responsable hiérarchique ;
- ✓ Responsable de la conformité des marchandises par rapport aux termes du bon de commande et de leur sécurité durant le trajet ;
- ✓ Remet les documents règlementaire préalablement vérifiés à son responsable hiérarchique ;
- ✓ Tien le carnet de bord.

➤ **Agréreur** : ses tâches sont :

- ✓ Veille au respect des normes légales et contractuelles des blés au niveau des points d'enlèvement ;
- ✓ Procède à des prélèvements d'échantillons de blé à des fins d'analyses technologiques ;
- ✓ Etablit un bulletin d'agréeage conjointement avec l'agréeur de Fournisseur ;
- ✓ S'assure de l'hygiène des moyens de transport mis à disposition par le Fournisseur ;
- ✓ Veille à la fiabilité des moyens de pesage du fournisseur ;

5- **Gestion des stocks**: ses tâches sont :

- ✓ Dirige, coordonne et contrôle l'activité de son service ;
- ✓ Participe à l'élaboration des plans provisionnels et de la politique de gestion des stocks de l'entreprise ;
- ✓ Responsable de l'évaluation correcte des stocks détenus dans différents magasins et silos ;
- ✓ Signale à son responsable hiérarchique le niveau des stocks ;
- ✓ Contrôle et vise les états relatifs aux mouvements de consommation ;
- ✓ Analyse le phénomène de mouvement des stocks et sa gestion ;
- ✓ Emet la demande d'achat des biens et services dans les délais ;
- ✓ Contrôle la réception par les magasiniers, des marchandises, matière

et

Produits ;

- ✓ Responsable des inventaires physiques de tous les magasins ;
- **Chef de section pièce de rechange et fourniture** : ses tâches sont :
 - ✓ Responsable de la gestion des stocks Prêt fourniture ;
 - ✓ Détermine les seuils de réapprovisionnement ;
 - ✓ Reçoit les besoins des différents structures établit sur cette base les demande d'achat ;
 - ✓ Fait confirmer par le magasinier la conformité de la commande livrée (quantité, référence) et procède à son rangement ;

✓ Etablit le bon de réception et de sortie et instruit le magasinier

➤ **Magasinier sacherie** : ses tâches sont :

✓ Responsable du magasin de stockage sacherie ;

✓ Tien à jour les fiches de stocks ;

✓ Renseigne le chef de section matière première et emballage sur les niveaux des stocks ;

✓ Procède à la réception et effectue un contrôle qualitatif de la sacherie, des ficelles et étiquettes.

✓ Veille à la séparation des marchandises et au respect des normes de stockage.

✓ Etablit des situations journalières des stocks de chaque marchandise.

➤ **Section produit finis** : ses tâches sont :

✓ Procède à la réception et au stockage des produits fabriqués.

✓ Organise le stockage par type de produit, d'emballage en tenant compte des dates de fabrication.

✓ Responsable de la rotation des stocks.

✓ Porte sur le registre de faction toute anomalie constatée.

✓ Veille au respect des normes d'hygiène et sécurité.

✓ Isole les produits non conformes.

✓ S'assure de la conformité (qualité, points, référence, désignation) par rapport aux états de fabrication magasin ou bon de livraison produits.

6- Service maintenance : ses tâches consistent à :

✓ Dirige, anime coordonne et contrôle les activités du service.

✓ Exprime ses besoins en outillages et pièces de rechange.

✓ Définit la politique de la maintenance.

✓ Elabore le planning des interventions.

✓ Veille au respect des délais des contrôles technique ENACT-ENML.

✓ Elabore les rapports d'activités.

✓ Veille à la bonne exécution de la maintenance préventive à la bonne marche des équipements de produit.

7- Chef laboratoire : ses tâches sont

- ✓ Responsable de l'entreprise de l'entreprise et fonctionnement des équipements du laboratoire.
- ✓ Responsable de la qualité des produits et matière première.
- ✓ Veille aux respects des normes réglementaires des produits mis à la commercialisation.
- ✓ Anime l'équipe du laboratoire dans la prise d'échantillon et d'analyse.
- ✓ Assiste la production dans le cadre de la conduite de la mouture (taux d'humidité, granulation).
- ✓ Contrôle les bulletins d'agrégé blé par des analyses contradictoires.
- ✓ Participe aux commissions de travail relatives à l'hygiène, la qualité des produits.
- ✓ Assiste l'employeur dans le cadre de la résolution de litiges de la commercialisé.
- ✓ Propose des procédures et méthodes pour une meilleure qualité produit.
- ✓ Veille respect du règlement intérieur et des règles d'hygiène et sécurité

D. Structure commercial et marketing :**1- Chef de service commercial:** ses tâches sont :

- ✓ Veille à la réalisation du chiffre d'affaire prévisionnel.
- ✓ Elabore le programme mensuel des ventes.
- ✓ Etablit un programme en fonction des commandes.
- ✓ Etablit la situation mensuelle des ventes.
- ✓ S'enquérir quotidiennement des stocks des produits.
- ✓ Contrôle la conformité des documents reflétant les mouvements des produits.
- ✓ Participe à l'élaboration du programme de production suivant les commandes de la clientèle.
- ✓ S'assure de la solvabilité des clients.
- ✓ S'assure de la conformité des dossiers commerciaux.
- ✓ Veille à l'élaboration du rapport mensuel d'activité.
- ✓ Enregistre et traite les réclamations des clients.

➤ Chef de centre distribution :ses tâches sont :

- ✓ Accueil de la clientèle.
- ✓ Supervise les dossiers clients.
- ✓ Vérifie et signe les activités journalières du centre ;
- ✓ Vérifie et signe les activités mensuelles du centre, PVC (points de Vente Consommateurs) et des DV (Dépôt de Ventes).
- ✓ Prend commande des DV et PVC en vue de les alimenter en produits.
- ✓ Anime et oriente les activités du centre des DV et PVC en vue de les alimenter en produits.

2- Chef de service marketing : ses tâches sont :

- ✓ Participer au choix des axes de développement de la stratégie commerciale.

- ✓ Assure l'image de marque des produits des moulins de la Soummam.
- ✓ Recommande r les actions marketing des moulins de la Soummam.
- ✓ Superviser et réaliser les études marketing qui incluent :
 - L'analyse du marché.
 - La définition des produits.
 - Le positionnement des produits.
 - L'analyse des ventes par produit et par type de marché.

➤ **Chef de section recouvrement** : ses tâches sont :

- ✓ Recueille les situations journalières des ventes et des recettes.
- ✓ Gère les avances commerciales des clients.
- ✓ Gère les contrats des ventes à terme.
- ✓ Procède au recouvrement des créances commerciales et de chèque impayés.
- ✓ Saisit le service juridique en cas de litige sur le non paiement par le client.

➤ **Section démarcheur et prospection** : ses tâches sont :

- ✓ Recherche de la nouvelle clientèle.
- ✓ Présenter le produit par des échantillons aux niveaux des clients.
- ✓ Vanter la qualité des produits.
- ✓ Discuter de tarification en vigueur.
- ✓ Discuter de la disponibilité des produits.

Chapitre V : Présentation et discussion des données

Préambule :

Dans ce chapitre nous avons analysé des données recueillies et des observations effectuées ainsi qu'à leurs interprétations, nous avons classé nos données dans des tableaux relatifs aux caractéristiques de notre population qui contient toutes les catégories socioprofessionnelles (Cadres, agents d'exécution, agents de maîtrise) dans le but d'analyser et interpréter les résultats de notre étude.

1. L'analyse et interprétation des résultats :

Nous présentons dans cette partie les résultats qui se rapportent aux hypothèses qui stipulent, H01« Il y'a un effet de changement organisationnel sur la performance individuelle » H02 « Il y a un effet de changement organisationnel sur la performance organisationnelle »

Afin d'examiner les résultats de cette première hypothèse de notre recherche nous avons opté pour l'analyse des contenus de chaque question réaliser avec les enquêtés

Code d'enquêtés	Genre	Age	Poste occupé	Ancienneté	Niveau d'instruction
1	Femme	34	Secrétaire d'exploitation	11 ans	BTS
2	Homme	38	Chef de service hygiène et sécurité	4ans	BAC+4
3	Homme	49	Chef S de production	15ans	BAC
4	Homme	32	Magasinier	4ans	BAC+3
5	Homme	29	Chef de service des réseaux de distribution et commercial	4ans	BAC +3
6	Homme	38	Chef de service d'approvisionnement	15ans	BAC+3
7	Homme	32	Chef de centre de distribution	2ans	Bac+3
8	Homme	30	Chef de production	6ans	Bac+3
9	Homme	42	Chef d'équipe de production	10ans	Bac
10	Homme	42	Superviseur logistique	8ans	Bac
11	Homme	38	Responsable maintenance	8ans	Moyen
12	Homme	42	Opérateur de production	12ans	Secondaire

Source: enquête

Selon les informations obtenues dans le tableau intitulé la représentation des résultats selon les données personnelle et professionnelle nous remarquons que notre échantillon est composé de 12 salariés.

