

## **ANALYSE D'IMPACT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

### **IMPACT ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CHANGE ON THE PERFORMANCE OF THE FIRM**

Sonia KHERBACHI \*

FSECSG, Département des Sciences de Gestion, Université de Bejaia, Algérie  
[soniakherbachi@gmail.com](mailto:soniakherbachi@gmail.com)

Lynda DJERRAHI

FSECSG, Laboratoire RMTQ, Université de Bejaia, Algérie.  
[djerrahilynda1994@gmail.com](mailto:djerrahilynda1994@gmail.com)

Samia IAMARENE

FSECSG, Laboratoire RMTQ, Université de Bejaia, Algérie.  
[samou.iamarene@gmail.com](mailto:samou.iamarene@gmail.com)

Date Soumission : 07-10-2019	Date Acceptation : 21-06-2020	Date Publication : 24-06-2020
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

**Résumé :** La conduite d'un changement organisationnel jouerait un rôle important pour réussir la mesure de la performance pour la maîtrise du présent d'une entreprise dans l'atteindre d'un avenir ambitieux. Notre article vise à illustrer la participation et l'implication des collaborateurs au changement organisationnel sur la performance de leur entreprise.

L'analyse a été conduite à travers un questionnaire et des entretiens à l'égard des collaborateurs, et l'étude des ratios de mesure de la performance avant et

---

\* Auteur Correspondant

Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise

après l'instauration du changement. De ce fait, les données du compte du résultat et du bilan comptable de l'entreprise RAMDY sur cinq années successives (2013 à 2017) ont permis le calcul des indicateurs de sa performance. Les résultats de l'enquête, à travers un tableau de bord prospectif, indique que la performance améliorée devrait être construite autour de quatre axes interdépendants : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel.

**Mots clés :** Changement organisationnel, performance, collaborateurs, tableau de bord prospectif

**Abstract:** Conducting organizational change would play an important role in successfully measuring performance for the present of a firm in attaining ambitious future. Our article aims to illustrate the participation and involvement of the collaborators in the organizational change on the firm's performance.

The analysis was conducted through a questionnaire and interviews with the collaborators, and the analysis of performance measurement indicators before and after the conducted change. As a result, RAMDY's income statement and balance sheet data for five successive years (2013 to 2017) allowed the calculation of the indicators of its performance. The results of the survey, through a perspective dashboard, indicate that an improved performance should be built around four interrelated axes: financial, client, internal process and organizational learning.

**Keywords :** Organizational change, performance, collaborators, perspective dashboard

## 1- Introduction

Le changement organisationnel est devenu la question clé et une condition majeure pour garantir la croissance, la pérennité et la stabilité de l'entreprise (Lotfi et Okar 2017).

L'entreprise devrait aligner les défis et opportunités de son environnement, caractérisé par le développement des technologies de l'information et de communication (TIC), les innovations techniques et technologiques, la concurrence accrue et les besoin des clients, à ses opérations stratégiques (sa culture et ses finalités) et décisions opérationnelles (polyvalence et

Sonia KHERBACHI,  
Lynda DJERRAHI  
Samia IAMARENE

satisfaction des collaborateurs) (Regragui et Al Meriouh 2017). Pour faire face à ces défis de changement organisationnel, au sein de toute entreprise, il est nécessaire d'adopter une solution face aux problèmes de l'environnement avec lequel elle interagit (Autissier et al 2018).

La conduite du changement jouerait ainsi un rôle important pour réussir la mesure de la performance. Celle-ci pourrait accroître l'adhésion des collaborateurs à travers l'information avant et après la mise en oeuvre du changement (Bocco 2010). La mesure de la performance « actuelle » permet d'évaluer l'aptitude de l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Elle ne présente pas uniquement un résultat momentané mais participe à la construction d'une vision perspective qui oriente le changement (Botton et 2012).

Dans cette perspective, notre intérêt de recherche repose sur une tentative de corrélation entre le changement organisationnel et la performance de l'entreprise. La question principale de cet article vise à identifier l'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise. Certaines interrogations découlent de cette problématique, à savoir :

- Est-ce qu'il y a une participation et implication des collaborateurs au changement organisationnel de l'entreprise ?
- Les collaborateurs sont-ils réellement conscients de l'impact des changements entrepris sur la performance de leur entreprise ?

