

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
En Sciences Commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**Le changement organisationnel comme levier de la
compétitivité
Etude de cas : L'entreprise PROMEDAL de Tlemcen**

Présenté par :

ALAHOUM Loubna

Encadré par :

Docteur CHABANI Widad

Maître de conférences « A » à l'EHEC

12ème Promotion

Juin 2025

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
En Sciences Commerciales

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**Le changement organisationnel comme levier de la
compétitivité**
Etude de cas : L'entreprise PROMEDAL de Tlemcen

Présenté par :

ALAHOUM Loubna

Encadré par :

Docteur CHABANI Widad

Maître de conférences « A » à l'EHEC

12ème Promotion

Juin 2025

Résumé :

Dans un contexte économique marqué par des mutations rapides et une concurrence accrue, les entreprises sont amenées à repenser en permanence leurs modes de fonctionnement. Ce mémoire s'intéresse au changement organisationnel en tant que facteur déterminant pour renforcer la compétitivité de l'entreprise, en prenant l'exemple concret de Promedal. L'objectif principal de ce travail est d'analyser comment les transformations internes, peuvent permettre à une entreprise de s'adapter aux exigences du marché et de consolider son positionnement sur le marché.

Le changement organisationnel s'impose aujourd'hui comme un levier essentiel pour toute entreprise souhaitant renforcer sa compétitivité, notamment dans les secteurs dynamiques comme celui des dispositifs médicaux. Dans cette optique, l'entreprise Promedal a initié un changement organisationnel dans le but d'améliorer sa performance globale et de répondre aux nouvelles exigences du marché et d'optimiser la productivité, de répondre aux besoins des clients et de consolider sa position concurrentielle.

La partie théorique du mémoire explore les notions clés liées au changement, à la conduite du changement et à la résistance du changement organisationnel, tout en examinant les fondements de la compétitivité, l'avantage concurrentiel et les outils d'analyse stratégique. La partie pratique repose sur une étude de cas menée au sein de Promedal, entreprise algérienne spécialisée dans la production et l'importation des dispositifs médicaux à usage unique.

En conclusion, l'expérience de Promedal confirme que le changement organisationnel, s'il est bien planifié et piloté, peut être un moteur de compétitivité, en renforçant la capacité de l'entreprise pour répondre au besoin du marché, conquérir des nouveaux marchés et d'améliorer significativement la satisfaction de sa clientèle.

Mots clés :

Changement organisationnel, la compétitivité de l'entreprise, Promedal, dispositifs médicaux, satisfaction client, nouveaux produits, chiffre d'affaires, part du marché

Abstract:

In an economic context marked by rapid change and increased competition, companies are constantly rethinking their operating methods. This thesis focuses on organizational change as a determining factor in strengthening a company's competitiveness, using the concrete example of Promedal. The main objective of this work is to analyze how internal transformations can enable a company to adapt to market demands and consolidate its market position.

Organizational change is now an essential lever for any company wishing to strengthen its competitiveness, particularly in dynamic sectors such as medical devices. With this in mind, Promedal initiated organizational change with the aim of improving its overall performance and meeting new market demands, optimizing productivity, meeting customer needs, and consolidating its competitive position. The theoretical part of the dissertation explores key concepts related to change, change management, and organizational change resilience, while examining the foundations of competitiveness, competitive advantage, and strategic analysis tools. The theoretical part is based on a case study conducted at Promedal, an Algerian company specializing in the production and import of single-use medical devices.

In conclusion, Promedal's experience confirms that organizational change, if well planned and managed, can be a driver of competitiveness, strengthening the company's ability to meet market needs, conquer new markets, and significantly improve customer satisfaction.

Keywords:

Organizational change, company competitiveness, Promedal, medical devices, customer satisfaction, new products, turnover, market share

التلخيص:

في سياق اقتصادي يتميز بالتغيرات السريعة والمنافسة المتزايدة، تضطر الشركات إلى إعادة التفكير باستمرار في أساليب عملها. تركز هذه الأطروحة على التغيير التنظيمي كعامل حاسم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة، مع أخذ مثال ملموس لشركة بروميديال. الهدف الرئيسي من هذا العمل هو تحليل كيف يمكن للتحويلات الداخلية أن تسمح للشركة بالتكيف مع متطلبات السوق وتعزيز موقعها في السوق.

لقد أصبح التغيير التنظيمي الآن بمثابة رافعة أساسية لأي شركة ترغب في تعزيز قدرتها التنافسية، وخاصة في القطاعات الديناميكية مثل الأجهزة الطبية. ولتحقيق هذا الهدف، قامت شركة بروميديال بإجراء تغيير تنظيمي بهدف تحسين أدائها العام والاستجابة لمتطلبات السوق الجديدة، وتحسين الإنتاجية، وتلبية احتياجات العملاء، وتعزيز مكانتها التنافسية.

يستكشف الجزء النظري من الرسالة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير ومقاومة التغيير التنظيمي، مع دراسة أسس القدرة التنافسية والميزة التنافسية وأدوات التحليل الاستراتيجي. ويعتمد الجزء الخاص بالبروتين على دراسة حالة أجريت داخل شركة بروميديال، وهي شركة جزائرية متخصصة في إنتاج واستيراد الأجهزة الطبية ذات الاستخدام الواحد. وفي الختام، تؤكد تجربة بروميديال أن التغيير التنظيمي، إذا تم التخطيط له وإدارته بشكل جيد، يمكن أن يكون محركاً للقدرة التنافسية، من خلال تعزيز قدرة الشركة على الاستجابة لاحتياجات السوق، وغزو أسواق جديدة وتحسين رضا العملاء بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية:

التغيير التنظيمي، تنافسية الشركة، بروميديال، الأجهزة الطبية، رضا العملاء، المنتجات الجديدة، حجم المبيعات، حصة السوق

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents,
À ma tendre sœur et à toute ma grande famille,
À ma chère amie Asmaà, et à tous mes amis.

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Madame CHABANI

Widad, mon encadreur, pour ses conseils avisés, son soutien constant et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire. Sa rigueur et son accompagnement ont grandement contribué à l'avancement de ce travail. Je remercie l'ensemble des enseignants pour la qualité de leur enseignement, en particulier Monsieur CHABANI Smain pour son cours de méthodologie.

J'adresse par ailleurs mes sincères remerciements à l'ensemble du personnel de

l'entreprise PROMEDAL, et plus particulièrement à Monsieur HAMMAD Mourad, Directeur Administration et Finance, ainsi qu'à Madame BOUDALIA Hanene, Chargée Marketing, pour leur collaboration, leur accueil chaleureux et les informations fournies qui ont enrichi cette étude.

Listes des figures

Figure N° 01 : Le modèle LEWIN.....	16
Figure N° 02 : Les paradigmes de la conduite du changement	19
Figure N° 03 : Les trois objectifs de la conduite du changement.	22
Figure N° 04 : Modèles de la conduite du changement.....	23
Figure N° 05 : Les outils de la communication.....	25
Figure N° 06 : Les cibles de la conduite du changement.	28
Figure N° 07 : Les formes de la résistance au changement.....	34
Figure N° 08 : Les types de la compétitivité.....	43
Figure N° 09 : Le carré de la compétitivité.....	43
Figure N° 10 : Les déterminants de la compétitivité.....	46
Figure N° 11 : Les déterminants de l'avantage concurrentiel	52
Figure N° 12 : Les sources de l'avantage concurrentiel.....	54
Figure N° 13 : La matrice SWOT	59
Figure N° 14 : L'analyse PESTEL dans le Macro-économique	62
Figure N° 15 : La matrice BCG.....	64
Figure N° 16 : Les cinq force de porter	67
Figure N° 17 : La chaine de valeur	70
Figure N° 18 : Logo de l'entreprise Promedal	75
Figure N° 19 : Evolution de l'entreprise Promedal	76
Figure N° 20 : La gamme pharma	78
Figure N° 21 : Produits d'importation	79
Figure N° 22 : L'ancien organigramme chez Promedal	84
Figure N° 23 : Le nouveau organigramme chez Promedal	85
Figure N° 24 : Evolution de chiffre d'affaires de Promedal 2019-2024.....	90
Figure N° 25 : Le chiffre d'affaires des produits importés 2022-2024.....	94
Figure N° 26 : Les cinq forces de porter des produits d'importation	95
Figure N° 27 : Chiffre d'affaires et quantité 2022-2024	97
Figure N° 28 : Chiffre d'affaires de compresse et bandage en secteur étatique de 2022 et 2024	98
Figure N° 29 : Les cinq force de porter de la compresse et bandage	99
Figure N° 30 : Le chiffre d'affaires de fil de suture 2023 et 2024.....	102
Figure N° 31 : Chiffre d'affaires de fil de suture de Promedal et ses concurrents.....	103
Figure N° 32 : Les cinq forces de Porter de fil de suture	104
Figure N° 33 : Les cinq forces de Porter de la seringue.....	106

Listes des tableaux

Tableau N° 01 : Typologie du changement organisationnel	14
Tableau N° 02 : Ce qu'est et n'est pas la conduite du changement.	21
Tableau N° 03 : Les méthodes pour faire face à la résistance au changement.....	36
Tableau N° 04 : La compétitivité de l'entreprise	42
Tableau N° 05 : La concurrence pure et parfaite.....	50
Tableau N° 06 : Présentation de l'entreprise Promedal.....	76
Tableau N° 07 : Présentation du profil des personnes interrogées	83
Tableau N° 08 : Comparaison entre l'ancien et le nouveau organigramme.....	87
Tableau N° 09 : Le chiffre d'affaires de Promedal 2019-2024.....	89
Tableau N° 10 : Le taux de satisfaction client de Promedal 2022-2024.....	91
Tableau N° 11 : Réseau de distribution de Promedal 2022-2024	92
Tableau N° 12 : Les concurrents des produits d'importation	94
Tableau N° 13 : Chiffre d'affaires des produits d'importation 2022-2024.....	94
Tableau N° 14 : Les concurrents de la compresse et bandage.....	97
Tableau N° 15 : Chiffre d'affaires de compresse et bandage 2022-2024	97
Tableau N° 16 : Chiffre d'affaires en secteur étatique en 2022 et 2024	98
Tableau N° 17 : les concurrents de fil de suture.....	101
Tableau N° 18 : Chiffre d'affaires de fil de suture 2023 et 2024.....	102
Tableau N° 19 : Chiffre d'affaires de fil de suture en secteur étatique en 2023 et 2024.....	103
Tableau N° 20 : Les concurrents de la seringue 5ml.....	105

Sommaire :

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Comprendre le Changement Organisationnel	6
Section 1 : Compréhension et Dynamique du Changement Organisationnel.....	8
Section 2 : La Démarche de la Conduite du Changement	17
Section 3 : La Résistance au Changement Organisationnel	30
Chapitre 02 : La Compétitivité et l'Avantage Concurrentiel	39
Section 1 : Fondements Théoriques de la Compétitivité	41
Section 02 : L'Avantage Concurrentiel.....	51
Section 03 : Les Outils d'Analyse	59
Chapitre 03 :L'Impact du Changement Organisationnel sur la Compétitivité	73
Section 01 : Présentation de l'Entreprise Promedal	75
Section 02 : l'Impact du Changement Organisationnel sur la Compétitivité	83
Conclusion générale	109
Bibliographie	114
Les annexes	119

Introduction

Générale

Dans un contexte économique mondial marqué par une forte concurrence, des évolutions technologiques rapides et des exigences croissantes des marchés, les entreprises sont constamment amenées à s'adapter pour survivre et se développer.

Le changement est aujourd'hui au cœur des préoccupations de toute entreprise. Il ne s'agit plus d'une option, mais d'une nécessité pour survivre et prospérer dans un environnement en perpétuelle mutation. Le changement peut concerner divers aspects : technologiques, économiques, sociaux ou encore organisationnels. Accepter le changement, l'accompagner et le gérer efficacement sont devenus des enjeux stratégiques pour toute structure souhaitant assurer sa croissance et sa pérennité.

Le changement organisationnel devient ainsi une nécessité stratégique : il permet aux entreprises de repenser leurs structures, leurs processus et leurs modes de fonctionnement afin d'améliorer leur performance et leur compétitivité. En parallèle, la compétitivité s'impose comme un enjeu majeur pour toute entreprise cherchant à se maintenir ou à se démarquer dans un environnement de plus en plus dynamique et incertain.