Nous remarquons après l'analyse de ce tableau, que la tranche d'âge de notre échantillon d'étude varie entre (29-49 ans). On a constaté que la catégorie âgée entre 38ans est répété (02) fois et 42 ans (03) fois

A travers l'analyse de ce tableau on constate également que la majorité des membres de notre échantillon est de sexe masculin soit (11) dont (06) cadres et (03) maitrises et (02) exécutions, un nombre largement supérieure à celui de leur homologue femmes qui est une seule féminine dont le poste d'exécution. Cela peut s'expliquer par une domination de genre masculin à des postes d'encadrement

Le tableau présente également l'expérience professionnel de nos enquêtés dont la plupart de leurs expérience professionnel dont (7) salariés sont entre 2ans jusqu'à 8 ans, et

suivie de (05) salariés qui sont entre 9ans jusqu'à 15ans. Ce qui indique que cette entreprise possède des salariés qui sont anciens et qui ont beaucoup d'années d'expériences.

2. Analyse des données de la première hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les résultats qui se rapportent à la première hypothèse qui stipule « Il y'a un effet de changement organisationnel sur la performance individuelle » Afin d'examiner les résultats de cette première hypothèse de notre recherche nous avons opté pour l'analyse des contenus de chaque question réaliser avec les enquêtés.

2.1. L'importance de la sensibilisation aux changements pour une exécution rapide des tâches :

La sensibilisation aux changements organisationnels revêt une importance capitale pour permettre aux salariés de maintenir une exécution rapide de leurs tâches malgré un contexte en évolution, suite à cette question on constate que la majorité des enquêtés sont pour la sensibilisation aux changements.

L'enquêté n°01 l'exprime clairement: « *Une bonne sensibilisation et communication claire sur les changements à venir me permettraient de mieux m'y préparer et d'exécuter mes tâches plus rapidement* ».

Ensuite, comme le souligne aussi l'enquêté n° 02 : "*la sensibilisation aux changements joue un rôle très important, elle permet d'être mieux préparé, ce qui accélère et améliore l'exécution des tâches* ».

Ces deux réponses mettent en évidence l'importance de la sensibilisation et de la communication claire lors des changements organisationnels. Cela explore comment ces éléments influencent la préparation des employés et l'exécution efficace de leurs tâches.

Dans le même ordre, **Jick et Peiperl (2010)** : « La communication et la sensibilisation aux changements organisationnels des éléments clés pour maintenir une performance élevée individuelle. Les bien employés des espaces de communication pour les effets des changements et ajuster les comportements et les résultats. » **Jick, T. D., & Peiperl, M. A. (2010).** *Managing Change: Cases and Concepts* (3rd ed.). McGraw-Hill Education (Jick, 2010),

En revanche, l'enquêté n°09 s'exprime : « *Je ne crois pas que la sensibilisation aux changements soit vraiment cruciale pour une exécution rapide des tâches, en fait, trop*

d'informations sur les changements à venir peuvent créer de la confusion et de l'anxiété parmi les employés, cette anticipation des changements peut détourner l'attention des tâches actuelles, entraînant des retards et une baisse de la productivité ».

Cette réponse offre une perspective différente et plus critique sur la sensibilisation aux changements organisationnels. Contrairement aux autres réponses, cette position met en lumière les aspects potentiellement négatifs d'une communication excessive sur les changements.

On pourrait constater que la sensibilisation aux changements organisationnels est largement perçue comme essentielle pour permettre aux salariés de maintenir une exécution rapide et efficace de leurs tâches dans un contexte en évolution. La majorité des enquêtés, notamment les numéros 01 et 02, soulignent l'importance d'une communication claire et d'une bonne préparation

Cependant, une minorité, représentée par l'enquêté n°09, exprime une vision plus critique. Cette position met en avant les risques potentiels d'une surabondance d'informations, pouvant engendrer confusion et anxiété, et détourner l'attention des tâches actuelles, entraînant une baisse de la productivité.

2.2. L'impact d'un changement de structure sur la maîtrise de poste :

Lors d'un changement de structure, la maîtrise de poste peut être significativement affectée, nous constatons à travers les informations recueillis que la majorité des répondants soulignent l'importance de la formation adéquate et de la communication claire pour faciliter la transition, enquêté n°6 : *« La maîtrise de mon poste pourrait être affectée temporairement par un changement de structure. Toutefois, avec une sensibilisation préalable et un support continu, je suis convaincu que je pourrais m'adapter et retrouver mon efficacité habituelle. »* Ce qui est en accord avec les théories de **John P. Kotter et William Bridges**, qui insistent sur la préparation et le soutien continu pour réduire l'incertitude et renforcer la résilience des employés. (Bridges)

Par ailleurs, seulement une petite minorité souligne les risques d'une mauvaise gestion de la transition, tels que la confusion, l'anxiété, et la baisse de la productivité, enquêté n°09 : *« Oui, je pense qu'un changement de structure pourrait créer des problèmes dans la maîtrise de mon poste, surtout si les informations sur les nouvelles attentes et procédures ne*

sont pas bien communiquées. Une surcharge d'informations ou un manque de clarté pourrait engendrer de la confusion, de l'anxiété, et une baisse de la productivité.»

Lors de notre enquête sur cette question nous avons remarqué qu'un changement de structure peut affecter la maîtrise de poste, mais la préparation et le soutien adéquats jouent un rôle crucial pour faciliter la transition.

2.3. Adaptation aux Nouvelles Technologies et Utilisation des Outils :

Dans le monde professionnel moderne, l'adoption de nouvelles technologies est essentielle pour rester compétitif et améliorer l'efficacité opérationnelle. Cependant, cette transition peut poser des défis importants pour les employés, qui doivent non seulement apprendre à utiliser ces nouveaux outils, mais aussi intégrer ces technologies dans leurs routines quotidiennes.

Nous remarquons à travers les réponses obtenues que tous nos enquêtés soulignent l'importance de la formation pour faciliter l'adaptation aux nouvelles technologies et l'utilisation des outils. Enquêté n° 12 « *Je suis convaincu que je pourrais m'adapter rapidement aux nouvelles technologies avec une formation adéquate, et avec un peu de pratique, je suis sûr que je pourrais gérer.* » Dans le même sens l'enquêté n°7 déclare : « *Si l'entreprise nous propose des formations complètes et efficaces sur ces nouvelles technologies je n'aurais pas de problème car j'ai une forte capacité d'adaptation* ».

On constate que dans le monde professionnel d'aujourd'hui, l'adoption de nouvelles technologies est incontournable pour rester compétitif, mais représente un défi d'adaptation pour les employés. Les réponses obtenues lors de l'enquête soulignent de manière unanime l'importance cruciale de la formation pour faciliter cette transition technologique.

Avec des programmes de formation complets et adéquats proposés par l'entreprise, les employés se disent convaincus de pouvoir s'adapter rapidement aux nouveaux outils tout en les intégrant à leurs routines quotidiennes.

2.4. L'Impact du Changement de Mode de Travail sur l'efficacité au travail :

"Le changement de mode de travail, tel que l'adoption du télétravail ou des horaires flexibles, peut avoir des effets variés sur la productivité des employés. Il est essentiel pour les entreprises de comprendre ces impacts pour adapter leurs pratiques et maintenir une performance optimale." **John P. Kotter, expert en gestion du changement.** (Kotter)

En ce qui concerne le mode de travail nous avons pu constater également à travers les informations recueillis que la majorité des répondants disent que ce changement peut affecter leur efficacité surtout dans les premier temps par contre si l'entreprise les informe bien avant ils peuvent se préparer, comme le déclare l'enquêté n°12 « *un changement de mode de travail peut affecter mon efficacité, surtout au début. Cependant, avec une bonne préparation, je suis convaincu que je pourrais surmonter les défis et potentiellement améliorer mon efficacité à long terme* ».