Le cadre méthodologique de notre article s'appuie sur une démarche à la fois qualitative que quantitative. Une enquête de terrain envers une trentaine de cadres et d'agents de maîtrise initiateurs de changements organisationnels au sein de RAMDY vise à exploiter leur perception du changement sur la performance de l'entreprise. Un examen des tableaux des comptes des résultats sur cinq années marquées par une série de changements organisationnels mène à mesurer la performance de RAMDY et l'extaposer sur la perception et l'implication des collaborateurs au changement.

## **2- Revue de littérature**

Le changement organisationnel est défini différemment selon les auteurs. Nous retiendrons celle relative aux travaux de Chalifoux (2012) qui définit le changement organisationnel une action planifiée, mise en œuvre par le sommet stratégique visant à améliorer l'efficacité et la santé d'une organisation grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation. Cette définition permet de dépasser la vision « projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin » pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation. La mutation de l'organisation se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnues. Seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

La relation entre le changement organisationnel d'une entreprise et sa performance est d'actualité dans les recherches en management dont les travaux d'Autissier et al (2018) peuvent témoigner. En effet, ils montrent qu'une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente lors de ces changements organisationnels. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée. Elle est efficiente lorsqu'elle les atteint en minimisant les moyens mis en œuvre. La performance revêt ainsi deux dimensions lorsqu'une entreprise parle de changement organisationnel ; l'apprentissage et la croissance dans une dimension prospective (Kaplan et Norton 2003 : 186). Un tableau de bord prospectif (TBP) permettrait ainsi de sélectionner les objectifs stratégiques de l'organisation et ainsi de construire avec les différents responsables d'unité la stratégie de l'organisation (Berland et Rong

Sonia KHERBACHI,  
Lynda DJERRAHI  
Samia IAMARENE

2012). Le TBP organise les mesures de la performance dans un système cohérent autour de quatre axes équilibrés : axe financier, axe client, axe processus interne, axe apprentissage et développement. C'est la raison pour laquelle ce tableau est également parfois appelé tableau de bord équilibré. Il reviendrait tout de même d'illustrer pratiquement qu'est-ce qu'un TBP pour une entreprise qui déterminerait la relation de cause-effet du changement organisationnel et de la performance de l'entreprise au regard de tous ses collaborateurs et managers.

### **3- Cadre méthodologique de recherche**

Notre article adopte à la fois une démarche quantitative, de calcul des indicateurs de performance à travers l'analyse des bilans et des TCR pour cinq exercices allant de 2013 à 2017, et une démarche qualitative à travers une enquête de perception des collaborateurs de l'entreprise sur l'effet positif et négatif du changement organisationnel sur la performance. Ces deux démarches ensemble permettent de situer l'évolution de la performance avant et après un/plusieurs changements que l'entreprise a enregistré durant cette période. Un exemple industriel, l'entreprise RAMDY, est retenu pour illustrer notre problématique. Ramdy est une entreprise algériennes, spécialisée dans la production des produits agroalimentaires de la filière laitière et boissons. Notre recherche exige de s'intéresser aux collaborateurs qui sont concernés par le changement organisationnel. A cet effet, nous avons sélectionné les cadres et les agents de maîtrise qui sont initiateurs de changements dans l'entreprise et les plus compétents dans le suivi du processus de changement organisationnel. Sur un effectif total de 52, 30 ont répondu à notre questionnaire. De plus, un entretien direct avec cinq cadres du service finance et comptabilité et contrôle de gestion a été mené pour plus d'éclaircissements sur l'impact du changement organisationnel sur la performance de leur entreprise. L'entretien est une méthode d'investigation, souvent choisi pour compléter une enquête par questionnaire, qui facilite l'expression propre de l'interviewé afin qu'il

ne se sente enfermé dans des questions. Nous avons distribué un questionnaire préliminaire à l'ensemble des agents de maîtrise et des cadres afin : 1) d'établir un état des lieux sur les concepts de changement et performance dans la pratique ; 2) situer le questionnaire dans la pratique managériale de l'entreprise et ajuster nos questionnements théoriques à une envergure pratique ; et, 3) déceler les questions présentant un manque de clarté et de compréhension vis-à-vis des enquêtés. Nous les avons récupérés pour pouvoir élaborer un questionnaire final (voir annexe n°1). L'entretien semi-directif a eu pour rôle de nous éclairer davantage sur certaines questions du questionnaire qui paraissaient ambiguës lors de la remise du questionnaire. Il a touché notamment les questions Q5, Q6, Q7, Q9, Q 10 et Q16. Le questionnaire distribué contient trois axes : profil du répondant, introduction au changement organisationnel et son lien avec la performance de l'entreprise.