Dans ce cadre, le changement n'est pas seulement une réponse aux menaces extérieures ; il est aussi un levier de croissance et d'innovation, permettant aux organisations d'exploiter de nouvelles opportunités et de renforcer leur positionnement sur le marché. Analyser l'impact du changement organisationnel sur la compétitivité d'une entreprise constitue donc une problématique actuelle et pertinente, à la fois sur le plan théorique et pratique.

La compétitivité est aujourd'hui au centre des préoccupations des entreprises. Elle représente leur capacité à maintenir ou à améliorer leur position sur le marché face à une concurrence de plus en plus agressive. Être compétitif, c'est non seulement proposer des produits ou des services de qualité, mais également savoir innover, optimiser ses coûts, améliorer sa productivité et satisfaire durablement ses clients. De ce fait, le changement organisationnel est souvent un levier stratégique pour accroître la compétitivité des entreprises. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail de recherche intitulé :

« Le changement organisationnel comme levier de la compétitivité, Etude de Cas : l'entreprise Promedal de Tlemcen ».

Notre étude s'appuie sur un stage professionnel réalisé au sein de l'entreprise Promedal, située à Tlemcen entre 10 février et 05 mai 2025, spécialisée dans la production et l'importation de dispositifs médicaux. Promedal représente un terrain d'étude idéal pour observer comment les

transformations organisationnelles influencent la compétitivité d'une entreprise opérant dans un secteur stratégique et hautement réglementé.

C'est dans ce contexte que notre recherche est proposée pour analyser et étudier le changement organisationnel et son impact sur la compétitivité dans une entreprise en Algérie. Ce qui nous conduit à poser la question principale suivante :

« Comment le changement organisationnel influence-t-il la compétitivité de l'entreprise Promedal dans un environnement économique évolutif ? ».

De cette problématique, découlent des questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude. Ces questions peuvent être formulées comme suit :

- 1. Le changement organisationnel a-t-il eu un impact positif, neutre ou négatif sur la compétitivité de Promedal ?**
- 2. Quels sont les principaux critères ou indicateurs permettant d'évaluer la compétitivité de l'entreprise ?**
- 3. Dans quelle mesure les réglementations mises en place par l'État ont-elles encouragé le développement de l'activité de l'entreprise ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

- 1. Hypothèse 01 : Le changement organisationnel a un impact positif sur la compétitivité de Promedal.**
- 2. Hypothèse 02 : La compétitivité de l'entreprise Promedal peut être évaluée à travers plusieurs critères.**
- 3. Hypothèse 03 : Les réglementations mises en place par l'État ont encouragé le développement de l'activité de l'entreprise.**

Objectif :

L'objectif de ce travail est d'explorer et d'analyser l'impact du changement organisationnel sur la compétitivité de l'entreprise. À travers une étude approfondie, nous chercherons à comprendre comment les transformations internes au sein de l'organisation influencent leur position concurrentielle sur le marché. En prenant l'exemple de l'entreprise Promedal, ce travail vise à étudier les effets de ces changements sur la performance et la compétitivité à long terme.

Importance du thème :

L'importance de ce thème réside dans la compréhension des dynamiques qui influencent la compétitivité des entreprises dans un environnement économique globalisé et en mutation. Le changement organisationnel est un facteur clé dans l'adaptation et la survie des entreprises, surtout dans des secteurs où la concurrence est féroce et les conditions du marché évoluent rapidement.

Choix du thème :

Il y a plusieurs raisons objectives et subjectives qui nous ont poussé à traiter ce sujet :

-Tout d'abord, le manque d'études locales : très peu de recherches ont été menées sur l'impact du changement organisationnel sur la compétitivité, ce qui rend ce thème particulièrement pertinent à explorer.

-Par ailleurs, notre intérêt pour tout ce qui touche au changement, à l'innovation et au développement a également motivé le choix de ce sujet.

-Ensuite, notre curiosité personnelle a fortement motivé ce choix. En effet, nous nourrissons une curiosité naturelle pour ce sujet, avec le désir de comprendre comment une entreprise peut devenir compétitive et se démarquer efficacement sur le marché.

-Enfin, la complexité de l'environnement concurrentiel constitue une autre raison majeure. Dans un contexte où la concurrence est de plus en plus intense et marquée par des évolutions rapides, il devient indispensable d'analyser comment les entreprises peuvent s'adapter par le biais de changements organisationnels afin de préserver et renforcer leur avantage concurrentiel.

Le plan de travail et la méthodologie :

Le travail se divise en trois grands chapitres, chaque chapitre étant structuré de manière à aborder les concepts théoriques.

Le premier chapitre, intitulé « **Comprendre le Changement Organisationnel** », se divise en trois sections principales : la première section sera consacrée aux généralités sur le changement organisationnel. La deuxième section s'intéressera à la conduite du changement. La troisième section analysera la résistance au changement.

Le deuxième chapitre, intitulé « **La Compétitivité et l'Avantage Concurrentiel** », sera également divisé en trois sections : la première section sera dédiée aux généralités sur la compétitivité. La deuxième section se concentre sur l'avantage concurrentiel. La troisième section sera axée sur les outils d'analyse de la compétitivité.

Dans le troisième chapitre, nommé « **L'Impact du Changement Organisationnel sur la Compétitivité** », notre objectif sera d'analyser en profondeur les effets du changement organisationnel sur la compétitivité de l'entreprise Promedal.

Pour ce faire, cette étude mobilisera une approche de recherche qualitative, complétée par une démarche analytique. Des entretiens semi-directifs seront conduits auprès des directeurs et des responsables clés de l'entreprise, afin de recueillir des données détaillées sur les perceptions et les points de vue des acteurs concernés pour mener une analyse approfondie des résultats, en étroite relation avec la problématique de recherche et les hypothèses formulées en amont.

Chapitre 01 :

Comprendre le Changement Organisationnel :

Concepts, Conduite et Résistance

Introduction du chapitre 01 :

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement économique où les changements sont non seulement fréquents, mais aussi de plus en plus rapides et profonds. Les phénomènes tels que les restructurations, les réorientations stratégiques, le reengineering des processus, ainsi que l'intégration de nouvelles technologies et de modèles de distribution innovants, font désormais partie du quotidien des organisations. Autrefois perçus comme des événements exceptionnels, ces changements sont aujourd'hui considérés comme des nécessités, souvent incontournables, pour rester compétitifs. Chaque secteur d'activité est désormais affecté par des transformations continues, qu'elles soient internes, liées à l'évolution technologique, ou dictées par les fluctuations du marché. Dans ce contexte, le changement organisationnel est essentiel pour maintenir la compétitivité et la pertinence des entreprises.

Dans ce présent chapitre qui a pour titre « **Comprendre le Changement Organisationnel** » on va deviser notre travail en trois sections.

La première section se concentrera sur le changement organisationnel lui-même, en mettant en lumière ses domaines, ses typologies et ses causes différentes que se soit internes ou externes.

La deuxième section abordera la démarche de la conduite du changement, en présentant les phases, les objectifs et les leviers nécessaires pour gérer efficacement ces transformations.

Enfin, la troisième section traitera de la résistance au changement organisationnel, un phénomène souvent inévitable qui peut entraver le succès des initiatives de transformation.

En analysant ces trois dimensions interconnectées, ce chapitre fournira une compréhension globale des défis et des opportunités liées au changement organisationnel, tout en soulignant l'importance d'une gestion proactive pour naviguer avec succès dans ce processus complexe.

Section 1 : Compréhension et Dynamique du Changement Organisationnel

Le changement au sein des entreprises est essentiel pour assurer leur survie et leur développement, car il répond aux exigences constantes de leur environnement. Dans cette section, nous commencerons par définir le concept de changement de manière générale, avant d'explorer les éléments clés qui caractérisent le changement organisationnel.

1.1. Définition du changement :

Le changement est défini selon le dictionnaire Larousse comme suit : « action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre »¹.

De nombreux auteurs ont proposé des définitions du changement.

D'abord, BELANGER définit le changement comme : « 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 »².

De son côté, COLLERETTE et al ont ajouté : « Le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »³.

Et dernièrement, MEIER et OLIVIER ont défini le changement comme : « une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs) »⁴.

À partir de ces définitions, on peut constater que le changement désigne le passage d'un état à un autre. Les types de changement sont variés comme : Le changement social, culturel, technique, stratégique, organisationnel. Cependant, nous souhaitons nous concentrer plus spécifiquement sur le concept de changement organisationnel, car il est plus en adéquation avec le type de changement que nous allons examiner dans ce mémoire.

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>, consulté le 02/11/2024 à 10h15.

² L. BELANGER et J. JOCELYN, Le changement organisationnel et le développement In La dimension humaine des organisations, sous la direction. De côté, Nicole, Gaétan Morin, 1994, P 357.

³ P. COLLERETTE, G. DELISLE, R. PERRON, Le changement organisationnel : théorie et pratique, éd Presses de l'Université du Québec, Canada, 1997, P 20.

⁴ O. MEIER et al, Gestion du changement, éd DUNOD, Paris, 2007, PP 1,2.

1.2. Définition du changement organisationnel :

Le changement organisationnel a été défini différemment. Tout comme le changement, il n'y a pas une définition concise et exclusive car il n'est pas facile à cerner.

Le changement organisationnel désigne le processus par lequel une entreprise modifie des éléments essentiels de son fonctionnement, tels que sa structure, ses processus, sa culture ou ses stratégies, afin de s'adapter à de nouvelles conditions ou d'améliorer son efficacité.

Pour 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 »¹.

Aussi GROUARD et MESTON ont défini le changement organisationnel est : « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »².

Chez DENIS et CHAMPAGNE, le changement organisationnel est défini comme étant : « un processus d'introduction dans une organisation de nouveaux procédés techniques ou administratifs »³.

Comme l'indiquent les différentes perspectives des auteurs, le changement organisationnel englobe une variété de transformations, qu'elles soient structurelles, procédurales ou culturelles. Ce processus est essentiel pour permettre aux entreprises de s'adapter aux évolutions de leur environnement et d'améliorer leur efficacité.

1.3. Les causes et l'objectif du changement organisationnel :

1.3.1. Les causes du changement organisationnel :

1.3.1.1. Selon MEIER et al :

Les causes du changement organisationnel peuvent être liées de près ou de loin à une multitude de facteurs⁴ que l'on peut regrouper en cinq catégories :

¹ P. COLLERTTE, G. DELISLE, R. PERRON, Opcit, P 20.

² B. GROUARD et F. MESTON, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, éd DUNOD, Paris, 1998, P 98.

³ J. DENIS et F. CHAMPAGNE, Pour comprendre le changement dans les organisations, éd Gestion, Paris, 1990, P 44.

⁴ O. MEIER et al, Opcit, PP 108.110.

- a. **La technologie** : la thèse de WOODWARD (1958,1965), selon laquelle la technologie détermine la structure organisationnelle, a été établie à partir d'une typologie basée sur une étude d'entreprises britanniques. Cependant, les nouvelles technologies remettent en question cette vision, en offrant des opportunités aux entreprises sans imposer de structures spécifiques, ce qui soulève des interrogations sur l'influence réciproque entre choix technologiques et organisation.
- b. **Les caractéristiques de l'environnement** : en 1961 BURNS et STALKER ainsi que LAWRENCE et LORSCH affirment que les entreprises doivent s'adapter à leur environnement, qui influence leur structure. Ils distinguent deux types de structures : la structure "mécanique", adaptée aux environnements stables, et la structure "organique", nécessaire dans des environnements dynamiques, soulignant que la performance d'une entreprise dépend de l'adéquation entre sa structure et son environnement.
- c. **La taille de l'entreprise** : l'analyse des structures organisationnelles dans des entreprises de différentes tailles et âges révèle souvent une corrélation entre la taille et la structure. À mesure qu'une entreprise se développe, elle doit adapter sa structure pour faire face à cette croissance.
- d. **La culture nationale** : il existe quatre traits distinctifs des cultures nationales selon HOFSTEDTEDE, et sont : l'individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, et la masculinité/féminité. Il établit un lien entre ces traits culturels et la structure des organisations.
- e. **Les stratégies de l'entreprise** : en 1972, CHANDLER soutient que la stratégie détermine la structure organisationnelle, les choix stratégiques, influencés par les changements environnementaux, entraînant des ajustements structurels. Il souligne que lorsque la structure ne s'aligne pas sur la stratégie, l'entreprise fait face à des difficultés.