Et pour l'enquêté n°08 « *Un changement de mode de travail pourrait réduire mon efficacité, surtout si je dois travailler à distance tout le temps. J'ai besoin d'interactions en personne pour rester motivé et productif, et le télétravail prolongé pourrait nuire à ma performance* ».

Nous avons remarqué dans cette question que les réponses des employés concernant les défis liés aux changements de mode de travail, comme l'adoption du télétravail ou des horaires flexibles, soulèvent des préoccupations importantes qui ne doivent pas être négligées. L'isolement social découlant du travail à distance peut effectivement avoir un impact négatif sur la motivation, l'engagement et le bien-être mental des employés, facteurs essentiels à leur efficacité.

De plus, la gestion du temps peut s'avérer plus complexe lorsque les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée se brouillent, ce qui peut nuire à la concentration et à la productivité. Les problèmes de communication et de coordination au sein d'équipes dispersées représentent également un défi de taille, pouvant entraver la collaboration et ralentir l'avancement des projets.

Enfin, les défis technologiques tels que les problèmes de connectivité ou les lacunes en matière de cybersécurité peuvent perturber le déroulement du travail à distance et réduire l'efficacité des employés. Ces préoccupations mettent en lumière les enjeux cruciaux auxquels les entreprises doivent être attentives lors de l'instauration de nouveaux modes de travail, afin de mettre en place les mesures de soutien nécessaires pour permettre à leurs employés de s'adapter sereinement tout en maintenant leur productivité.

Ces défis nécessitent une attention particulière de la part des entreprises pour assurer le bien-être et la productivité des employés. En mettant en place des politiques et des pratiques de soutien, telles que des programmes de formation continue qui permettent aux

employés d'acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter aux nouvelles technologies et méthodes de travail, des outils de communication efficaces qui garantissent une diffusion rapide et claire des informations et favorisent l'échange et la collaboration, ainsi qu'un soutien technique adéquat pour minimiser les interruptions de travail et faciliter la transition vers de nouveaux outils, les entreprises peuvent aider leurs employés à surmonter ces obstacles. De plus, en promouvant une culture de soutien et de collaboration, les employés se sentent valorisés et motivés, ce qui les aide à s'adapter avec succès aux nouveaux modes de travail et à maintenir une performance optimale.

2.5. Le rôle du style de management dans l'efficience au poste :

Le style de management au sein d'une entreprise joue un rôle crucial dans la manière dont les employés accomplissent leurs tâches et atteignent leurs objectifs. Un changement dans le style de management peut avoir des implications significatives sur la dynamique du lieu de travail, les relations interpersonnelles et, en fin de compte, sur l'efficience des employés dans leurs postes respectifs.

Dans cette question les résultats obtenus soulignent l'importance de l'inclusion et de la reconnaissance des idées des employés et met en évidence l'importance d'un style de management inclusif et transparent pour améliorer l'efficience des employés.

Enquêté n°6 déclare : *« Je crois qu'un changement vers un style de management plus participatif améliorerait ma productivité. Avoir la possibilité de contribuer aux décisions et de voir mes idées valorisées me motiverait davantage »*

En revanche une petite minorité de nos enquêtés voient que les changements dans le style de management peut toucher leurs performances et perturbent leurs travail ce qui provoque une baisse de production, enquêté n°03 s'exprime : *« Trop de changements dans le management créent de l'incertitude. Chaque nouveau manager apporte sa propre vision et ses propres attentes, ce qui peut être déroutant et ralentir notre efficacité. »*

Selon cette enquête, nous constatons que le style de management a une influence directe sur l'efficience des employés. Un management participatif, transparent et soutenant est généralement perçu comme bénéfique, car il augmente la motivation et la productivité. À l'inverse, un management autoritaire ou instable peut entraîner de la démotivation, du stress et une baisse de l'efficience. Pour maximiser l'efficience des employés, il est essentiel que les

entreprises adoptent un style de management qui valorise la communication, la transparence et l'inclusion. Une étude de **Lewin, Lippitt, et White (1939)** sur les styles de leadership corrobore ces observations, soulignant l'importance d'un management démocratique pour améliorer la performance et le bien-être des employés. **Lewin, K., R. Lippitt And R. White (1939 P, 271)**

2.6. L'Impact d'un Changement de Responsable Direct et de Son Style de Leadership sur la Réalisation des Objectifs :

Le style de leadership d'un responsable direct joue un rôle essentiel dans la dynamique d'équipe et la réalisation des objectifs des employés.

À travers les entretiens réalisés, on constate que 09 employés voient un changement de responsable direct, surtout vers un style de leadership plus inspirant et participatif, comme une opportunité d'améliorer leur performance.

L'enquête n°12 mentionne : "*Oui, un leader plus inspirant pourrait me motiver davantage.*" Cette perspective est soutenue par la littérature, notamment par **Bass (1985)**, qui souligne que le leadership transformationnel peut inciter les employés à dépasser leurs attentes habituelles. (Bass, 1985)

De plus, nous remarquons que la communication ouverte et la reconnaissance des contributions individuelles sont des facteurs déterminants pour la motivation, comme le souligne aussi l'enquête n°1 : « *Un manager plus communicatif améliorerait ma performance.* » Cela rejoint les conclusions de **Deci et Ryan (1985)**, qui affirment que le soutien et la communication augmentent l'engagement et la productivité des employés. La Théorie de L'autodétermination. (Ryan, 1985)

En revanche, on constate que seulement 03 employés sont préoccupés par l'impact négatif d'un changement de style de leadership, surtout si celui-ci devient plus autoritaire. Par exemple, un l'enquête n°11 affirme : "*Un leader autoritaire pourrait réduire ma motivation.*" Cette réponse met en évidence les risques associés à un management trop strict, qui peut entraîner une baisse de la motivation et une augmentation du stress.

2.7. L'Impact du Changement dans les Outils et Moyens de Travail sur la Capacité à Atteindre les Objectifs Professionnels :

Le changement dans les outils et moyens de travail utilisés au sein d'une entreprise peut influencer de manière significative la capacité des employés à atteindre leurs objectifs professionnels. De nouvelles technologies et méthodes de travail peuvent offrir des opportunités pour améliorer l'efficacité et la productivité, mais elles peuvent aussi présenter des défis en termes d'adaptation et de formation. Comprendre ces impacts est essentiel pour aider les entreprises à gérer la transition de manière à maximiser les avantages tout en minimisant les interruptions et les difficultés pour les employés.

Les réponses des employés montrent des perceptions variées quant à l'impact des changements dans les outils et les moyens de travail sur leur capacité à atteindre leurs objectifs professionnels, par ailleurs nous constatons que certains employés perçoivent positivement l'introduction de nouveaux outils. Ils croient que des outils plus modernes et efficaces peuvent accélérer leur travail et améliorer leur productivité. Par exemple, le n°10 dit: *"Des outils plus modernes et efficaces pourraient améliorer ma productivité et me permettre d'atteindre mes objectifs plus rapidement."* Cette perspective est soutenue par Brynjolfsson et McAfee (2014), qui suggère que les nouvelles technologies peuvent significativement améliorer la performance lorsqu'elles sont correctement (McAfee, 2014)

En revanche, nous remarquons que d'autres employés expriment des préoccupations concernant la courbe d'apprentissage et l'adaptation nécessaires pour utiliser de nouveaux outils. E n° 9 le déclare : *"l'utilisation de nouveaux outils sans formation adéquate pourrait ralentir mon travail et rendre difficile l'atteinte de mes objectifs."* Cette réponse souligne l'importance de fournir une formation adéquate et de gérer la transition de manière à minimiser les perturbations.

2.8. Impact d'un Changement de Méthode de Travail sur la Collaboration et la Réalisation des Projets :

Un changement de méthode de travail peut être un événement majeur au sein d'une entreprise, entraînant des répercussions sur la collaboration au sein de l'équipe et la réalisation des projets. Ce changement peut être motivé par divers facteurs tels que l'évolution des technologies, les exigences du marché ou les objectifs stratégiques de l'organisation. Comprendre comment ces changements influent sur la dynamique de l'équipe et l'exécution des projets est crucial pour maintenir la productivité et atteindre les objectifs fixés.