- **Axe 01 : Profil du répondant** : cet axe concerne la personne interrogée. Il vise à collecter les informations sur le répondant comme son sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle et son ancienneté au sein de l'entreprise.
- **Axe 02 : Introduction du changement organisationnel** : cet axe vise à déterminer et comprendre les types et les facteurs qui ont poussé RAMDY à effectuer ces changements organisationnels, les acteurs concernés et les moyens mis à leur disposition pour la mise en place des différents changements.
- **Axe 03 : Changement organisationnel et performance de l'entreprise** : dans ce dernier axe, nous nous sommes intéressées à quantifier l'impact des changements organisationnels de Ramdy sur sa performance à travers des indicateurs de mesure de cette dernière. Les questions posées ont été relatives aux indicateurs de performance présentés dans la section précédente.

#### **4- Analyse et interprétation des résultats**

Notre analyse s'intéresse à trois volets :

1) L'analyse de la perception des différents acteurs concernés par le changement pour déterminer la nature du changement effectué au sein de l'entreprise RAMDY.

2) l'opérationnalisation des changements à travers le calcul d'indicateurs de performance (recensés depuis les travaux de Lahille 2007 : 125-126) et leur comparaison à la perception des acteurs concernés. Il y a lieu de répondre à la question suivante : est-ce qu'il y a une participation et implication des acteurs au changement organisationnel de l'entreprise ?

3) la construction d'un tableau de bord à travers quatre axes développés par Berland et Ronge (2012 : 428-429).

##### **4-1. Analyse de la perception des collaborateurs**

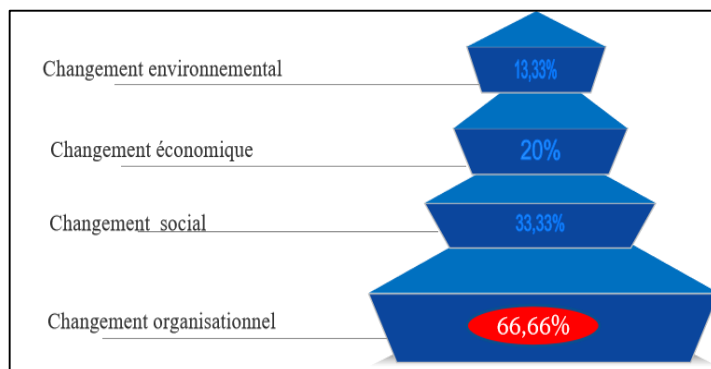
Nous identifions dans ce présent axe le nombre d'années d'ancienneté des employés de l'entreprise Ramdy. Cette partie vise à répondre aux quatre premières questions du questionnaire. Les employés de RAMDY font partie d'une population relativement jeune (70% d'entre eux ont entre 30 et 41 ans), les cadres (70% de l'effectif observé) tous comme les agents de maitise (représentant 30%) ont entre 06 et 10 années d'expérience. Un résultat coïncidant avec l'année de naissance de RAMDY en octobre 2009. Nous nous permettons de dire que les questionnés sélectionnés connaissent l'entreprise depuis sa création.

D'après les résultats de la figure ci-après, nous constatons que l'ensemble des enquêtés (environ 67%) assurent que RAMDY a effectué plusieurs changements et d'une façon régulière dont le plus important, d'après eux, est le changement organisationnel. Un changement de nature sociale, un changement économique et enfin un changement environnemental ont été aussi cités comme étant des changements qu'a connu RAMDY depuis 2013. En effet, les cadres de la fonction finance et comptabilité ont souligné qu'ils « ...étaient auparavant répartis dans différentes fonctions au sein de l'usine. Depuis le changement effectué par RAMDY concernant la restructuration des postes de travail, nous

Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise

avons été regroupés dans une salle et avons séparé la fonction finance de celle de la comptabilité. ».