1.3.1.2. Selon GROUARD et MESTON :

Les causes du changement peuvent être attribuées à des éléments externes et internes¹, ou à une combinaison de ces deux éléments.

¹ B. GROUARD et F. MESTON, Opcit, PP 11.17.

a. Les causes externes :

Il s'agit de variables liées au contexte environnemental de l'entreprise ou à des éléments externes qui sont en constante évolution. Ce sont six facteurs :

- 1. Le marché :** les entreprises sont fortement influencées par le marché, qui comprend les acheteurs actuels et potentiels tels que les entreprises, les individus et les administrations. Il est essentiel que ces entreprises s'ajustent aux besoins et aux attentes des consommateurs afin d'éviter de perdre leur clientèle, à l'exception des cas de monopole ou d'offres peu substituables, qui sont rares à long terme. Les évolutions du marché peuvent avoir un impact sur les produits, les tarifs et les moyens de distribution.
- 2. Les actions des concurrents :** ils jouent un rôle essentiel dans l'encouragement des entreprises à progresser. La position d'une entreprise peut être remise en cause par les mouvements de la concurrence, comme le lancement de nouveaux produits, l'amélioration des canaux de distribution, l'amélioration des méthodes de production, l'adoption de nouvelles technologies ou les ajustements de prix. Il est essentiel que les entreprises réagissent aux menaces.
- 3. L'innovation technologique :** constitue un facteur clé du changement organisationnel, poussant les entreprises à s'adapter en permanence afin de rester compétitives dans un environnement en constante évolution. Les innovations se multiplient et s'accroissent, entraînant des améliorations qui rendent obsolètes les produits et méthodes antérieurs.
- 4. L'évolution de la législation et de la réglementation :** peut également inciter les entreprises à apporter des changements. Son impact se manifeste soit par la transformation de l'environnement, soit par l'évolution des contraintes imposées à l'entreprise. Dans le premier cas, la législation et la réglementation modifient le marché, tandis que dans le second, leurs effets se traduisent directement sur l'entreprise en l'obligeant à se conformer à de nouvelles règles ou en supprimant des règles préexistantes.
- 5. La modification de l'actionnariat :** peut entraîner des changements radicaux au sein des entreprises, notamment en redéfinissant leurs objectifs et en augmentant les exigences de rentabilité. Des opérations telles que les OPA des années 1980 ont illustré l'ampleur des transformations possibles, surtout lorsqu'elles s'accompagnent de fusions ou d'intégrations dans de nouveaux groupes.

6. Les entreprises : doivent s'adapter aux évolutions sociétales et aux nouvelles mentalités, intégrant des valeurs comme l'autonomie et la responsabilisation. Ces changements, bien que progressifs, entraînent une réduction du formalisme hiérarchique et une augmentation des responsabilités individuelles, afin d'éviter les conflits internes et de faciliter le recrutement.

b. Les causes internes :

Les causes internes sont liées à l'organisation elle-même et peuvent se manifester au sein de l'ensemble de l'organisation ou au niveau de ses différentes composantes, unités ou services. Ce sont deux facteurs :

- 1. Le développement et la croissance d'une entreprise** : entraînent des changements significatifs qui ne peuvent être résolus par une simple augmentation des ressources existantes. À partir d'un certain seuil, l'accroissement de l'activité nécessite une redéfinition de l'organisation de la production, de la logistique, des procédures de contrôle de qualité et de la politique d'approvisionnement, ainsi qu'une réévaluation de la circulation de l'information pour s'adapter à une base de clients et à un effectif plus important.
- 2. La vision du dirigeant** : est un moteur crucial du changement. En cherchant à améliorer la performance de son entreprise, le dirigeant peut initier des changements tels que le lancement de nouveaux produits ou la réorientation stratégique.

1.3.2. L'objectif du changement organisationnel :

Les objectifs du changement organisationnel peuvent être développés comme suit :

- a. Le changement vise à optimiser les processus internes, réduire les coûts et augmenter la productivité, permettant ainsi à l'organisation de fonctionner de manière plus fluide et efficace.
- b. En s'adaptant aux nouvelles tendances et en répondant aux besoins des clients, les organisations cherchent à accroître leur présence sur le marché et à attirer de nouveaux clients.
- c. L'intégration de technologies modernes est cruciale pour rester compétitif. Cela inclut l'implémentation de nouveaux outils et systèmes qui améliorent les opérations et favorisent l'innovation.
- d. Le changement organisationnel peut également viser à promouvoir une culture d'entreprise plus dynamique et adaptable, encourageant l'innovation et la collaboration parmi les employés.

- e. Les organisations doivent être capables de réagir rapidement aux évolutions du marché, qu'il s'agisse de changements dans les préférences des consommateurs ou d'évolutions réglementaires.
- f. En adaptant leurs offres et en améliorant leurs services, les entreprises visent à accroître la satisfaction et la fidélité de leurs clients.

Ces objectifs sont interconnectés et contribuent à la création d'une organisation plus résiliente, capable de naviguer dans un environnement en constante évolution.

1.4. Typologie du changement organisationnel :

Pour classer les différents types de changement, AUTISSIER et MOUTOT¹ s'appuient sur deux critères : l'intentionnalité et le rythme.

- a. Intentionnalité :** Ce concept distingue entre deux types de changement. D'une part, le changement imposé, qui est le résultat d'une transformation de l'environnement, et d'autre part, le changement volontaire, qui découle des choix faits par les individus.
- b. Rythme :** Cela fait référence à la durée nécessaire pour mettre en œuvre les changements. Il peut être brutal, entraînant une modification globale du système organisationnel, ou progressif, se manifestant par une évolution graduelle avec des phases de transition depuis l'ancien système.

¹ D. AUTISSIER et J. MOUTOT, Pratiques de la conduite de changement : Comment passer de discours à l'action, éd DUNOD, Paris, 2003, PP 91.95.

Tableau N° 01 : Typologie du changement organisationnel

Axe : Rythme	Progressif	<u>Changement prescrit</u>	<u>Changement construit</u>
		-Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.). -12 à 36 mois. -Projet An 2000, euro, 35 heures.	-Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se Représentent leur entreprise. -1 à 10 ans. -Culture client, qualité, processus.
	Brutal	<u>Changement de crise</u>	<u>Changement adaptatif</u>
		-Solution a un dysfonctionnement. -1 jour à 3 mois. -Accident, grève, plaintes de clients.	-Transformation des pratiques et de l'organisation. -6 à 18 mois. -Nouvel outil informatique, compétences commerciales.
	Imposé	Volontaire	
Axe : Intentionnalité			

Source : D. AUTISSIER et J. MOUTOT, Opcit, P 93.

L'intersection de ces deux axes permet d'identifier quatre types de changement qui seront décrits plus en détail par la suite :

2.4.2.1. Le changement prescrit (imposé et progressif) :

Est un type de changement qui résulte de facteurs externes contraignants pour l'entreprise, tels que des exigences légales, des avancées technologiques ou des conditions économiques. Sa mise en œuvre se fait de manière progressive car les entreprises sont prévenues à l'avance, leur permettant ainsi de prendre les mesures nécessaires pour s'adapter.

2.4.2.2. Le changement de crise (imposé et brutal) :

Est une transformation soudaine et imprévue causée par des facteurs internes ou externes perturbant l'organisation. Son imprévisibilité empêche toute anticipation, nécessitant une réaction rapide et ciblée. Il est essentiel de mobiliser uniquement les personnes concernées et de minimiser les marges d'erreur.

2.4.2.3. Le changement construit (volontaire et progressif) :

Le changement volontaire est le résultat de décisions prises en interne par une ou plusieurs personnes clairement identifiées. Ces personnes doivent élaborer des argumentaires et présenter des discours convaincants afin de mobiliser les individus et de les amener à accepter ce changement, facilitant ainsi sa mise en œuvre.

2.4.2.4. Le changement adaptatif (volontaire et brutal) :

Se distingue par son rythme plus court que le changement construit. Ses résultats sont attendus à court ou moyen terme, généralement entre trois et dix-huit mois. Il concerne souvent des projets liés aux systèmes d'information et à l'organisation.

1.5. Domaines du changement organisationnel :

Cette classification est proposée par GROUARD et MESTON¹, il existe cinq grands domaines à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management.

1.5.1. La stratégie : définit l'activité, les objectifs et les moyens de l'entreprise, en lien avec sa capacité à évoluer. Plutôt que de grands changements, elle repose sur des efforts continus pour renforcer sa position. Cela passe par l'amélioration interne, la conquête de nouveaux marchés et l'adaptation face aux concurrents.

1.5.2. La structure : organise les ressources de l'entreprise et définit les rôles, les relations hiérarchiques et les pouvoirs de chacun. Elle segmente l'entreprise en différentes parties pour en clarifier le fonctionnement. Cependant, son importance reste limitée, car la performance dépend aussi d'autres facteurs.

1.5.3. Le système : régit la circulation des flux d'information, de matières premières, de produits finis, de finances et de ressources humaines. Il ne se limite pas aux aspects formels, les éléments informels et implicites étant tout aussi essentiels. Bien que moins valorisés en Occident, ces systèmes informels restent indispensables au bon fonctionnement.

¹ B. GROUARD, F. MESTON, Opcit, PP 31.40.

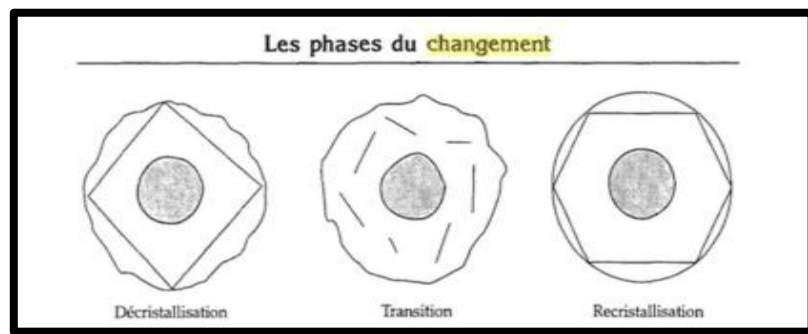
1.5.4. La culture : est un ensemble de valeurs partagées qui influencent les comportements et la réactivité des salariés. Son évolution est cruciale mais complexe, car elle impacte et est influencée par d'autres domaines. Changer la culture peut être nécessaire pour accompagner certaines transformations.

1.5.5. Le mode de management : déterminé par les dirigeants, influence le fonctionnement et l'orientation de l'entreprise. Selon qu'ils privilégient la finance, les actionnaires ou les clients, leurs décisions auront des impacts différents. Pour réussir le changement, ils doivent adapter leur gestion aux objectifs visés.

1.6. Le processus du changement organisationnel (Modèle LEWIN) :

Il existe plusieurs modèles de processus du changement, dans cette partie nous allons présenter le modèle de LEWIN.

Figure N° 01 : Le modèle LEWIN



Source : P. COLLERETTE, G. DELISLE et R. PERRON, Opcit, P 22.

Dans la lignée des travaux sur les groupes, LEWIN propose un modèle de changement, devenu un classique. Ce modèle propose un processus de changement en trois phases : la décrystallisation, le déplacement et la cristallisation. Ces phases s'appliquent tant aux organisations, qu'aux systèmes sociaux et aux destinataires du changement¹. Les trois phases sont les suivantes :

1.6.1. La décrystallisation : est la phase où un individu ou un groupe remet en question ses habitudes et perceptions. Ce processus, volontaire ou non, ne garantit pas encore le changement, qui nécessite orientation et consolidation. Il implique à la fois l'abandon d'anciens comportements et l'adoption de nouveaux².

¹ D. AUTISSIER, I-V. DERUMEZ, A. VAS, Opcit, P 116.

² P. COLLERETTE, G. DELISLE, R. PERRON, Opcit, P 23.