Dans le cadre de notre enquête sur l'impact d'un changement de méthode de travail sur la collaboration et la réalisation des projets, nous avons recueilli diverses réponses des salariés qui mettent en lumière les implications de ce changement.

Nous constatons que certains salariés ont souligné les avantages potentiels d'une nouvelle méthode de travail, affirmant que cela pourrait faciliter la collaboration en introduisant des outils plus performants et en simplifiant les processus de communication. Par exemple, l'interviewé n°4 a déclaré : *"L'utilisation d'une plateforme collaborative en ligne a grandement amélioré la coordination au sein de l'équipe et a permis une meilleure répartition des tâches."*

Dans le même sens, selon **Stephen Covey** dans son livre **"Les 7 Habitudes des Gens Très Efficaces"** (1989), "Le succès réside dans la capacité à s'adapter au changement et à collaborer efficacement avec les autres." (Covey, 1989)

En revanche, d'autres salariés ont exprimé des inquiétudes quant aux défis potentiels liés à ce changement. Certains ont souligné que l'adaptation à de nouveaux outils et processus pourrait initialement entraîner des perturbations et des retards dans la réalisation des projets. Par exemple, l'interviewé n°8 a déclaré : *"La transition vers un nouveau logiciel de gestion de projet a nécessité une période d'apprentissage, ce qui a temporairement impacté la productivité de l'équipe."*

Ces réponses mettent en évidence l'importance d'une gestion efficace du changement et d'un soutien approprié pour faciliter la transition vers de nouvelles méthodes de travail tout en minimisant les perturbations opérationnelles

3. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les résultats qui se rapportent à la première hypothèse qui stipule « Il y'a un effet de changement organisationnel sur la performance organisationnelle. »

Afin d'examiner les résultats de cette première hypothèse de notre recherche nous avons opté pour l'analyse des contenus de chaque question réaliser avec les enquêtés.

3.1. Impact des Changements Organisationnels sur la Capacité d'Adaptation et la Performance Collective :

Les changements organisationnels peuvent influencer la capacité d'adaptation des employés, ce qui, à son tour, peut affecter la performance collective de l'équipe. Ces changements peuvent inclure des modifications de la structure organisationnelle, l'adoption de nouvelles technologies ou des changements dans les processus de travail. Il est crucial d'examiner comment ces transformations peuvent influencer la capacité des employés à s'adapter et à maintenir une performance élevée en équipe.

Nous constatons que les réponses se différencient quant à la capacité d'adaptation des salariés et son effet sur la performance collective de l'équipe. Certains salariés considèrent que leur capacité d'adaptation est suffisamment forte pour que les changements organisationnels aient un effet positif.

Comme le déclare l'enquêté n°07 : « *Je pense que ma capacité d'adaptation est assez bonne, et les changements organisationnels pourraient même m'aider à améliorer mes compétences, cela pourrait avoir un effet positif sur la performance collective de notre équipe.* ». Cela correspond à la vision de **Rosabeth Moss Kanter**, qui affirme "Les individus et les organisations qui maîtrisent l'art de s'adapter au changement continueront à croître et à prospérer." (Kanter, 1983, *The Change Masters* (Kanter, 1983))

L'enquêté n°09 ajoute à ce qu'il avait dit E 07 « *Les changements peuvent me stimuler et me pousser à développer de nouvelles compétences, ce qui pourrait bénéficier à notre équipe en améliorant notre performance collective.* »

Nous remarquons que les changements organisationnels sont perçus différemment par les employés de cette entreprise en fonction de leur capacité d'adaptation. Les réponses des salariés, comme celles des enquêtés n°07 et n°09, montrent une tendance positive où les

individus voient ces transformations comme des opportunités d'amélioration personnelle et de croissance.

3.2. L'Impact de la Sensibilisation aux Changements sur l'Exécution Rapide des Tâches des Collègues :

La sensibilisation aux changements organisationnels est un facteur clé qui peut influencer la manière dont les employés exécutent leurs tâches. Une communication efficace et une bonne compréhension des changements à venir peuvent préparer les salariés à s'adapter rapidement, tandis qu'un manque de sensibilisation peut entraîner des retards et une baisse de productivité.

L'enquête n°05 déclare : *« Oui, je vois que quand mes collègues sont informés des changements à l'avance, ils peuvent mieux comprendre les nouvelles attentes et adapter leurs méthodes de travail en conséquence, cela les aide à être plus efficaces et d'exécuter leurs tâches rapidement ».*

L'enquête 06 ajoute : *« oui bien sur la sensibilisation aux changements affecte positivement l'exécution rapides des tâches de mes collègues, car cette sensibilisation vise à mieux se préparer ce qui accélère et améliore l'exécution de leurs tâches »*

Contrairement à l'enquête n° 09 qui dit *« Anticiper les changements peut détourner l'attention des tâches actuelles, entraînant des retards et une baisse de la productivité. »*

Nous constatons que les réponses des salariés sont différentes, chaque salarié comment il voit cette sensibilisation, d'un côté, des employés comme l'enquête n°05 et n°06 estiment que la sensibilisation et la communication claire leur permettent de mieux se préparer, d'être plus adaptables et collaboratifs, ce qui conduit à une exécution plus rapide et efficace des tâches. Cela souligne l'importance de la gestion du changement pour maintenir une performance élevée, comme le soutient **John P. Kotter** "Une communication efficace et une sensibilisation aux changements organisationnels sont cruciales pour maintenir une performance élevée. Les employés bien informés sur les changements à venir peuvent mieux se préparer et ajuster leurs comportements, ce qui conduit à une exécution plus rapide des tâches et à des résultats améliorés." "Leading Change" (1996). (Conduire le Changement Résumé PDF | John P.Kotter, s. d.-b) (P.Kotte, 1996)

En revanche, une petite minorité, comme l'enquêté n°09, exprime des préoccupations concernant les effets négatifs potentiels d'une sensibilisation excessive. Il craint que trop d'informations sur les changements puissent provoquer des perturbations en détournant l'attention des tâches actuelles et entraînant des retards. Cela met en lumière le besoin d'un équilibre dans la communication des changements pour éviter des perturbations inutiles.

Donc nous remarquons d'après cette enquête que la sensibilisation aux changements organisationnels affecte positivement l'exécution rapide des tâches des salariés de l'entreprise les moulins de la Soummam Sidi-Aich.

3.3. Impact des Changements dans les Outils et les Moyens de Travail sur la Capacité du Groupe de Travail à Atteindre les Objectifs de l'Entreprise :

Lorsque des changements surviennent dans les outils et les moyens de travail au sein d'une entreprise, cela peut avoir un impact significatif sur la capacité de l'équipe à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Il est crucial d'explorer comment ces modifications peuvent influencer la dynamique de travail et la performance collective de l'équipe.

Lorsque on a interrogé nos enquêtés sur l'effet d'un changement dans les outils et les moyens de travail sur la capacité de leur groupe à atteindre les objectifs de l'entreprise, l'enquêté n°1 a souligné "*oui, je pense que il peut affecter négativement la capacité de notre groupe à atteindre les objectifs car c'est quelque chose de nouveau pour nous, et cela nécessite une formation supplémentaire ce qui pourrait entraîner des perturbations dans nos horaires de travail et affecter temporairement notre capacité à atteindre nos objectifs.*»

L'autre salarié ajoute dans le même sens ajoute : « *Je crains que la transition vers de nouveaux outils ne prenne du temps et ne ralentisse initialement notre capacité à atteindre nos objectifs. Nous pourrions rencontrer des difficultés et des frustrations pendant cette période de transition.*

Nous remarquons que tous nos enquêtés ont des préoccupations sur l'adaptation des nouveaux outils et les moyens de travail car ces derniers peuvent représenter à la fois des défis pour une équipe, bien que l'adaptation à ces nouvelles technologies ou processus puisse prendre du temps et cela perturbe leurs efficacités au travail

D'après cette enquête nous constatons qu'il doit avoir des sensibilisations et des formations à longue durée pour les employés de cette entreprise avant chaque changement dans les outils et moyens de travail.

3.4. L'importance de l'initiative personnelle dans la performance collective face aux changements organisationnels :

L'initiative personnelle joue un rôle crucial dans la dynamique de groupe et la performance collective, surtout lors de périodes de changements organisationnels. En effet, la capacité des individus à prendre des initiatives peut influencer la manière dont une équipe s'adapte et surmonte les défis liés aux changements dans l'organisation.