**Figure N°1 : Nature des changements enregistrés depuis 2013 à RAMDY**



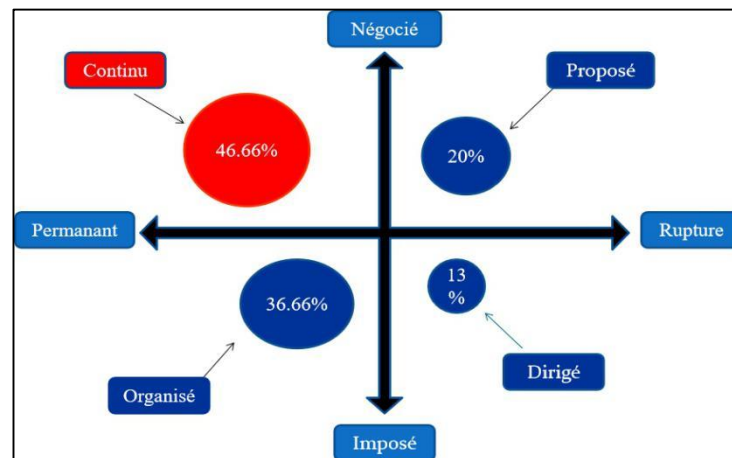
Source : Élaborée par nos soins

Les résultats obtenus par rapport aux types du changement au sein de l'entreprise RAMDY montrent que le changement est imposé et volontaire à 50% des répondants. Un entretien avec l'un des cadres a confirmé cette contestation en disant que « ...c'est notre environnement externe depuis la réglementation qui exige de suivre une manière de travail...comme l'entreprise est en cours de certification à la norme ISO 22000 (AFNOR 2018), elle est dans l'obligation de changer sa manière de s'organiser, de produire tout en se basant sur l'hygiène et la sécurité des produits, en suivant la réglementation des procédures de travail exigée par la norme internationale... ». Suite à cet aspect imposé, la détraction a volontairement instauré une restructuration des postes de travail. Tout de même, l'employé concerné par le changement, a le choix d'accepter ou de refuser le poste proposé, d'où un processus continu à 46,66%. L'entreprise a changé perpétuellement son organisation de travail depuis 2013. Néanmoins, selon la matrice Autissier, le changement tend vers un aspect permanent comme le montre la Figure N°2. Par conséquent, l'entreprise adapte des changements incrémentaux et continus sans qu'ils ne soient jamais rapides et radicaux.



Ainsi nous constatons que 60% des enquêtés affirment que le changement est anticipé et préparé pour les métiers de bases de l'entreprise. Par ailleurs, 40% ont mentionné « RAMDY ne peut pas anticiper un changement surtout dans le contexte algérien vue que l'environnement est instable ; par exemple, le blocage des importations influence les anticipations et les préparations des changements... ». Ce discours indique que le changement organisationnel aurait plutôt un aspect organisé et continu. Ceci se traduit dans la Figure N°2. que nous qualifions de changement permanent. Nous constatons aussi, que 80% assurent que l'adoption d'un changement se construit à partir d'un partage d'informations avec les membres de l'entreprise. Les enquêtés suggèrent également (à un taux de 33.33%) que le changement devrait être géré par l'adhésion des salariés. Ces résultats répondent à la Q15 de notre questionnaire d'enquête.

**Figure N°2 : Types de changements organisationnels au sein de RAMDY**



Source : Élaborée par nos soins

Dans ce qui suit, nous présentons les réponses aux questions Q7-Q17. D'après l'enquête, il ressort que RAMDY effectue sa démarche de changement à partir d'une initiation à l'idée de changer par la planification et la description de différentes procédures d'une nouvelle

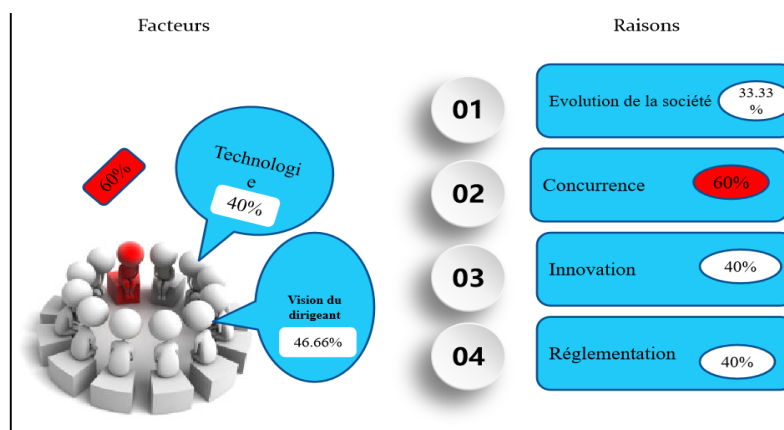
Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise

organisation de travail. L'information des acteurs concernés explicitant la nouvelle spécification des tâches de chacun en sélectionnant les besoins de formations. Manifestement, 90% des acteurs concernés par les changements signalent qu'ils étaient informés sur le changement d'une façon claire et transparente. Ainsi, nous constatons que les raisons majeures qui poussent Ramdy à changer est la concurrence à une redondance de 60%, vue que l'entreprise se situe dans une zone géographique caractérisée avec une forte concurrence par rapport à son secteur d'activité tel que Soummam et Danone. La réglementation, l'innovation, l'évolution de la société sont aussi bien des raisons déclenchant le changement au sein de RAMDY comme l'indique la Figure N°3. L'un des facteurs du changement le plus dominant selon l'enquête est la croissance d'entreprise, l'un des collaborateurs a annoncé que « ...c'est avec l'évolution de l'entreprise qu'elle détecte la nécessité d'accroître et de marquer le besoin d'investissement ... ». Nonobstant, la réglementation en rigueur reste tout de même l'un des facteurs les plus cités parmi les observations recueillies, ce qui s'explique par les 47% de la Figure N°3.

Par rapport aux résultats obtenus de l'enquête, le changement se situe au niveau des processus avec un 46.66 comme indiqué dans la Figure N°4. A cet effet l'un des responsables a avoué que «...RAMDY a lancé un nouveau processus de traçabilité ».

**Figure N°3 : Raisons et facteurs des changements organisationnels**

Sonia KHERBACHI,  
Lynda DJERRAHI  
Samia IAMARENE

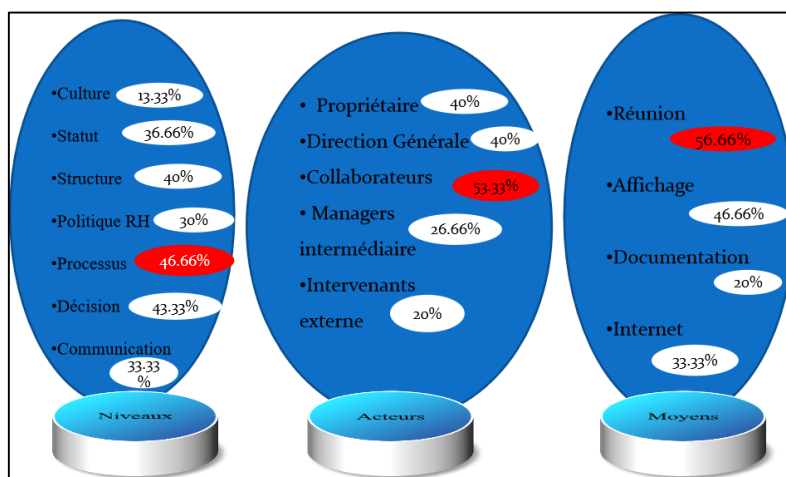


Source : Élaborée par nos soins

Les collaborateurs sont l'acteur pivot du changement selon 53.33% des questionnés. Le poids de la direction générale et le propriétaire de l'entreprise représente un taux égal suivant la perception des employés interrogés. Ces derniers sont confus de la dichotomie entre le rôle de ces deux organes de décisions. De plus, Concernant la communication des initiatives au changement, RAMDY procéderait au système de réunions et d'affichage. Ces deux représentent des outils plus pertinents afin de ne pas trouver des moyens de se décharger et de détourner les responsabilités. Et enfin, nous avons constaté que 97% des enquêtés témoignent que tous les changements effectués étaient bien réussis ; ils représentent une valeur ajoutée de 40% pour l'entreprise.