1.6.2. La phase de déplacement : Ou la transition, entraîne un changement en atténuant les forces de résistance liées à l'attachement aux normes existantes. Cette étape constitue une transition durant laquelle les nouvelles pratiques sont mises en expérimentation.

1.6.3. La phase de cristallisation : Des nouvelles normes établit un nouveau point d'équilibre, empêchant ainsi tout retour à l'état précédent, ce qui pourrait perturber le nouvel équilibre des forces. Cette étape repose sur l'intégration de nouvelles habitudes au sein du travail, visant à assurer la pérennité du changement.

Cette première section établit une base théorique fondamentale pour appréhender les diverses facettes du changement au sein des organisations. Elle souligne que le changement organisationnel ne se limite pas à une simple nécessité opérationnelle, mais s'impose comme un levier stratégique essentiel dans un contexte économique en constante évolution.

Section 2 : La Démarche de la Conduite du Changement

La conduite du changement est apparue formellement au début des années quatre-vingt-dix avec le développement des grands projets de progiciels d'entreprise. Elle est un concept managérial qui a vu le jour grâce à une combinaison d'expériences pratiques et de réflexions théoriques. Elle va au-delà des simples théories et méthodologies, englobant un ensemble de pratiques tirées directement des entreprises, notamment dans le cadre des projets liés aux systèmes d'information.

2.1. Définition de la conduite du changement :

La conduite du changement est définie dans le dictionnaire LAROUSSE comme étant :
« L'ensemble des méthodes et des techniques mises en œuvre pour accompagner un changement organisationnel et en faciliter l'acceptation par les membres de l'organisation »¹.

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la conduite du changement. Bien que les termes utilisés diffèrent d'un théoricien à l'autre, la notion et le sens de ce concept demeurent constants. Voici un aperçu des définitions de la conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise selon divers auteurs.

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>. Consulté le 06/12/2024 à 11h45.

Selon LAWRENCE et LORSH : « la conduite du changement est une démarche qui vise à accompagner les acteurs d'une organisation dans la mise en œuvre des différents changements nécessaires à son adaptation face à l'évolution de son environnement interne et externe ». ¹

Chez AUTISSIER et MOUTOT : « la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée ». ²

2.2. Les paradigmes de la conduite du changement :

Le changement organisationnel est un phénomène complexe, souvent abordé historiquement sous un angle dramatique, nécessitant des transformations radicales. Des théories comme l'écologie des populations et l'équilibre ponctué insistent sur un changement dirigé et planifié par les leaders. Cependant, une approche plus adaptative et émergente, soutenue par Mintzberg et Quinn, met en avant l'implication des acteurs dans un processus continu. Cette évolution a conduit à une professionnalisation accrue de la conduite du changement, structurée autour de cinq paradigmes, chacun associé à un acteur spécifique ³. Ils sont comme suit :

2.2.1. Le paradigme sociologique : Les travaux de LEWIN marquent le début de la conduite du changement dans les années 1950. Dans cette optique, les personnes qui bénéficient du changement développent des résistances au changement, qui sont principalement levées par l'évolution des groupes. Un être humain accepte le changement en dialoguant au sein de ses groupes d'appartenance dans une perspective d'évolution des normes.

2.2.2. Le paradigme instrumental : Le modèle de la roue du changement a été développé par ROSABETH MOSS KANTER dans les années 1980/1990, qui a défini des éléments d'accompagnement du changement tels que la communication ou la formation. La plupart des méthodes de gestion du changement utilisées par les grands cabinets de conseil pour la mise en place de projets informatiques de type ERP (Enterprise Resources Planning) ont été influencées par la roue du changement.

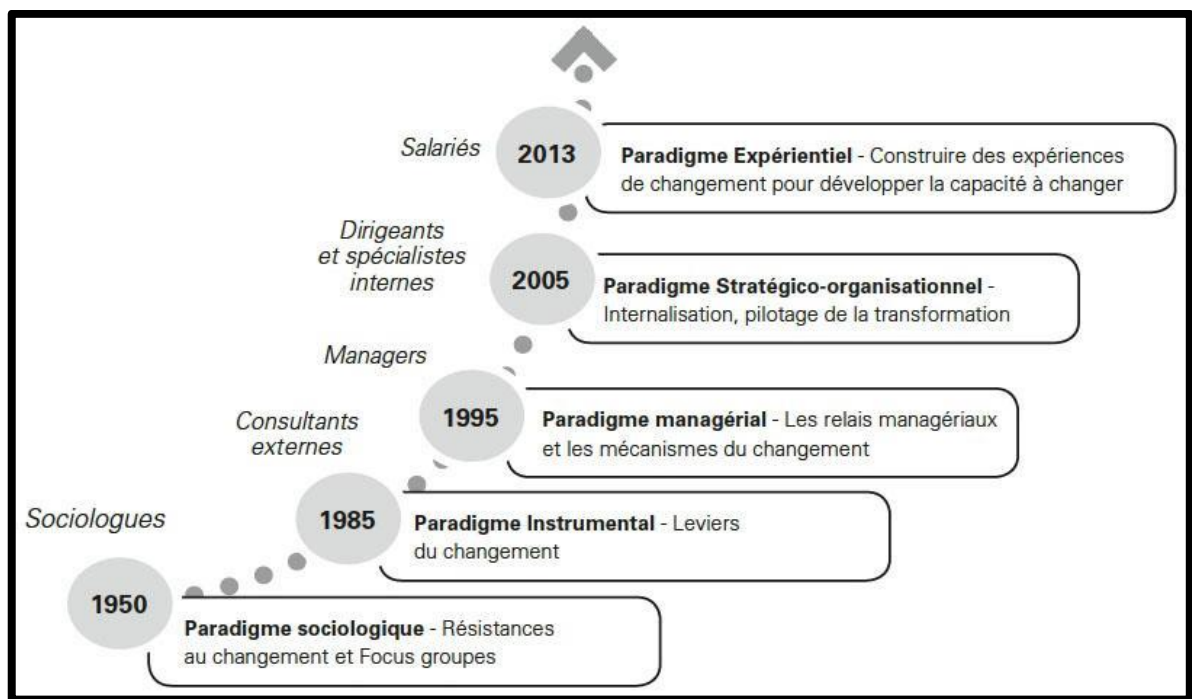
¹ P-R. LAWRENCE et J-M. LORSH, Adapter les structures de l'entreprise, éd d'Organisation, Paris, 1973, P 202.

² D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, Pratique... Op.cit. P 97.

³ D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, Le changement agile : Se transformer rapidement et durablement, éd DUNOD, Paris, 2015, PP 6.11.

- 2.2.3. Le paradigme managérial :** Les recherches menées par PETTIGREW et KOTTER ont mis en évidence les limites de la démarche instrumentale, la prise en considération des défis liés au changement. Pour ces derniers, il est nécessaire de changer non seulement en mode projet, mais en alternant des changements constants et des ruptures grâce au travail de traduction et de leadership des gestionnaires.
- 2.2.4. Le paradigme stratégique-organisationnel :** Le changement n'est plus seulement considéré comme un moyen d'amélioration. Les recherches menées par PETTIGREW, RONDELAU, ainsi que la réflexion sur les diverses stratégies de contextualisation et MOUTON proposent des variables et des dispositifs qui les soutiennent. La gestion du changement est de plus en plus externalisée au sein des entreprises et est soumise à une gestion spécifique.
- 2.2.5. Le paradigme expérientiel :** Les travaux d'ARMENKIS et d'AUTISSIER et GIRAUD, qui ont pour objectif de recenser les recherches sur le sujet du changement, mettent en évidence une évolution des approches du changement. Le changement n'est pas considéré comme un obstacle à surmonter, mais plutôt comme un moyen de développer les compétences des acteurs grâce à des dispositifs expérientiels. Une fois qu'ils auront expérimenté un changement, les personnes concernées le comprendront et seront plus en mesure de le traduire.

Figure N° 02 : Les paradigmes de la conduire du changement



Source : D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, *Le changement agile*, éd DUNOD, Paris, 2015, P 9.

2.3. Les phases et les objectifs de la conduite du changement :

2.3.1. Les phases de la conduite du changement :

La conduite du changement est fréquemment considérée comme un ensemble d'actions axées sur la communication et la formation. Bien que cette perception ait été pertinente dans les débuts, la conduite du changement a depuis évolué pour devenir un processus professionnalisé et standardisé, structuré en trois phases distinctes : la phase du diagnostic, la phase des leviers (étude d'impact, plan de communication et plan de formation), et la phase du pilotage¹ :

1.3.1.1. La phase du diagnostic : Constitue une étape fondamentale dans le processus de conduite du changement. Elle vise à identifier le périmètre du changement en analysant plusieurs dimensions clés : les processus, les structures organisationnelles, les acteurs impliqués et le type de changement envisagé.

2.3.1.2. La phase des leviers : Est dédiée à la planification et à la mise en œuvre des actions de communication, de formation et d'accompagnement nécessaires pour faciliter les transformations. La définition de ces actions doit impérativement s'appuyer sur le diagnostic préalable du périmètre concerné.

2.3.1.3. La phase du pilotage : Elle a pour objectif de mesurer les résultats des actions de conduite du changement mises en œuvre lors de la phase des leviers. Dans une approche cybernétique qui suit le schéma « Actions - Résultats - Corrections », il est essentiel d'évaluer l'impact de ces actions pour déterminer si le taux d'adhésion au projet a progressé, si les bénéficiaires s'engagent activement et si les collaborateurs sont de mieux en mieux informés. Cette phase ne se limite pas à l'analyse des indicateurs de changement, mais inclut également l'évaluation de l'évolution des activités et la mesure de l'atteinte des objectifs initiaux du projet.

En s'intéressant à ces différents aspects, le pilotage permet d'ajuster les actions en cours et d'apporter les corrections nécessaires pour garantir le succès du changement au sein de l'organisation. Le modèle **ICAP** pour évaluer le changement. Cette deuxième étape de pilotage consiste à évaluer si le changement souhaité est en cours de réalisation. L'appréciation du changement en cours de réalisation peut se faire au moyen de 4 indicateurs qui mesurent pour la population concernée :

¹ D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, Méthode, Opcit, PP 17.19.

- Le taux d'Information du projet.
- Le taux de Compréhension du projet.
- Le taux d'Adhésion du projet.
- Le taux de Participation du projet.

Ces indicateurs sont obtenus au cours d'interviews au moyen de questionnaires auprès de la population concernée ou d'un échantillon représentatif de cette dernière.

Tableau N °02 : Ce qu'est et n'est pas la conduite du changement

La CDC : ce n'est pas	La CDC : c'est
• De la simple communication	• Réaliser en amont un projet de cadrage
• Uniquement de la formation	• Développer des leviers de communications, formations et accompagnement.
• Du coaching hors projet	• Suivre les mesures de l'adhésion, la transformation et

Source : D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, *Méthode*, OpCit, P 19.

2.3.2. Les objectifs de la conduite du changement :

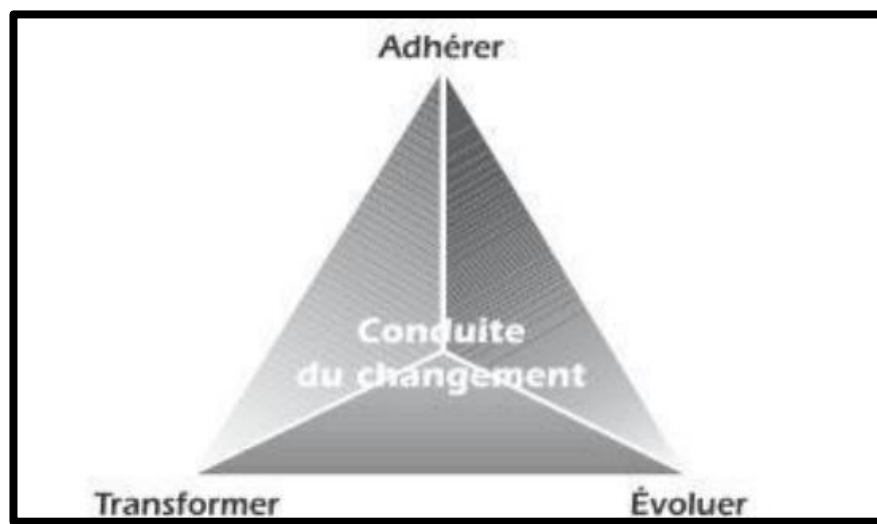
D'après AUTISSIER et MOUTOT, il existe trois objectifs de la conduite du changement¹ :

- a. Le premier objectif de la conduite du changement est d'assurer l'adhésion des principaux acteurs impliqués dans un projet. Il ne s'agit pas de transformer cette démarche en endoctrinement, mais plutôt de comprendre les attentes des différents partenaires et de leur proposer des actions adaptées en matière de communication, de formation et d'accompagnement. Cela vise à les aider à s'approprier au mieux le projet proposé.
- b. Le deuxième objectif, qui découle du premier, est la transformation. Ils analysent la situation actuelle, proposent des solutions et mettent en œuvre des pratiques innovantes, entraînant ainsi des modifications au niveau des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Cette phase est essentielle pour éviter que le changement ne reste qu'un ensemble de discours et de bonnes intentions. La mise en action représente souvent le moment le plus difficile, car elle nécessite une réflexion sur l'état actuel et futur de chacun, ainsi qu'un investissement personnel pour défendre ses choix et positions.