Nous avons remarqué que les employés de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM voient l'initiative personnelle comme un double tranchant. D'un côté, elle peut être une force motrice pour l'innovation et la motivation collective, facilitant l'adaptation aux changements organisationnels et renforçant la performance de l'équipe, voici quelques des déclarations des enquêtés :

Enquêté n°08 dit : « *Je crois que prendre des initiatives personnelles peut nous aider à trouver de nouvelles solutions et à naviguer efficacement à travers les changements organisationnels, ce qui peut renforcer notre performance collective.* »

Enquêté n°11 ajoute : « *je vois que l'initiative personnelle est très importante dans les périodes de changements, cela pourrait aider toute l'équipe et donner une motivation collective* ».

Cette dualité est bien résumée par le chercheur **Michael A. West**, qui affirme : « Une initiative personnelle peut transformer la dynamique d'une équipe et encourager l'innovation, mais elle nécessite un cadre clair pour éviter les conflits et maximiser la coopération. ». (**Effective Teamwork, s. d.-b**) (West, 1987)

D'un autre côté, une initiative excessive sans une coordination adéquate peut entraîner des conflits et des inefficacités comme le souligne l'enquêté n°10 qui a déclaré: "*Trop d'initiative personnelle peut parfois créer des conflits ou des chevauchements de responsabilités, ce qui peut perturber la coordination au sein de l'équipe et nuire à la performance collective.*"

D'après ces déclarations nous constatons que l'initiative personnelle peut être un moteur puissant pour la performance collective lors de changements organisationnels, en favorisant la créativité, la motivation et l'adaptation. Cependant, elle doit être encadrée et coordonnée pour éviter les effets négatifs liés à un manque d'alignement avec les objectifs de l'organisation

3.5. Impact des Changements Organisationnels sur l'Efficacité du Groupe de Travail :

Les changements organisationnels peuvent avoir des effets significatifs sur l'efficacité des groupes de travail au sein d'une entreprise. Ces changements peuvent inclure des réorganisations structurelles, l'introduction de nouvelles technologies ou des modifications des processus de travail. Il est crucial de comprendre comment ces transformations peuvent influencer la dynamique de l'équipe et la performance collective.

Dans cette question nous constatons que les réponses divergent quant aux effets des changements organisationnels sur l'efficacité du groupe de travail. Certains salariés voient ces changements comme une opportunité de croissance et d'amélioration, soulignant les avantages potentiels des nouvelles pratiques et outils.

Par exemple, l'enquête n°5 a mentionné que les changements peuvent simplifier le travail et augmenter la productivité, « *je pense que les changements organisationnels peuvent améliorer l'efficacité de notre groupe de travail en nous exposant à de nouvelles pratiques et outils qui peuvent simplifier notre travail et accroître notre productivité.* » ce qui rejoint la vision "Pour relever les défis posés par le changement, les équipes ont besoin de flexibilité, d'une communication ouverte et d'un engagement à s'adapter continuellement." **Jon R. Katzenbach et Douglas K. Smith, dans leur livre "The Wisdom of Teams" (1993, p. 126)**

En revanche, nous remarquons qu'une minorité de nos enquêtés expriment des préoccupations quant aux perturbations que ces changements pourraient causer. Ils craignent que la confusion et le stress associés aux réorganisations nuisent à la fluidité du travail et réduisent l'efficacité à court terme. Un salarié a noté que l'introduction de nouveaux outils nécessite une période d'adaptation, ce qui peut temporairement affecter la productivité de l'équipe,

E 02 « *Je crois que les changements organisationnels n'introduisent de la confusion et du stress, perturbant notre flux de travail habituel et réduisant notre efficacité à court terme.* »

D'après les résultats de cette enquête, il apparaît clairement que l'impact des changements organisationnels sur l'efficacité des groupes de travail dépend en grande partie de la façon dont ces changements sont gérés et mis en œuvre au sein de l'entreprise. En effet, les réponses des employés mettent en évidence que lorsque les changements sont accompagnés d'une communication claire, d'une préparation adéquate et d'un soutien approprié de la part de la direction, les équipes parviennent plus facilement à s'adapter et à maintenir leur productivité. Cependant, un manque de clarté, de formation ou de ressources pour faciliter la transition peut engendrer confusion, démotivation et désorganisation, nuisant ainsi gravement à l'efficacité collective. Ces résultats soulignent donc l'importance cruciale d'une gestion proactive et bien structurée du changement organisationnel, prenant en compte les besoins et les préoccupations des employés afin de les accompagner au mieux dans cette transition et de préserver la performance des équipes de travail.

3.6. L'Impact de l'Efficiace des Collègues au Travail sur la Performance Organisationnelle en Période de Changements Organisationnels

L'efficiace des collègues de travail joue un rôle crucial dans la performance organisationnelle, particulièrement lors de périodes de changements organisationnels. En effet, la capacité des employés à collaborer efficacement et à s'adapter rapidement aux nouvelles procédures peut grandement influencer la manière dont l'organisation navigue à travers les défis liés aux changements.

Nous avons constaté que les employés de l'entreprise les Moulins de la SOUMMAM perçoivent l'efficiace de leurs collègues comme un facteur clé pour la performance organisationnelle durant les changements. Voici quelques déclarations d'enquêtés illustrant cette importance :

Enquêté n°12 déclare : *"Lorsque mes collègues sont efficaces et réactifs dans leur travail, cela facilite grandement la mise en place des nouveaux processus et nous permet d'atteindre nos objectifs plus rapidement."*

Enquêté n°09 ajoute : *"L'efficacité de chacun est primordiale, surtout en période de changements. Si nous ne travaillons pas de manière coordonnée et productive, cela peut créer des goulots d'étranglement et ralentir l'ensemble de l'organisation."*

Cette importance de l'efficacité des collègues est soulignée par le chercheur **John P. Kotter**, qui affirme dans son livre **"Leading Change" (1996)** : *"Pendant les transformations organisationnelles, l'efficacité de chaque employé à travailler ensemble de manière productive et coordonnée est essentielle pour surmonter les obstacles et maximiser les performances."* (Kotter, J. P. 1996 P,96)

Cependant, certains enquêtés soulignent également les défis liés à l'efficacité des collègues lors des changements, comme l'enquêté n°10 qui déclare : *"Parfois, les nouveaux processus ne sont pas clairs pour tout le monde, ce qui peut créer de l'inefficacité et des incompréhensions entre collègues, impactant négativement notre performance collective."*

En analysant ces déclarations, nous pouvons constater que l'efficacité des collègues de travail est perçue comme un facteur clé pour la performance organisationnelle, particulièrement en période de changements. Une collaboration productive et coordonnée facilite la mise en œuvre des nouvelles procédures et permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs plus efficacement. Cependant, des lacunes dans la communication ou la compréhension des changements peuvent entraver cette efficacité et avoir un impact négatif sur la performance globale.

3.7. Pertinence des Actions et Décisions des Collègues en Périodes de Changements Organisationnels :

La pertinence des actions et décisions prises par les collègues revêt une importance cruciale lors des périodes de changements organisationnels. En effet, la capacité des employés à prendre des décisions judicieuses et à agir de manière appropriée peut grandement influencer la réussite de la mise en œuvre des changements au sein de l'organisation.

Nous avons constaté que les employés de l'entreprise les Moulins de la SOUMMAM reconnaissent l'impact des actions et décisions de leurs collègues sur la performance organisationnelle durant ces périodes charnières. Voici quelques déclarations d'enquêtés illustrant cette prise de conscience:

Enquêté n°01 affirme: *"Lorsque mes collègues prennent des décisions réfléchies et agissent de manière cohérente avec les objectifs des changements, cela facilite grandement la transition et permet à notre équipe de rester sur la bonne voie."*

Enquêté n°03 renchérit: *"Des actions ou décisions inappropriées de la part de mes collègues peuvent créer de la confusion et des retards dans la mise en œuvre des nouveaux processus, ce qui nuit à la performance globale de l'organisation."*

Cette importance des actions et décisions pertinentes est soulignée par les chercheurs **John P. Kotter** et **Dan S. Cohen** dans leur livre **"The Heart of Change"** (2002), où ils déclarent: "Pendant les transformations organisationnelles, les actions et décisions des employés sont cruciales pour maintenir le cap et assurer une mise en œuvre réussie des changements." (Kotter, The Heart of Change, 2002)

Cependant, certains enquêtés soulignent également les défis liés à la prise de décisions pertinentes lors des changements, comme l'enquêté n°03 qui déclare: *"Parfois, les informations sur les nouveaux processus ne sont pas claires, ce qui rend difficile de prendre des bonnes décisions et d'agir de manière appropriée."*

En analysant ces déclarations, nous pouvons constater que la pertinence des actions et décisions des collègues est perçue comme un facteur clé pour la réussite des changements organisationnels et la performance de l'entreprise. Des décisions et actions cohérentes avec les objectifs des changements facilitent la transition et permettent une mise en œuvre harmonieuse. Cependant, un manque de clarté ou de compréhension des nouveaux processus peut entraver la capacité des employés à prendre les bonnes décisions, impactant ainsi négativement la performance organisationnelle.