**Figure N°4 : Niveaux, acteurs et moyens supportant la réalisation du changement**

## Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise



Source : Élaborée par nos soins

### 4-2. Comparaison des indicateurs de performance et de la perception au changement

La première étape du tableau de bord prospectif (TBP) indique que la performance améliorée devrait être construite autour de quatre axes interdépendants : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel. De ce fait, les données du compte du résultat et du bilan comptable de l'entreprise RAMDY sur cinq exercices successives depuis 2013 à 2017 ont permis le calcul des indicateurs de sa performance. Les indicateurs économiques, financiers, commerciaux et organisationnels retenus sont ceux développés par Lahille (2007 : 125-126). Nous avons noté lors de notre enquête que l'entreprise utilise le ratio de productivité (indicateur de performance organisationnelle), comme étant un indicateur de performance sociale. Les résultats du Tableau N°1 montrent que le résultat net (RN) de l'entreprise est important et tend vers une augmentation de 150% due à l'évolution de l'activité de l'entreprise depuis 2015. Le constat des indicateurs financiers montre que le taux d'endettement (TE) est très important qui tend vers 140% qui est énormément supérieur à la norme (33%), suite aux emprunts de 2016. Ces différents résultats confirment la réelle participation des collaborateurs au processus de changement organisationnel.

Sonia KHERBACHI,  
Lynda DJERRAHI  
Samia IAMARENE

**Tableau N°1 : Calcul des indicateurs de performance**

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

Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise

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

NOTE: MC=Marge Commerciale; RE=Résultat Exceptionnel; VA=Valeur Ajoutée, EBE=Excédent Brut d'Exploitation; RF=Résultat Fiscal; RCAI=Résultat Courant Avant Impôt; RN=Résultat Net; RAG=Ratio d'Autonomie Générale; TE=Taux d'Endettement; RAF= Ratio d'Autonomie Financière; RRF=Ratio de Rentabilité Financière; TMB=Taux de Marge Brute; RLG=Ratio de Liquidité Générale; CA=Chiffre d'Affaire; Résultat Commercial; X=Production.

Source : Élaboré par nos soins

Nous constatons que la perception de la majorité des cadres et des agents de maîtrise converge vers une croissance de la marge commerciale (MC) de l'entreprise RAMDY comme indiqué dans le Tableau N°2. Cette perception est relative à la question Q19 de notre questionnaire distribué. Cet impact positif de la MC est lié au changement organisationnel qu'a connu l'entreprise s'identifie comme étant un indicateur de performance économique. De ce fait, les enquêtés sont conscients du profit généré par les activités commerciales de l'entreprise. Par rapport aux indicateurs financiers, le taux d'endettement est le plus pesant. Du point de vue des stratégies d'investissement de RAMDY, les dettes de l'entreprise se voient accroître et c'est ce que les répondants ont manifesté avec un taux d'endettement selon eux de 15.60% : durant la période 2013 jusqu'à 2017, l'entreprise a emprunté afin d'effectuer des investissements pour accroître son l'activité. Tandis que pour les indicateurs commerciaux, le tableau concernant les indicateurs commerciaux reflète une croissance positive de 30% du chiffre d'affaire de RAMDY.

**Tableau N°2 : Perception des collaborateurs des indicateurs de performance**

Performances	Indicateurs	Fréquence (%)
--------------	-------------	---------------

Sonia KHERBACHI,  
Lynda DJERRAHI  
Samia IAMARENE

Economique	Mc	23
	PE	14
	VA	14
	EBE	9
	RF	9
	RCAI	7
	RE	4
	RN	19
Financière	RAG	1.83
	TE	15.60
	RAF	13.76
	TRF	3.67
	TBM	0
	RLG	3.67
Commerciale	CA	29.62
	RC	9.89