¹ Ibid, PP 19.21.

- c. Le troisième objectif qui est l'évolution n'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à et long terme de la phase de transformation. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.

Figure N° 03 : Les trois objectifs de la conduite du changement



Source : D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, *Méthode*, Opcit, P 21.

2.4. Styles de la conduite du changement :

Les auteurs JONHSON et SCHOLES donnent leur typologie des styles de conduite du changement. Ces auteurs distinguent quatre styles de conduite du changement que nous pouvons rapprocher de nos quatre changements types et de différents types d'acteurs qui réalisent les missions de conduite de changement¹ :

2.4.1. L'approche de l'éducation/communication : implique de rencontrer tous les acteurs afin de leur transmettre les informations sur le changement et de collaborer avec eux sur les méthodes de travail impactées. Les missions de gestion du changement sont souvent confiées aux grands cabinets de consultants, qui sont souvent de type « adaptatif » (brutal/volontaire).

¹ D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, *Pratique...*, Opcit, PP 100.105

2.4.2. Le style Collaboration/Participation : vise à expliquer le changement et à impliquer les acteurs dans sa mise en œuvre. L'intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs permet de favoriser la collaboration. Le genre de modification est ici "construit" (progressif/volontaire). Les acteurs qui effectuent la mission sont les petits et moyens cabinets spécialisés dans la psychologie.

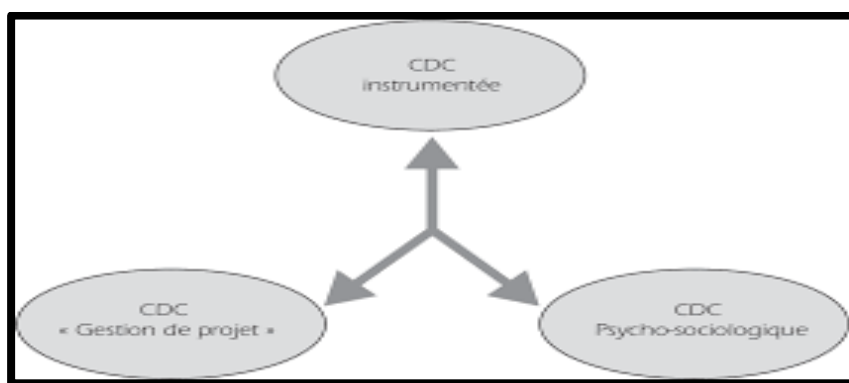
2.4.3. Le style d'intervention : concerne une exigence explicite de changement. Il est nécessaire d'élaborer une stratégie visant à réaliser le changement tout en garantissant son acceptation. Un groupe de travail est chargé de définir une démarche et de proposer et de mettre en place des solutions. Les missions de conduite du changement sont souvent confiées aux grands cabinets de consultant, qui sont souvent de type "préscrit" (progressif/imposé).

2.4.4. Le style Direction/Coercition : une équipe limitée est chargée de gérer le problème à l'origine de la crise et de proposer une solution durable le plus rapidement possible. Le contrôle est centralisé et les contributions externes proviennent d'experts. Ce changement correspond à une transition de "crise" (brutale/imposée) réalisée par des équipes internes avec des experts.

2.5. Les modèles de la conduite du changement :

Parallèlement aux travaux de KANTER sur les résistances que nous avons déjà abordé dans l'ouvrage, des dispositifs d'accompagnement au changement ont été proposés notamment par les cabinets de conseil. Dans leur ouvrage « Pratiques de la conduite du changement », AUTISSIER et MOUTOT ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes.¹

Figure N° 04 : Modèles de la conduite du changement



Source : D. AUTISSIER, I-V. DERUMEZ, A. VAS, Opcit, P 3.

¹ D. AUTISSIER, I-V. DERUMEZ, A. VAS, Opcit, PP 3.4.

Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches, se sont :

2.5.1. La conduite du changement « instrumentée » : La plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.

2.5.2. La conduite du changement « psychosociologique » : la plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

2.5.3. La conduite du changement de « gestion de projet » : la plus complète : La conduite du changement de gestion de projet permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

2.6. Les leviers de la conduite du changement :

Les leviers dont nous disposons pour conduire le changement dans les organisations sont : la communication, la formation et l'accompagnement.¹

¹ D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, Pratique..., Opcit, PP 124.141.

2.6.1. La communication :

L'auteur WATLAWICK dit que : « il est impossible de ne pas communiquer ». Et BATESON, dit : communiquer « c'est construire avec des mots un simulacre de la réalité. Par la notion de simulacre de la réalité ».

La communication est un acte de formalisation d'idées en vue de transmettre à autrui un sens pouvant mobiliser différents médias. Les auteurs américains parlent de « sensmaking » pour illustrer cette idée de création de sens dans les processus d'interaction et de communication. Dans le cadre des projets de changement, les acteurs que portent le changement sont amenés à communiquer sur une réalité hypothétique qui n'existe pas et qui peut aller à l'encontre d'intérêts. Cette situation que l'on pourrait caractériser de ce qui va arriver dans un univers inconnu est très difficile à transmettre car l'ensemble des variables communiquées sont incertaines, inconnues et donc sujettes à inter prestation. Ce tableau présente les différents outils de communication :

Figure N° 05 : Les outils de la communication

FORMEL	INTERACTIF
Dépliants & Plaquettes	Conférences
Lettres internes	Sites web & forums
Affiches	
E-mail de diffusion	
Documentation	Réunions
E-mail	Entretien
COLLECTIF	INDIVIDUEL

Source : D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, *Pratique...*, Opcit, P119.

2.6.2. La formation :

La formation est également un levier essentiel de réussite pour la mise en place d'une démarche de conduite du changement. Cela s'explique principalement par le fait que la conduite de changement a été initiée dans les projets de système d'information et que l'installation de nouvelles applications informatiques nécessitait des formations pour l'apprentissage de leurs fonctionnalités techniques. Lors d'un projet de changement, l'équipe projet doit intégrer une dimension formation par

laquelle les acteurs se verront dispenser connaissances et savoirs indispensables à la tâche de transformation les qui leur est confiée. Le dossier de formation n'est pas obligatoire pour tous les projets de changement. Cela se matérialise par un plan de formation qui définit les besoins, les contenus, les bénéficiaires et les échéances.

Si la communication informe sur ce qui va se passer, la formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique. Le besoin de formation naît d'un écart entre des connaissances attendues et des connaissances réelles. Les connaissances attendues sont celles jugées indispensables pour la réussite du changement. Les connaissances réelles sont celles dont les individus disposent, et qui sont jugées insuffisantes pour l'accomplissement du projet de changement. Une fois les écarts établis, il est possible de proposer des contenus de la formation. Nous distinguons trois niveaux de contenu qui sont :

- a. **Le niveau conceptuel** : qui développe des références théoriques en réponse à des questions « Pour quoi et qu'est-ce ».
- b. **Le niveau méthodologique** : qui est moins théorique et développe des enseignements de méthodes et techniques, directement applicables à des questions de type comment.
- c. **Le niveau fonctionnel** : qui correspond à la transmission de savoirs opérationnels liés aux fonctionnalités d'un outil ou de normes.

Les formations peuvent être déployées par un processus classique en présentiel, ou bien par des dispositifs e-Learning.

- a. **Les formations présentiels** : c'est-à-dire réunissant dans une salle, les formateurs et les stagiaires pour une durée définissent, elle est basée sur la rencontre entre les formateurs et les stagiaires.
- b. **Le e-Learning** : c'est la formation à distance, e-formation ou bien encore formation en ligne peut se définir comme une pédagogie sur un support électronique accessible à partir d'un ordinateur et par une organisation.

2.6.3. L'accompagnement :

L'accompagnement favorise l'établissement d'une relation de confiance qui apporte du réconfort durant les périodes de changement. Il se manifeste à travers trois actions principales : la gestion des impacts, le coaching, et le développement de nouveaux outils de gestion.

- a. **Le traitement des impacts** : est un accompagnement collectif basé sur l'identification des cibles du changement et des écarts associés. L'analyse se fait à l'aide d'une fiche remplie par les acteurs clés, individuellement ou en ateliers collaboratifs. Des séances de brainstorming peuvent être organisées pour définir les effets du changement et les actions à mener.
- b. **Le coaching** : est un accompagnement personnalisé visant à aider les managers à comprendre les mécanismes du changement. Il se déroule en trois entretiens de deux heures, abordant successivement les raisons du changement, sa mise en œuvre et son suivi. Les réponses permettent d'élaborer un plan d'actions concret.
- c. **La création d'outils de gestion** : propose une nouvelle perspective et modifie les perceptions professionnelles. Ces outils illustrent l'évolution des opérations à travers le temps et l'espace, facilitant ainsi la compréhension des tâches, des ressources et des résultats. Ces changements encouragent les acteurs à adapter leurs méthodes et à réévaluer la pertinence de leurs pratiques.

2.7. Les acteurs de la conduite du changement :

Dans un projet, la conduite du changement doit mettre en œuvre les différents livrables auprès de différentes cibles en fonction de leur implication dans le projet et de leur rôle. Les différentes cibles de la conduite du changement sont les suivantes.¹

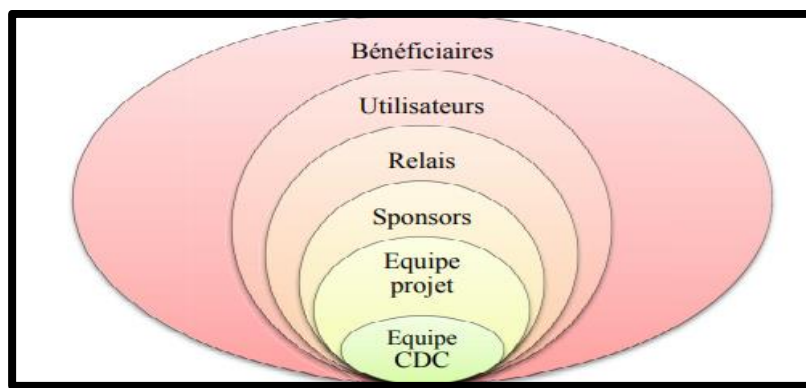
- 2.7.1. L'équipe de conduite du changement** : Cette équipe a pour mission de formaliser la stratégie de changement ainsi que les différents livrables, en collaboration avec les parties prenantes du projet.
- 2.7.2. L'équipe projet** : Composée de tous les lots d'un projet, son rôle est de mettre en œuvre l'action de transformation dans les meilleures conditions possibles. Chaque membre doit agir en tant que prescripteur et contributeur au changement.
- 2.7.3. Les sponsors** : En tant que décideurs du projet, les sponsors doivent garantir la mise en œuvre des changements tout en réfléchissant à l'importance de leur rôle institutionnel.
- 2.7.4. Les relais** : L'équipe de conduite du changement doit établir un réseau d'acteurs chargés de diffuser les messages d'information et de participer à la transformation. Ce réseau est souvent constitué de directeurs et de managers d'équipe.

¹ D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, Méthode..., Opcit, PP 38.39.

2.7.5. Les utilisateurs : En tant qu'acteurs principaux du changement, ils représentent les cibles principales du projet. Leur engagement et leur participation doivent être soigneusement soutenus et gérés pour assurer le succès du changement.