4. Discussion des résultats :

4.1. Discussion de la première hypothèse :

Notre recherche effectuée au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam de Sidi-Aich qui porte sur « L'effet de changement organisationnel sur la performance des salariés » nous a permis de recueillir des informations auprès des salariés qui confirment l'effet des changements organisationnels sur la performance individuelle des salariés. Notre première hypothèse portant sur cet effet nous a conduits aux résultats suivants :

La plupart de nos enquêtés, via la première question confirment que la sensibilisation et la communication claire sur les changements à venir leur permettent de mieux s'y préparer et d'exécuter leurs tâches plus rapidement, influençant ainsi positivement leur performance individuelle.

De plus, dans la question n°03 la majorité des réponses mettent en évidence que la capacité d'adaptation des salariés face aux changements organisationnels est un facteur clé pour développer de nouvelles compétences et améliorer leur efficacité, impactant positivement leur performance individuelle.

La déclaration des enquêtés dans la question N°04 confirme qu'un changement de mode de travail, s'il est bien préparé, peut permettre aux salariés d'améliorer leur efficacité à long terme, conformément à l'étude de **Deci et Ryan (1985)** sur le rôle du soutien dans l'engagement et la productivité des employés.

Ces résultats démontrent clairement que le changement organisationnel a un effet positif sur la performance individuelle des salariés de l'entreprise les Moulins de la Soummam, à condition que ces changements soient bien communiqués, préparés et que le soutien nécessaire soit apporté aux salariés pour faciliter leur adaptation. Notre première hypothèse stipulant « Il y a un effet du changement organisationnel sur la performance individuelle » est donc **confirmée** par cette étude.

4.2. Discussion de la deuxième hypothèse :

Après avoir confirmé la première hypothèse, on expose notre deuxième hypothèse correspondant « Il y a un effet de changement organisationnel sur la performance organisationnelle »

La majorité de nos enquêtés, dans les questions n° 02 et n° 07, confirment que la sensibilisation aux changements affecte positivement l'exécution des tâches des collègues et la pertinence de leurs actions, facilitant ainsi la transition organisationnelle et améliorant la performance de l'entreprise. Cela rejoint l'étude de **Kotter (1996)** qui souligne l'importance de la sensibilisation aux changements pour maintenir une performance élevée au niveau organisationnel.

De plus, les déclarations dans la question n°04 mettent en évidence que l'initiative personnelle lors des changements renforce la motivation collective et la performance de l'équipe, conformément à l'étude de **West (2012)** sur le rôle de l'encadrement de l'initiative pour maximiser la coopération et la performance organisationnelle.

Les déclarations dans les questions n°05 et n°06 confirment que les changements organisationnels, s'ils sont bien gérés, peuvent améliorer l'efficacité des groupes de travail et que l'efficacité des collègues est cruciale pour la performance de l'entreprise lors de ces périodes de transition.

Ces résultats démontrent clairement que le changement organisationnel a un effet significatif sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam. À condition que ces changements soient bien communiqués, préparés, et que les salariés bénéficient du soutien nécessaire, ils peuvent faciliter la transition, renforcer la coopération en équipe et permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance. Notre deuxième hypothèse stipulant qu'il y a un effet du changement organisationnel sur la performance organisationnelle est donc **confirmée** par cette étude.

Conclusion générale

Conclusion

Cette recherche qualitative avait pour objectif d'étudier l'effet de changement organisationnel en cours aux Moulins de la SOUMMAM sur la performance de ses salariés. Le changement organisationnel est un processus stratégique inévitable pour toute entreprise souhaitant s'adapter à un environnement en constante évolution et rester compétitive.

Dans le cas des Moulins de la SOUMMAM, les changements majeurs concernent le renouvellement du parc de machines, la modification des horaires de travail, l'arrivée d'un nouveau directeur et l'adoption de la numérisation. Pour appréhender ces transformations, une approche qualitative a été privilégiée, permettant une compréhension en profondeur des perceptions et des expériences vécues par les salariés.

Les résultats de cette étude ont mis en évidence les défis auxquels les salariés sont confrontés face à ces changements. L'introduction de nouvelles technologies a nécessité un effort d'adaptation et de formation important. Les nouveaux horaires ont perturbé l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le changement de direction a également suscité des inquiétudes quant aux nouvelles orientations stratégiques.

Cependant, malgré ces difficultés inhérentes au processus de changement, de nombreux salariés ont souligné les aspects positifs, tels que l'amélioration des conditions de travail grâce à la modernisation des équipements et la possibilité de développer de nouvelles compétences dans un environnement numérique.

En définitive, cette recherche a permis de souligner l'importance d'une communication transparente, d'une formation adéquate et d'un accompagnement des salariés tout au long du processus de changement organisationnel. Une gestion efficace de ces éléments clés est essentielle pour maximiser les bénéfices du changement et préserver, voire améliorer, la performance des salariés.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

Ouvrages :

1. AUTISSIER, D, MOUTOT J.M. (2013). La boîte à outils de la conduite du changement. Paris: Dunod.
2. AUTISSIER, D, VANDANGEON-DERUMEZ, I, VAS, A. (2010). Conduite du changement: concepts clés. Paris: Dunod.
3. BALANGER, Laurent. (1994). Le changement organisationnel et le développement: la dimension humaine des organisations. Montréal: éd. Organisation.
4. BEAUDOIN, P. (1990). La gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation stratégique d'entreprises.
5. Caroline, S. (1998). Concevoir le tableau de bord outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision. Paris: Dunod.
6. CARTON, G.D. (1997). Eloge du changement: leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Paris: Ed village mondial.
7. Grouard, B. & Meston, F. (1998). L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. 3rd ed. Paris: Dunod.
8. Hachimi, SY. (2003). La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants, et les moyens de sa mesure: une perspective holistique et multisectorielle. ED Alain Guimont.
9. HAFSI, Taïeb & FABI, Bruno. (1997). Les fondements du changement stratégique. Montréal: Édition Transcontinentale.
10. HAFSI, T. & DEMERS, C. (1997). Comprendre et mesurer la capacité du changement des organisations. Montréal: éd Transcontinental.
11. Harmel, Philippe. (1988). Management participatif, sens, réalité, actions. Paris: Édition d'organisation.
12. Kalika, M. (1995). Structures d'entreprises-Réalités, déterminants, performances. Paris: Economica.
13. Khemakhem, A. (1976). La dynamique du contrôle de gestion (2e édition). Paris: Dunod.
14. Laszlo, C. & Laugel, J. F. (1998). L'économie du chaos. Paris: Editions d'organisations.
15. LORINO, P. (2001). Méthodes et pratiques de la performance. 2nd ed. Paris: Édition d'organisation.
16. MEIER, OLIVIER et al. (2007). Gestion du changement. Paris: Dunod.
17. Mintzberg, H., Ahlshand, B. & Lampel, J. (1999). Safari en pays stratégie. Paris: Edition Village Mondial.
18. MOUTOT, J. (2003). Pratiques de la conduite du changement. Paris: Dunod.
19. Peretti, Jean-Marie & Cerdin, Jean-Luc. (2005). Performances économiques performances sociales à l'heure de la R.S. Paris: ESSEC Business school.
20. Pesqueux, Y. & TRIBOULOIS, B. (2004). La dérive organisationnelle, peut-on encore conduire le changement? Paris: L'Harmattan.
21. RAVIART, THAON D. (1999). Comment piloter la performance. Paris: L'Harmattan.
22. Rondeau, A. (2002). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre, collection racines du savoir. Montréal: HEC.
23. Saint-Onge, Sylvie & Haines, Victor. (2007). Gestion des performances au travail. Paris: De Boeck.
24. Van de Ven & Poole. (1995). Organizational change process theories. Academy of management review.