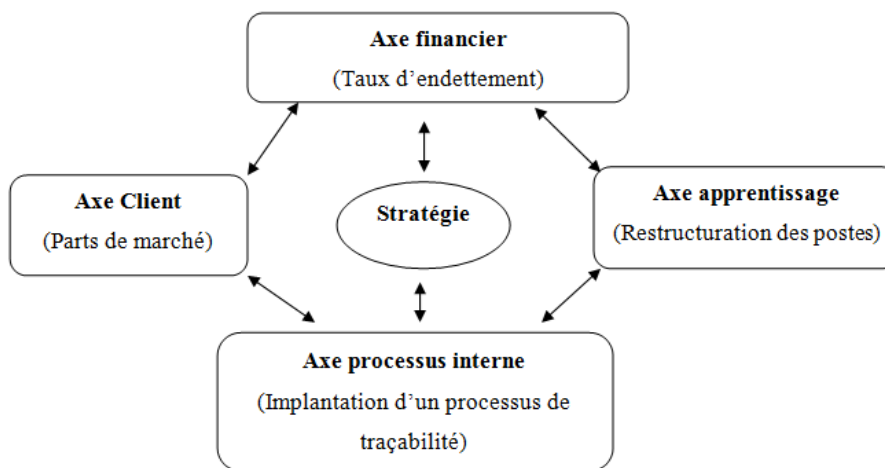
Source : Élaboré par nos soins

Les liens de causalité reliant les différents axes et indicateurs, comme deuxième étape du TBP, renvoie à la comparaison des résultats de la perception sur la performance et les ratios réellement calculés sert à répondre à la question suivante : les collaborateurs sont-ils réellement conscients de l'impact des changements entrepris sur la performance de leur entreprise ? D'après les résultats illustrés dans les deux tableaux précédents, il ressort une convergence de la perception des acteurs et des ratios calculés sur la performance vis-à-vis des changements établis en interne de leur entreprise. Cette constatation s'exprime le plus à travers l'évolution taux d'endettement (de 140%) et la croissance du chiffre de l'entreprise (à plus de 1400%). Cette observation empirique par une visualisation de différents impacts induits par les changements à partir de 2015 suite à leur introduction en 2013 coïncide avec les propos de l'un des cadres qui a déclaré que « ...l'entreprise a connu un changement majeur suite à l'acquisition d'une nouvelle machine de production des yaourts crème dessert, qui représente 12% du chiffre d'affaire de l'entreprise, en 2013. Ce changement a provoqué une augmentation de 45% du volume de production depuis fin 2014. En 2015, le chiffre d'affaire a connu un boom sans précédent de plus de 1000%. ».

#### 4-3. Construire un tableau de bord prospectif à travers les quatre axes développés par Berland et Ronge (2012)

La dernière phase du TBP est celle des améliorations incrémentales. De ce fait, au regard de nos résultats d'enquête, la Figure N°5 présente les quatre axes du tableau de bord équilibré de RAMDY. Nous constatons que RAMDY a connu des améliorations des résultats financiers suite aux investissements dans des nouveaux produits afin de respecter les délais de livraison tout en protégeant la satisfaction de la clientèle. Ces impacts positifs orienteront l'entreprise vers l'axe de l'apprentissage et de réorganisation au sein de l'entreprise où elle devrait davantage bien impliquer, expliquer aux employés leurs tâches et missions, se focaliser sur l'implantation plus adéquate des méthodes de travail. De ce fait, nous signalons dans la figure ci-dessus les domaines que RAMDY peut considérer comme indicateurs de succès pour une autre segmentation de son marché. Par exemple, le fait d'avoir implanté un nouveau processus de traçabilité permettrait à l'entreprise de construire un nouveau réseau de distribution en se reposant sur un système d'information géographique.

Figure N°5 : Illustration du TBP



Source : Élaborée par nos soins



Sonia KHERBACHI,  
Lynda DJERRAHI  
Samia IAMARENE

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

## **5- Conclusion**

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

Pour les indicateurs de performance stratégique, nous n'avons pas pu accéder aux informations relevant de cette catégorie de par leur confidentialité. Parallèlement, leur caractère qualitatif les rend

difficilement mesurables. Tandis que pour les indicateurs de performance organisationnelle, RAMDY les considère comme étant une partie de sa performance sociale.

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

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

### **Bibliographie**

1. AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I. V. et JOHNSON K., *Conduite du changement: concepts clés*, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2018.
2. BERLAND N. et RONGE Y., *Contrôle de gestion*, Pearson, Paris, 2012.
3. BOCCO B-S., « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », in *Revue des sciences de gestion*, vol 1, n° 241, 2010, pp.117-124.
4. BOTTON C., JOBIN, M.-H. et HAITHAM, N., « *Système de gestion de la performance: les conditions du succès* », In *Revue de gestion*, 2012, pp.37-52.
5. CHALIFOUX M.-C., *Les enjeux et les défis de la gestion stratégique du changement dans les organismes de développement local au Québec pour une meilleure performance organisationnelle*, Thèse de Doctorat, Université du Québec à Trois Rivières, Québec, 2003.
6. KAPLAN R.S. et NORTON P., *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
7. LAHILLE J.-P., *Analyse financière*, Dunod, Paris, 2007.