2.7.6. Les bénéficiaires : Ce sont les personnes qui profitent des effets du changement. Bien qu'ils incluent souvent les utilisateurs, ils peuvent également être différents. Par exemple, dans des projets liés à un PGI, les comptables peuvent avoir des difficultés à utiliser le nouveau système sans en tirer des bénéfices immédiats, tandis que le directeur financier pourrait bénéficier d'une meilleure capacité à piloter financièrement grâce à des analyses plus approfondies, même sans utiliser directement le système.

Figure N° 06 : Les cibles de la conduite du changement



Source : D. AUTISSER, J-M. MOUTOT, Méthode....., Opecit, P 39.

2.8. Les facteurs de réussite et d'échec de la conduite du changement organisationnel :

2.8.1. Les facteurs de réussir :

Les facteurs clés de succès de la conduite du changement, ils ont identifié par BACHY et HARACHE, et ces éléments constituent un cadre complet pour réussir la conduite du changement, en mettant l'accent sur l'humain et la culture organisationnelle¹ :

- a. Favoriser les échanges : Encourager un dialogue ouvert entre tous les niveaux hiérarchiques.
- b. Encourager les suggestions : Inviter les salariés à formuler et mettre en pratique leurs idées.
- c. Organiser des réunions d'échanges : Créer des espaces pour le partage d'informations et d'expériences.

¹ B. BACHY, C. HARACHE, « Toute la fonction management », éd DUNOD, Paris, 2010, P 373.

- d. Rappeler régulièrement les motifs du changement : Maintenir l'attention sur les raisons et finalités du projet.
- e. Résoudre les problèmes quotidiens : S'attaquer aux difficultés laissées de côté pour renforcer la confiance.
- f. Montrer l'écoute active : Prendre en compte les préoccupations des collaborateurs et y répondre.
- g. Mettre en avant les résultats obtenus : Communiquer régulièrement sur les progrès réalisés.
- h. Partager les bonnes pratiques : Diffuser ce qui fonctionne bien pour encourager son adoption par tous.

2.8.2. Les facteurs d'échec :

Les facteurs d'échec de la conduite du changement répertoriés par AUTISSIER et MOUTOT, ils sont ¹ :

- a. Résistance des acteurs principaux.
- b. Manque de clarté quant aux attentes des parties prenantes.
- c. Absence d'une formalisation adéquate des livrables pour chaque partie impliquée.
- d. Insuffisance d'informations sur les modalités de mise en œuvre du projet.
- e. Négliger l'inertie des structures existantes.
- f. Ignorer les problèmes qui surgissent et ne pas les résoudre.
- g. Omettre de former adéquatement les personnes concernées.
- h. Absence d'outils de pilotage pour assurer une compréhension et une acceptation du projet.

En conclusion, la conduite du changement représente un levier stratégique essentiel pour accompagner les transformations organisationnelles. Elle nécessite une approche structurée, centrée à la fois sur les processus et sur l'humain, afin de garantir une transition efficace, durable et porteuse de sens pour l'ensemble des acteurs concernés.

¹ D. AUTISSIER, J-M. MOUTOT, Méthode..., Op.cit, P15.

Section 3 : La résistance au changement organisationnel

La résistance au changement organisationnel est un phénomène courant et naturel qui se manifeste lorsque les individus ou les groupes expriment des réticences face à des modifications dans leur environnement de travail. Elle peut se manifester sous différentes formes, allant de l'inertie passive à des réactions plus actives comme le sabotage ou la contestation. Bien que souvent perçue comme un obstacle, la résistance peut également être une source d'informations précieuses, permettant d'identifier les préoccupations des employés et d'ajuster les stratégies de mise en œuvre. Comprendre et gérer cette résistance est essentiel pour assurer le succès des initiatives de changement au sein des organisations.

3.1. Définition de la résistance du changement :

La résistance est définie dans le dictionnaire LAROUSSE comme étant ¹ : « l'action de résister à une autorité, de s'opposer à ce qu'on n'approuve pas ou la capacité de quelqu'un à résister aux épreuves physiques ou morales ».

BAREIL, la résistance au changement est plutôt « un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement. »²

La résistance au changement organisationnel est définie selon COLLERETTE, DELISLE ET PERRON comme : « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement. Dans le langage du modèle des champs de force, on dirait qu'il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction. »³

3.2. Les sources de résistances au changement :

Regroupons les sources de résistances en trois catégories : les résistances liées à la personnalité ; les résistances liées au système social ; les résistances liées au mode d'introduction du changement.⁴

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632->, consulté le 09/12/2024 à 22h.

² C.BAREIL, *Gérer le volet humain du changement*, éd Transcontinental, Montréal, 2004, p66.

³ P. COLLERETTE, G. DELISLE, R. PERRON, Op.cit, P. 94.

⁴ Ibid. PP 98.101.

3.2.1. Les résistances liées à la personnalité :

Les résistances liées à la personnalité découlent de mécanismes individuels profonds qui freinent l'acceptation du changement.

3.2.1.1. Les habitudes : les habitudes sont plus faciles à adopter qu'à abandonner, car elles réduisent l'effort nécessaire en évitant de réfléchir à chaque action. Lorsque le changement exige de renoncer à une habitude, cela demande de remplacer un comportement simple par un autre plus exigeant, ce qui explique la tendance à vouloir conserver ses habitudes.

3.2.1.2. La peur de l'inconnu : demain, bien que prometteur, reste incertain, et les individus s'adaptent à leur réalité actuelle. Ceux qui sont insatisfaits du fonctionnement de leur organisation peuvent résister au changement, préférant le statu quo familier, car la nouveauté comporte des risques d'insatisfaction.

3.2.1.3. Le principe de la répétition du succès : une expérience réussie renforce les comportements d'un individu, qui est façonné par un ensemble d'expériences positives et négatives. Son environnement satisfaisant reflète ces réussites, et ses attitudes et valeurs résultent de compromis qu'il juge optimaux. Cette accumulation d'expériences rend difficile l'introduction de changements, car l'individu a établi une relation ritualisée avec son environnement.

3.2.1.4. La préférence pour la stabilité : un besoin fondamental de sécurité qui entre parfois en conflit avec le désir d'exploration. Les individus valorisant la stabilité sont souvent plus résistants au changement. Celui-ci peut générer chez eux de l'anxiété, menant à des réactions défensives ou à un désengagement.

3.2.1.5. La perception sélective : est un mécanisme par lequel un individu retient uniquement les informations qui confirment ses convictions. Face à un changement perçu comme menaçant, il valorise le présent et minimise les bénéfices du changement. Cela renforce la résistance en biaisant l'analyse de la nouvelle situation.

3.2.1.6. La satisfaction des besoins : Il est bien connu que les comportements des individus sont motivés par des besoins qu'ils cherchent à satisfaire. Plus un changement menace de compromettre la satisfaction de ces besoins, quels qu'ils soient, plus il est susceptible de provoquer des résistances.

3.2.1.7. L'identification à la situation existante : Dans de nombreux cas, la situation que l'on souhaite modifier a été créée ou fortement adoptée par les personnes concernées. Ce sentiment d'appartenance engendre une méfiance envers toute action menaçant l'état actuel, car les individus perçoivent le projet de changement comme une remise en question de leur propre identité, ce qui peut effectivement être le cas.

3.2.2. Les résistances liées au système social :

Les résistances sociales naissent des normes, équilibres et intérêts enracinés dans l'organisation.

3.2.2.1. La Conformité aux Normes : lorsqu'un changement menace l'équilibre des normes établies au sein d'un système, les individus ont tendance à y résister en raison de leur inclination à se conformer à ces normes. Dans certaines organisations, même des politiques bien conçues peuvent être ignorées si elles contredisent les normes en vigueur, comme la ponctualité aux réunions, le protocole de communication ou les procédures de prise de décision.

3.2.2.2. La Cohérence du Système : l'analyse systémique montre que les interactions entre un système et son environnement, ainsi qu'entre ses différentes composantes, révèlent une cohérence essentielle. Lorsqu'on souhaite introduire un changement dans l'organisation d'un système, il est important de considérer que la dynamique systémique favorise la stabilité et l'homéostasie. Un changement peut menacer cette cohérence interne, entraînant ainsi une résistance au sein du système.

3.2.2.3. Les Intérêts et Droits Acquis : dans les sociétés industrielles avancées, le système socio-économique et les structures organisationnelles sont caractérisés par une grande hiérarchisation et différenciation en termes de prestige, pouvoir, autonomie et privilèges économiques. Lorsque des changements menacent cette hiérarchie et ces distinctions, ceux dont les intérêts sont en jeu sont susceptibles de résister à ces transformations.

3.2.2.4. Le Caractère Sacré de Certaines Normes : Chaque groupe organisé ou société établit des normes de comportement et d'attitude, souvent désignées par des termes tels que tabous, rituels, mœurs et éthique. Plus un changement remet en question ces normes, plus la résistance sera forte.

3.2.2.5. Le Rejet de l'Étranger : Ce qui est perçu comme étranger ou inconnu peut être considéré comme une menace pour le système. Lorsque l'innovation proposée est en désaccord avec les éléments existants, il est probable que le système résiste à l'introduction de cet élément dissonant.

3.2.3. Les résistances liées au mode d'introduction du changement :

Les résistances émergent souvent de l'approche du changement, notamment du respect des individus, des ressources disponibles et de la crédibilité des responsables.

3.2.3.1. Le respect des personnes et des compétences : Cela amène les individus à prendre davantage conscience de leur valeur et à être plus exigeants à ce sujet. Ainsi, une approche qui omet de considérer cet aspect pourrait provoquer des réactions vives. C'est souvent ce que les gens expriment lorsqu'ils demandent à être consultés avant un changement.

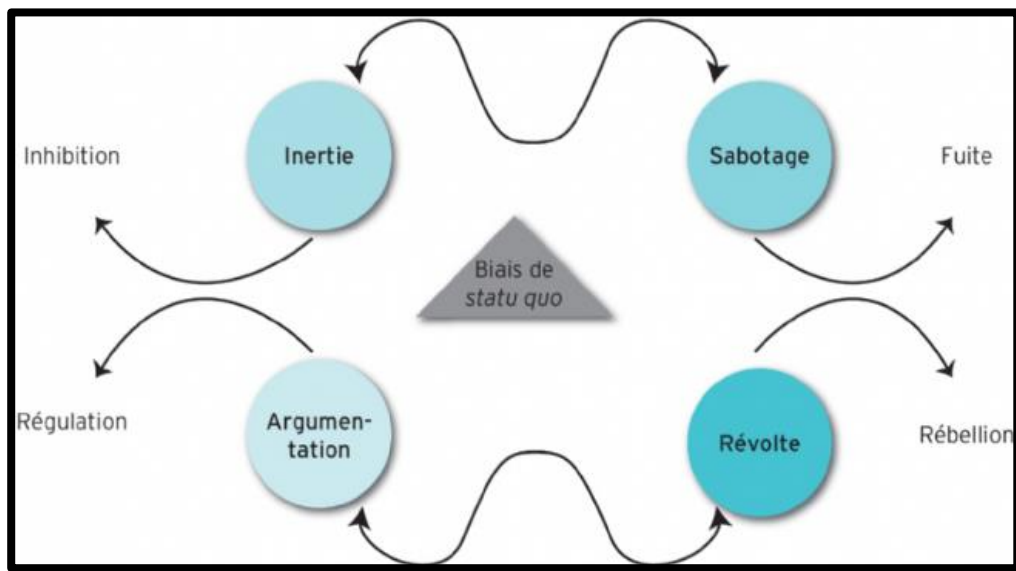
3.2.3.2. Le Temps et les Ressources pour S'Adapter au Changement : Des résistances peuvent apparaître lorsque les personnes concernées estiment ne pas avoir le temps suffisant pour s'adapter au changement ou qu'elles manquent des ressources nécessaires pour y faire face. Cela peut les amener à se sentir submergées par les événements.