25. Vendangeon-Demuez, I. (1998). La dynamique des processus de changement. *Revue Française de Gestion*, n°120, Septembre-Octobre.
26. VOYER, Pierre. (2006). *Le tableau de bord de gestion et indicateur de performance*. 2nd ed. Québec: Presse de l'université de Québec.
27. Covey, S. (1989). *Les 7 Habitudes des Gens Très Efficaces*.
28. AKTOUF, Omar. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des Organisations: une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal: Les presses de l'université de Québec.
29. ANGERS, Maurice. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Alger: Ed Casbah.
30. Blanchet, Alain & GOTMAN, Anne. (2007). *L'entretien (l'enquête et ses méthodes)*. 2nd ed. Paris: Armand Colin.
31. GAUTHIER, B. (1990). *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
32. GRAWITZ, M. (2007). *Lexique des sciences sociales*. 7th ed. Paris: Dalloz.
33. Kotter, J. P. (2002). *The Heart of Change*.

Revues

1. Angèle, R. & Nicolas, B. (2007). *MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES*. *Comptabilité et environnement*. France, May.
2. BAREIL, C. (2004). *La résistance au changement*. HEC Montréal: Ed Ceton. Cahier, n°4-10, Août.
3. BAREIL, Céline & Savoie, André. (2000). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*. Montréal: *Revue internationale de gestion* (Sept à déc.)
4. Bourguignon, A. (1995). *Peut-on définir la performance?* *Revue française de comptabilité*, n°269, juillet-août.
5. 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.
6. BOUVIER, L. (2008). *La conduite du changement*. In: *PSYCH ACTU*, Janvier, n° 04.
7. Meingan, Denis. (2014). *Changer la conduite du changement: une nécessité pour tous*. *Le Journal du Net*, 23/12/2014.
8. COCH, C.L. & FRENCH, J.R. P. (1948). *Overcoming resistance to change human relation*.
9. COLLERETTE et al. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Québec: Edition presse université.
10. Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. 10th ed. Cengage Learning.
11. Demers, C. *De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui*. *Gestion, école des HEC de Montréal*, vol 24.
12. Dermes, Christine. *L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel*. *Revue Internationale de Gestion*, Volume 24, n°3, Automne 99.
13. Guilhon, A. (1998). *Le changement organisationnel est un apprentissage*. *Revue française de gestion*, n°120, Septembre-Octobre.
14. Ouimet, G. & Dufour, Y. (1997). *Vivre et gérer le changement ensemble?* *Revue Française de Gestion*, n°113, p.32.

15. Perret & Ramanantsoa. (1996). Un dirigeant séducteur pour gérer le changement. *Revue internationale de Gestion*, Nov-Dec.
16. Saulquin, J-Y. & Schier, G. (2005). La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance? Congrès GREFIGE, Nancy.

Documents

1. Document interne de l'entreprise.

Sites Internet

1. Bass, B. (1985). Récupéré sur https://www.wikiberal.org/wiki/Bernard_M._Bass
2. Bridges, J. P. (n.d.). Récupéré sur <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-organisation-2e-ed--9782100795796-page-162.htm>
3. Jick, T. D. (2010). Récupéré sur <https://www.abebooks.fr/9780071122207/Managing-Change-Cases-Concepts-Jick-9780071121/plp>
4. Jick, T. D. (2010). Récupéré sur <https://www.abebooks.fr/9780071122207/Managing-Change-Cases-Concepts-Jick-9780071121/plp>.
5. Kanter, R. M. (1983). Récupéré sur <https://www.cairn.info/conduite-du-changement-concepts-cles--9782100862405.htm>
6. Kotter, J. P. (n.d.). Récupéré sur <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2019/09/27719-les-organisations-doivent-ameliorer-leur-capacite-a-mener-des-changements-a-grande-echelle/>
7. McAfee, B. e. (2014). Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-questions-de-communication-2023-1-page-337.htm>
8. Kotte, J. P. (1996). Récupéré sur <https://www.bookey.app/fr/book/conduire-le-changement>
9. Ryan, D. e. (1985). Récupéré sur <https://123dok.net/article/la-th%C3%A9orie-de-l-autod%C3%A9termination-deci-et-ryan.yr3162jj>
10. West, M. A. (1987). Récupéré sur https://books.google.fr/books/about/Effective_Teamwork.html?id=hMB4TwT86fEC&redir_esc=y

Thèses

1. AIDOUD, Mohamed Faouzi. (2018). Pilotage du changement organisationnel. Thèse de doctorat, Université de Tlemcen sous la direction de professeur TABETI Habib.
2. Latiri-Dardour, I. (2006). Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile: D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, École des Mines de Paris, France.

Annexes

ANNEXE 01: Guide d'entretien

L'effet de changement organisationnel sur la performance des salariés : Le cas d'entreprise les moulins de la SOUMMAM Sidi Aich Bejaia

Guide d'entretien

Introduction

Le but de cette recherche est de comprendre comment les changements organisationnels

Peuvent influencer la performance des salariés.

AXE 01 : les données personnelles

- Le sexe
- Age
- Poste occupé
- Nombre d'année d'ancienneté
- Niveau d'instruction

AXE02 :L'effet changement organisationnel, la performance individuelle:

1-Comment pourriez-vous expliquer l'importance de la sensibilisation aux changements pour une exécution rapide des tâches ?

2- à votre avis s'il y aura un changement de structure, est ce que vous aurez un problème dans la maîtrise de poste ?

3- Si l'entreprise utilise des nouvelles technologies aurez-vous des problèmes dans l'adaptation dans l'utilisation de ces outils ?

4- selon vous est ce que le changement de mode de travail pourra affecter votre efficacité dans le travail ?

5- selon votre perception, si l'entreprise change style de management, est ce que il peut jouer un rôle dans votre efficience dans le poste ?

6 - selon vous, s'il y aura un changement dans votre responsable direct avec son style de leadership, cela peut affecter la réalisation de vos objectifs ?

7. En cas de changement dans les outils et les moyens de travail utilisés, comment cela pourrait-il affecter votre capacité à atteindre vos objectifs professionnels ?

8. Selon vous, comment un changement de méthode de travail pourrait-il impacter la collaboration au sein de l'équipe et la réalisation des projets ?

AXE 03 : l'effet des changements organisationnels sur la performance organisationnelle :

1. Selon vous, votre capacité d'adaptation pourrait être influencée par les changements organisationnels ? et comment cela pourrait affecter votre performance collective ?

2. selon-vous, la sensibilisation aux changements peut affecter l'exécution rapide des tâches des collègues ?

3. En cas de changement dans les outils et les moyens de travail utilisés, comment cela pourrait-il affecter la capacité de votre groupe de travail à atteindre les objectifs de l'entreprise ?