Sonia KHERBACHI,  
Lynda DJERRAHI  
Samia IAMARENE

8. LOTFI B. et OKAR C., « *Conduite du Changement et mesure de performance : vision convergente* », in *Gouvernance et performance de l'entreprise*, 2013, pp.1-7.
9. REGRAGUI Y. et Al Meriouh Y., « *Etude Exploratoire de l'impact des systèmes d'information sur la performance à partir d'une approche par alignement : Cas Des Entreprises Marocaines* », In *European scientific journal*, vol 13, n° 31, 2017, pp.261-289.

### Annexes: Questionnaire

#### PARTIE 1 : Profil du répondant

Q1. Sexe

- Homme
- Femme

Q2. Age .....

Q3. Post occupé

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

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

.....  
.....

Q4. Nombre d'années d'ancienneté

- 1-5ans
- 5-10ans
- 10-15an
- 15ans et plus

#### PARTIE 2 : Introduction du changement organisationnel

Q5. Quel changement a connu votre entreprise ?

- Organisationnel
- Social
- Economique
- Environnemental

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

- Imposé
- Volontaire
- Continue
- Proposé

Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise

- Dirigé
- Organisé

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

- a. Facteurs liés à ?
  - Vision de dirigeant
  - Croissance et le développement de l'entreprise
- b. Facteurs externes liés au ?
  - Marché amont : actionnaire, fournisseurs, salariés
  - Marché aval : client, concurrent, Etat

Q8. Quelles sont les raisons majeures de ces changements ?

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

Q9. Dans quel niveau se situe ce changement ?

- Culture
- Statut
- Structure
- Politique GRH
- Processus
- Décision
- Communication

Q10. Ces changements sont-ils anticipés et préparés ?

- Oui
- Non
- Si non, pourquoi ?

.....

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

- Oui
- Non

Q12. Quels sont les acteurs concernés par ces changements ?

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

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

- Assistance à des réunions

Sonia KHERBACHI,  
Lynda DJERRAHI  
Samia IAMARENE

- Affichage
- Documentation
- Internet/Intranet

Q14. Avez-vous participé à ce changement ?

- Oui
- Non

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

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

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

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

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

PARTIE 3 : Changement organisationnel et performance de l'entreprise

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

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

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

- a. Indicateurs de performance économique
  - Marge commerciale
  - Produit de l'exercice
  - Valeur ajoutée
  - Excédent brut d'exploitation
  - Résultat financier
  - Résultat courant avant impôt
  - Résultat exceptionnel
  - Résultat net
- b. Indicateurs de performance financière
  - Ratio d'autonomie générale

Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise

- Taux d'endettement
- Ratio d'autonomie financier
- Ratio de rentabilité des investissements
- Ratio de rentabilité financière
- Marge nette sur impôts
- Ratio de liquidité générale
- Ratio de liquidité réduite
- Ratio de liquidité immédiate
- Ratio de rotation clients
- Ration de rotation de crédits fournisseurs
- Ratio de rotation des stocks
- c. Indicateurs de performance commerciale
  - Chiffre d'affaire
  - Quantité
  - Marge commerciale
  - Rentabilité commerciale
  - Satisfaction client
- d. Indicateurs de performance stratégique
  - Orientation client
  - Développement des partenaires
  - Responsabilité sociale
  - Développement et implication des personnes
  - Formation continue, innovation et amélioration
- e. Indicateurs de performance organisationnelle
  - Ratio de productivité
- f. Indicateurs de performance sociale
  - Effort de formation
  - Taux de participation à la formation
  - Taux d'encadrement
  - Taux de productif direct
  - Turnover
  - Taux d'absentéismes
  - Taux de démission
  - Satisfaction client
  - Rémunération

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

.....

.....Q21. Les résultats en termes d'amélioration de la

Sonia KHERBACHI,  
Lynda DJERRAHI  
Samia IAMARENE

productivité et le rendement par rapport aux changements réalisés sont-ils atteints ?

oui

non

Comment ?

.....