3.2.3.3. La Crédibilité de l'Agent : De nombreux projets de changement rencontrent une forte résistance lorsque les agents responsables manquent de crédibilité. Face aux incertitudes, les destinataires cherchent du réconfort auprès de ces agents ; si ceux-ci sont perçus comme peu fiables, cela peut accroître la résistance. Cette situation est fréquente chez les personnes marginalisées dans les organisations. Parfois, les destinataires se concentrent tellement sur l'image de l'agent qu'ils négligent le contenu du changement proposé.

3.3. Les formes de la résistance au changement :

En 1997 CARTON dans son ouvrage intitulé « Eloge du changement », a tenté de catégoriser les formes de résistance¹.

¹ A. VAS, B. VANDE VELDE, La résistance au changement revisitée du top management à la base : UNE ETUDE EXPLORATOIRE, in AIMS 2000, Montpellier, P06.

Figure N° 07 : Les formes de la résistance au changement

Source : <https://www.e-marketing.fr/Assets/Img/FICHEOUTIL/2017/12/324693/357536.jpg>, consulté le 10/04/2025, à 18h.

Il présente 4 formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage :

3.3.1. L'inertie : Se manifeste par une absence de réaction immédiate face au changement. Les personnes concernées semblent accepter le changement, mais en réalité, elles tentent de retarder sa mise en œuvre. Elles justifient souvent cette attitude en évoquant la prudence ou la nécessité de recueillir des avis objectifs.

3.3.2. L'argumentation : Est la forme de résistance la plus courante et constitue un moyen clé pour intégrer le changement. Sans un débat argumenté, un changement ne sera pas véritablement accepté. Cette approche est à la fois productive et constructive, car elle permet de négocier les aspects essentiels du changement. Elle répond également au besoin naturel des individus d'influencer leur environnement afin qu'il reflète davantage leur réalité intérieure.

3.3.3. La révolte : Se produit lorsque l'individu ne peut pas adapter sa réalité au changement proposé. Elle se manifeste par des actions telles que l'action syndicale, les demandes de mutation ou la grève. Souvent, la révolte est précédée de menaces, comme celle d'une démission, qui visent à influencer la perception de l'autre sur le changement. En évoquant des conséquences inattendues, ces menaces montrent que le changement pourrait aggraver la situation au lieu de l'améliorer.

3.3.4. Le sabotage : Est une forme de résistance plus insidieuse et manipulatrice que la révolte.

Il se manifeste souvent par un excès de zèle visant à mettre en évidence l'ineptie du changement et à gêner le promoteur du projet. Ce comportement dépend de la relation hiérarchique et du pouvoir entre l'individu et le promoteur. En réalité, le sabotage reflète une soumission apparente, tout en dissimulant une révolte sous-jacente.

3.4. Stratégies Clés pour faire à la résistance :

L'agent de changement avisé dispose de diverses stratégies pour répondre de manière constructive à toute forme de résistance au changement. Voici les six principales approches.¹

3.4.1. Information et Communication : avant de mettre en œuvre un changement, l'agent de changement s'assure d'informer les personnes concernées afin qu'elles comprennent clairement les raisons de cette initiative. Cette méthode semble particulièrement efficace lorsque la résistance découle d'informations inexacts ou incomplètes.

3.4.2. Participation et Engagement : l'agent de changement encourage les personnes concernées à participer à la conception et à la mise en œuvre du changement, en sollicitant leurs opinions et suggestions ou en les intégrant dans le comité ou le groupe chargé de diriger le projet. Cette approche s'avère particulièrement bénéfique lorsque l'agent de changement ne dispose pas de toutes les informations nécessaires pour aborder une situation délicate.

3.4.3. Facilitation et Soutien : l'agent de changement offre un soutien matériel et psychologique aux personnes rencontrant des difficultés liées au changement. Le gestionnaire qui adopte cette méthode pour répondre à la résistance de ses subordonnés écoute attentivement leurs préoccupations et leurs plaintes, leur propose une formation appropriée et les aide à s'adapter aux nouvelles exigences de performance. Cette approche est particulièrement efficace lorsque les contraintes et les défis associés à la mise en œuvre du changement provoquent des frustrations.

3.4.4. Négociation et Entente : l'agent de changement propose des incitations à ceux qui expriment ou pourraient exprimer une résistance au changement. En d'autres termes, il leur accorde certains avantages en échange de leur engagement à ne pas s'opposer aux changements

¹ J. SCHERMERHORN, J. HUNT, R. OSBORN, C. BILLY, Comportement humain et organisation, éd ERPI, Canada, 2006, PP 455,456.

mis en place. Cette approche est particulièrement pertinente lorsqu'une résistance planifiée pourrait entraîner des pertes significatives.

3.4.5. Manipulation : l'agent de changement tente d'influencer les personnes affectées par le changement en sélectionnant avec soin l'information à leur transmettre et en organisant les événements pour faciliter l'adoption du changement. Il peut également négocier des accords spécifiques avec les leaders de la résistance pour obtenir leur soutien. Cette approche est généralement employée lorsque les autres stratégies échouent ou sont jugées trop coûteuses.

3.4.6. Coercition Explicite ou Implicite : l'agent de changement utilise son autorité pour contraindre les personnes réticentes à accepter le changement prévu. Il peut les menacer de sanctions diverses si elles refusent de se conformer. Cette méthode peut s'avérer efficace lorsque le changement doit être mis en œuvre de manière urgente.

Tableau N° 03 : Les méthodes pour faire face à la résistance au changement

<u>Méthode</u>	<u>À utiliser lorsque...</u>	<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
Information et Communication	... l'information est insuffisante ou inexacte.	Elle suscite chez les personnes touchées le désir de contribuer au changement.	Elle peut exiger beaucoup de temps.
Participation et Engagement	... les personnes touchées détiennent de l'information importante ou un pouvoir de résister au changement.	Elle améliore la planification du changement par l'augmentation de la quantité d'information disponible et favorise l'engagement des personnes touchées.	Elle peut exiger beaucoup de temps.
Facilitation et soutien	... la résistance au changement est liée à des problèmes de ressources ou d'adaptation.	Elle répond directement à des besoins précis sur le plan des ressources ou de l'adaptation.	Elle peut exiger beaucoup de temps et entraîner des coûts importants.
Négociation et Entente	... le changement peut occasionner des pertes importantes pour certains individus ou certains groupes.	Elle permet d'éviter que la résistance ne prenne trop d'ampleur.	Elle peut être coûteuse et elle comporte le risque que d'autres personnes exigent des ententes similaires.

Manipulation	... les autres stratégies s'avèrent inefficaces ou sont jugées trop coûteuses.	Elle peut donner des résultats rapides et est peu coûteuse.	Elle peut causer d'autres problèmes si les personnes touchées se sentent manipulées.
Coercition explicite ou implicite	... l'agent de changement est en position d'autorité et qu'il faut agir vite.	Elle est rapide et permet de venir à bout de toute forme de résistance.	Elle peut causer d'autres problèmes si les personnes touchées se mettent en colère.

Source : J. SCHERMERHORN, J. HUNT, R. OSBORN, C. BILLY, Opcit, P455.

3.5. Les conséquences de la résistance au changement :

La résistance au changement peut avoir des conséquences significatives sur une organisation, tant sur le plan humain qu'économique. Voici quelques impacts clés :

- a. **Échec des projets de changement** : une grande partie des initiatives de changement échoue, souvent en raison de la résistance des employés. Selon une enquête de McKinsey, entre 60 % et 70 % des changements organisationnels n'atteignent pas leurs objectifs en raison de cette résistance.
- b. **Diminution de la productivité** : la résistance conduit les employés à se concentrer davantage sur leurs inquiétudes que sur leur travail, ce qui entraîne des délais non respectés et une qualité de travail inférieure.
- c. **Impact négatif sur le moral** : l'incertitude et le stress liés à la résistance peuvent entraîner une baisse du moral et de l'engagement des employés, créant ainsi un environnement de travail négatif qui augmente l'absentéisme et le turnover.
- d. **Ralentissement de la croissance** : la résistance retarde la mise en œuvre des changements nécessaires, empêchant l'organisation de s'adapter aux nouvelles conditions du marché et limitant son innovation.
- e. **Conflits internes** : les tensions peuvent augmenter entre les partisans du changement et ceux qui s'y opposent, nuisant à la collaboration et à l'harmonie au sein de l'équipe.

Ces conséquences soulignent l'importance d'une gestion efficace du changement pour minimiser la résistance et favoriser une transition réussie au sein de l'organisation.

En conclusion, La résistance au changement organisationnel constitue un phénomène naturel, influencé par des facteurs individuels, sociaux et contextuels. Bien qu'elle puisse entraver les processus de transformation, elle offre également une opportunité de réflexion et d'ajustement stratégique. Une compréhension fine de ses sources et de ses manifestations permet ainsi d'adopter des réponses adaptées, favorisant une mise en œuvre efficace et durable du changement.

Conclusion du chapitre 01 :

La compréhension du changement organisationnel est essentielle pour naviguer avec succès dans un environnement économique en constante évolution. Les entreprises doivent s'adapter à des phénomènes tels que la restructuration, l'intégration de nouvelles technologies et les transformations culturelles, qui sont devenus des réalités quotidiennes. En intégrant les dimensions du changement, de sa conduite et de la résistance qui peut en découler, il devient clair que le changement organisationnel n'est pas simplement un événement ponctuel, mais un processus continu nécessitant une gestion proactive et stratégique.

Les entreprises doivent être prêtes non seulement à s'adapter aux nouvelles réalités, mais aussi à anticiper et à gérer les résistances qui peuvent surgir. Cette résistance, souvent perçue comme un obstacle, peut également offrir des perspectives précieuses sur les préoccupations des employés et sur les ajustements nécessaires pour réussir la transformation. En adoptant une approche holistique qui prend en compte les enjeux humains et organisationnels, les dirigeants peuvent mieux positionner leurs organisations pour réussir dans un paysage en perpétuelle mutation.

Ce faisant, ils favorisent une culture d'innovation et d'agilité, essentielle pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise à long terme. Les changements organisationnels, qu'ils soient continus ou transformationnels, doivent être gérés avec soin pour garantir que chaque étape soit intégrée de manière efficace. En fin de compte, le succès d'un changement dépend de la capacité des organisations à apprendre et à s'adapter constamment, ce qui leur permet non seulement de survivre, mais aussi de prospérer dans un monde dynamique.

Chapitre 02 :

La Compétitivité et l'Avantage Concurrentiel : Concepts et Outils d'Analyse

Introduction du chapitre 02 :

Avec la mondialisation des échanges et l'intégration croissante des marchés, la compétitivité est devenue une exigence incontournable pour toutes les entreprises. Dans un environnement économique de plus en plus interconnecter et concurrentiel, la capacité des organisations à se démarquer sur le marché est un enjeu crucial pour leur survie et leur croissance. Ce chapitre se penche sur les concepts fondamentaux de la compétitivité et de l'avantage concurrentiel, ainsi que sur les outils d'analyse stratégique qui permettent aux entreprises de mesurer et d'optimiser leur performance.

La compétitivité des nations est essentielle pour réussir leur insertion dans l'économie mondiale, et elle repose sur la productivité avec laquelle elles exploitent leurs ressources. La théorie de la compétitivité a évolué au fil du temps, passant des idées de Smith aux modèles contemporains comme le diamant de Porter, qui intègre à la fois des facteurs macroéconomiques et microéconomiques. Dans les pays développés, l'État joue un rôle clé en tant que catalyseur et stimulateur des entreprises, contribuant ainsi à renforcer leur compétitivité.

Ce chapitre, intitulé « **La Compétitivité et l'Avantage Concurrentiel** », se divise en trois sections.

La première section, intitulée : la compétitivité : fondements théoriques, traite du concept de compétitivité, en abordant sa définition, ses types, ses exigences et ses fondamentaux...

La deuxième section se concentre sur l'avantage concurrentiel, en explorant ses déterminants, ses sources et ses types.

Enfin, la troisième section présente les principaux outils d'analyse stratégique utilisés pour évaluer la compétitivité et l'avantage concurrentiel. Parmi ces outils figurent la matrice SWOT qui permet d'identifier les facteurs internes et externes influençant la performance d'une entreprise, ainsi que l'analyse PESTEL qui offre une vue d'ensemble des macro-environnements, la matrice BCG,... Ces outils sont essentiels pour élaborer des stratégies adaptées et anticiper les défis futurs dans un monde en constante évolution.