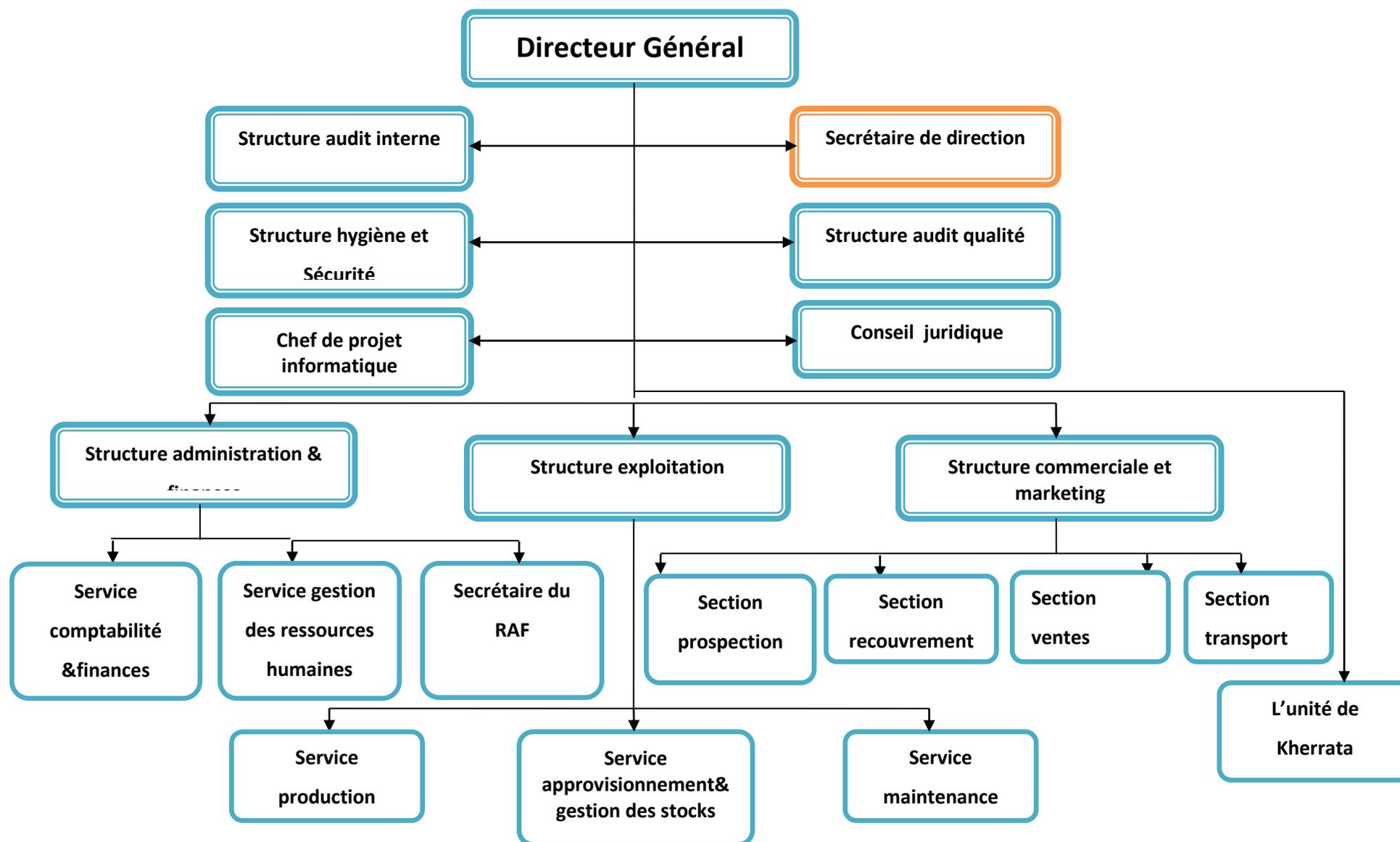
4. selon votre vision quelle est l'importance de l'initiative personnelle dans votre performance collective face à des changements organisationnels ?

5. Selon vous, comment l'efficacité de votre groupe de travail pourrait être impactée par les changements organisationnels ?

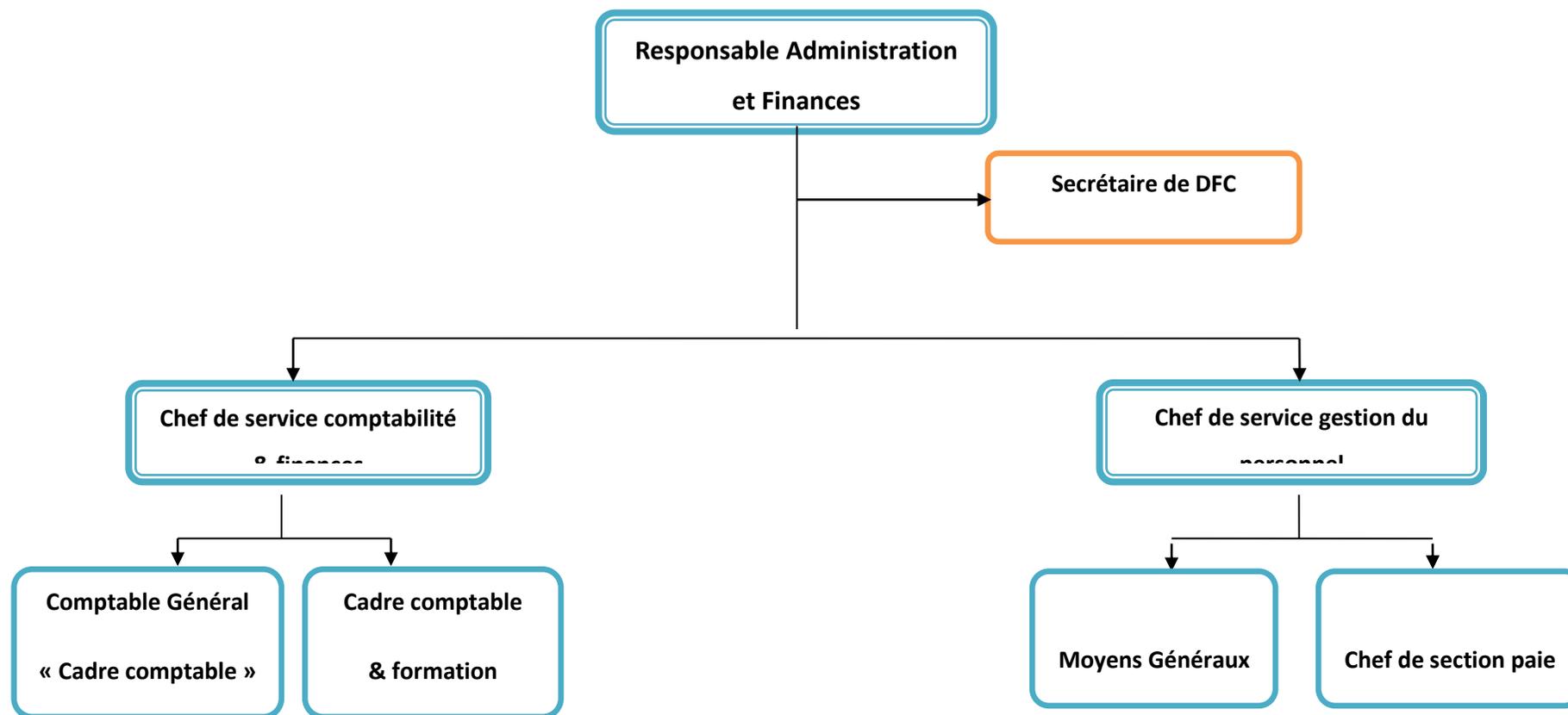
6. En quoi pensez-vous que l'efficacité de vos collègues de travail pourrait contribuer à votre performance organisationnelle dans un contexte de changements organisationnels ?

7. Comment jugez-vous la pertinence des actions et des décisions de vos collègues lors de périodes de changements organisationnels ?

Conclusion : Avez-vous d'autres commentaires ou informations que vous aimeriez partager sur ce sujet ? On vous remercie encore une fois pour votre participation. Vos réponses sont précieuses pour notre recherche.

ANNEXE N°2 : Organigramme des Moulins de la Soummam

Source :(document interne de l'entreprise)

ANNEXE N °03 : Organigramme de la Structure Administration et Finances

Source : document interne de l'entreprise

Résumé

Cette recherche analyse l'effet du changement organisationnel sur la performance des salariés des Moulins de la SOUMMAM-SIDI-Aich Bejaia. Les changements majeurs incluent le renouvellement des machines, la modification des horaires, l'arrivée d'un nouveau directeur et la numérisation. Une approche qualitative a révélé les défis et avantages perçus par les employés, tels que la perturbation de l'équilibre travail-vie personnelle et l'amélioration des conditions de travail. La communication transparente, la formation adéquate et l'accompagnement des salariés sont essentiels pour maximiser les bénéfices du changement et améliorer la performance des employés.

Mots clés : Changement organisationnel, Performance des salariés, Performance individuelle, Performance organisationnelle

Abstract

This research analyzes the effect of organizational change on employee performance at the Moulins de la SOUMMAM-SIDI-Aich Bejaia. Major changes include machinery renewal, schedule modifications, the arrival of a new director, and digitization. A qualitative approach revealed the challenges and benefits perceived by employees, such as the disruption of work-life balance and the improvement of working conditions. Transparent communication, adequate training, and employee support are essential to maximize the benefits of change and improve employee performance.

Keywords: Organizational change, Employee performance, Individual performance, Organizational performance