Section 1 : Fondements Théoriques de la Compétitivité

La compétitivité, initialement centrée sur la gestion des entreprises, a progressivement pris une place centrale dans l'analyse des relations commerciales internationales. Elle est devenue un slogan utilisé par les gouvernements pour mobiliser les ressources nationales, influencer les choix des entreprises par le biais de politiques industrielles ou justifier leur retrait face à des revendications sociales. Ainsi, la compétitivité est perçue comme une contrainte d'interdépendance, affectant non seulement les relations économiques et sociales internes, mais aussi les interactions internationales, où elle est parfois critiquée pour privilégier la rivalité entre économies nationales au détriment de la coopération entre États.

1.1. Définition de la compétitivité :

La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'une entreprise ou d'une organisation, à faire face à la concurrence. Sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part de marche.

Selon BIENAYME « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels »¹.

Selon SPITEZKI « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs »².

Selon PORTER « chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau nation est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »³.

La compétitivité de l'entreprise est définie par certaines dimensions qui traduisent l'évolution et la capacité de l'entreprise :

¹ A. BIENAYMÉ, *Stratégies de l'entreprise compétitive*, In revue d'économie industrielle, N°14, 1980, P 243.

² H. SPITEZKI, *La Stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*, éd Economica, Paris, 1995, P 87.

³ M. PORTER, *L'Avantage Concurrentiel des Nations*, éd Inter, Paris, 1993, P 16.

Tableau N° 04 : La compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

Source : O. MEIER, *Diagnostic stratégique*, éd DUNOD, Paris, 2015, P 6.

1.2. Les types de compétitivité :

Il y a quatre différents types de compétitivité : la compétitivité-coût, la compétitivité-prix, la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle, chacune devant être définie de manière aussi précise que possible.¹

1.2.1. La compétitivité-coût : la première concerne la comparaison internationale des coûts et se réduit souvent à une analyse des coûts salariaux. Elle soulève principalement le problème des contraintes internationales sur les salaires. Une des questions clés à aborder est celle de la relation entre l'approche du commerce international basée sur les coûts comparatifs et celle liée à la compétitivité-coût.

1.2.2. La compétitivité-prix : bien qu'étroitement liée aux coûts, présente des caractéristiques propres, car elle repose essentiellement sur le taux de change, présente néanmoins des caractéristiques propres, parce qu'elle repose principalement sur le taux de change. Dans un système de changes flexibles, on considère que le niveau des prix internes, influencé par l'offre monétaire, a un impact significatif sur le taux de change. Ainsi, la compétitivité-prix est étroitement liée à la gestion du niveau général des prix et au contrôle du taux de change.

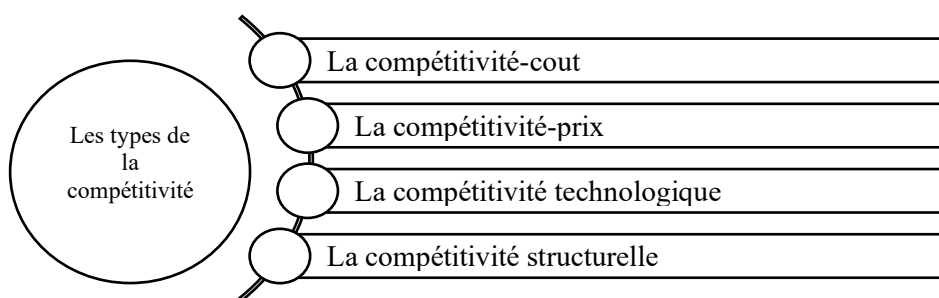
1.2.3. La compétitivité technologique : désigne une forme de concurrence entre entreprises et pays qui ne s'appuie pas uniquement sur les prix et les coûts, mais sur les produits eux-mêmes. Schumpeter et Marshall ont souligné que la concurrence dépendait autant, voire davantage, des caractéristiques des produits que des prix. Cependant, cette perspective a été éclipsée par le modèle d'équilibre général dominant. La compétitivité technologique

¹ B. NEZEYS, *La compétitivité internationale*, éd Economie, Paris, 1999, PP 6-7.

englobe des éléments tels que la recherche, l'innovation, l'accumulation de savoir-faire technologique et les compétences.

1.2.4. La compétitivité structurelle : fait référence aux caractéristiques fondamentales d'un secteur ou d'une économie qui influencent sa capacité à faire face à la concurrence. Cela inclut des éléments tels que l'infrastructure, le cadre réglementaire et l'environnement macroéconomique. Une structure économique solide favorise une meilleure compétitivité en permettant aux entreprises de fonctionner efficacement et d'innover.

Figure N° 08 : Les types de la compétitivité

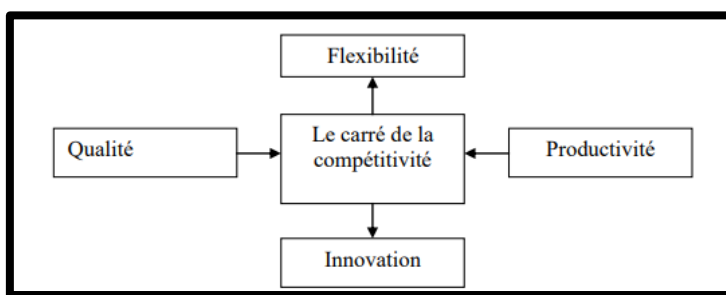


Source : élaboré par moi-même.

1.3. Les exigences de la compétitivité :

Pour se développer, une entreprise doit créer et fidéliser sa clientèle en améliorant son efficacité et en réduisant ses coûts de production pour rester compétitive. Et selon le carré magique de DARBELET et al (1998), la compétitivité peut être analysée à travers quatre dimensions clés : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.¹

Figure N° 09 : Le carré de la compétitivité



Source : O. MEIER, *Diagnostic stratégique*, éd DUNOD, Paris, 2015, P 6

¹ O. MEIER, *Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise*, 4^{ème} éd, éd DUNOD, Paris, 2015, P5.

- 1.3.1. L'exigence de la productivité :** la productivité est le rapport entre la production réalisée et les ressources utilisées pour l'atteindre. Elle implique une gestion optimale des facteurs de production (effectifs, équipements, techniques, infrastructures) afin de réduire les coûts et, par conséquent, les prix, ce qui améliore la compétitivité-prix de l'entreprise¹. Il est important de ne pas confondre productivité et rentabilité : la première se concentre sur l'offre, tandis que la seconde évalue le rapport entre le revenu généré et le capital investi.
- 1.3.2. L'exigence de qualité :** pour une entreprise implique de viser un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la fabrication de ses produits, en garantissant une régularité et une amélioration continue grâce aux technologies. Elle cherche à satisfaire les attentes des clients en visant le « zéro défaut », tout en adoptant une approche éthique et responsable envers tous les acteurs concernés, y compris les employés et les fournisseurs.
- 1.3.3. L'exigence de flexibilité :** vise à adapter rapidement l'entreprise et son organisation aux changements de la demande et aux évolutions de l'environnement, en se rapprochant des notions de réactivité et d'agilité. Dans le domaine de la production, cela se manifeste par la capacité à changer rapidement de type de produit et à mettre en place des structures organisationnelles favorisant la collaboration et le développement de compétences polyvalentes.
- 1.3.4. L'exigence d'innovation :** vise à introduire des nouveautés pour acquérir ou renforcer des avantages concurrentiels, englobant divers types tels que les innovations de produit, de procédé, d'organisation du travail et sociales. Ces innovations, souvent liées à la demande du marché ou aux avancées technologiques, favorisent l'adoption de nouvelles méthodes qui améliorent la productivité, réduisent les coûts et élargissent la demande, tout en pouvant être incrémentales, combinatoires ou radicales.

1.4. Les mesures de la compétitivité :

Divers instruments ont été utilisés pour évaluer la compétitivité, souvent de manière statique et variant selon le niveau d'analyse. Au niveau national, l'accent est mis sur le déficit de la balance commerciale et la croissance de la productivité, tandis qu'au niveau sectoriel, les mesures portent sur les coûts de production, la productivité des facteurs et les échanges commerciaux ;

¹ O. MEIER, Diagnostic stratégique : compétitivité, performance et création de valeur, 6ème éd, éd DUNOD, Paris, 2022, PP 6-8.

enfin, au niveau micro-économique, l'analyse se concentre sur la part de marché et le profit des entreprises.¹

1.4.1. Mesures relatives aux coûts de production : la théorie de l'avantage comparatif se concentre sur la comparaison des coûts relatifs plutôt que des coûts absolus de production, mais de nombreuses études ont évalué la compétitivité en se basant sur ces derniers. En raison des différences dans les méthodes d'échantillonnage et les sources de données, les coûts de production ne sont pas toujours comparables, rendant nécessaire l'utilisation du coefficient de coût des ressources pour mieux appliquer ce modèle.

1.4.2. Mesures relatives à la productivité des facteurs : en 1978, ORGENSON et NISHIMIZU ont introduit la notion d'écart de productivité, définie comme la différence relative de produit ajustée par les intrants, utilisée pour évaluer la compétitivité. Cependant, cet indicateur présente des limites, car il ne prend en compte que les différences technologiques et néglige les variations de prix des facteurs, sans fournir d'informations sur d'autres déterminants de la compétitivité.

1.4.3. Mesures relatives aux échanges commerciaux : les indicateurs de performance liés aux échanges commerciaux s'appuient sur la théorie de l'avantage comparatif, soulignant qu'un tel avantage entraîne une spécialisation et une part significative dans les exportations. Plusieurs indices, comme la part de marché des exportations, l'indice d'avantage comparatif révélé de Balassa et l'indice des exportations nettes, fournissent des éclairages sur la compétitivité, mais ne tiennent pas compte de la production des multinationales à l'étranger, ce qui peut fausser l'évaluation de la compétitivité d'un pays.

1.4.4. Mesures relatives à la part du marché : la croissance de la part de marché est un indicateur de performance qui reflète les facteurs de compétitivité prix et hors prix. Cependant, il présente des limites, car il ne permet pas de déterminer si les variations de part de marché sont dues à une meilleure performance ou à des aides, ni si une baisse résulte d'une faible performance ou de quotas, ce qui peut poser des problèmes en raison des distorsions politiques.

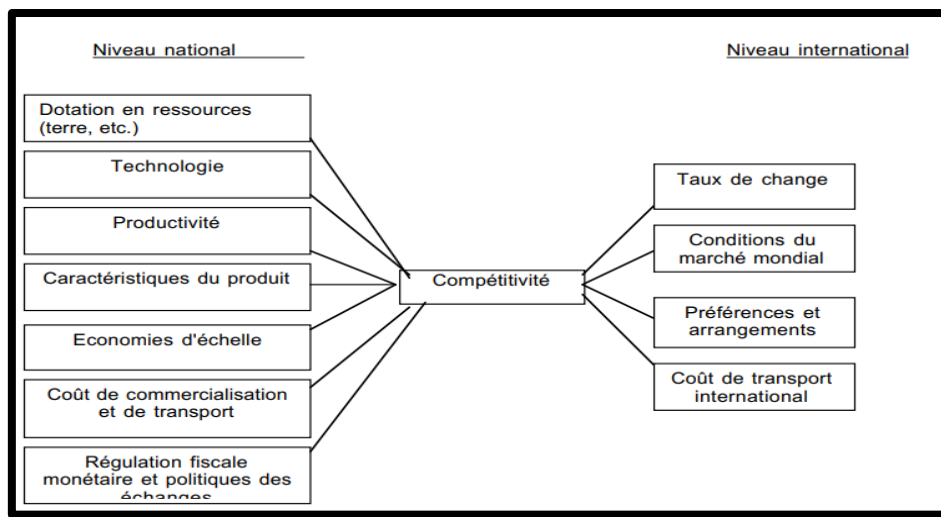
¹ L. LACHAAL, *La compétitivité : Concepts, définitions et applications*, In revu de Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, N° 57, 2001, PP 32-34.

1.4.5. Mesures relatives au profit : l'utilisation du profit comme indicateur de performance d'entreprise est rare dans la littérature, se concentrant principalement sur les marges brutes et nettes ou sur les indicateurs de comportement prix-coût. Les études qui l'explorent sont limitées, soulignant un manque d'attention porté à cet aspect crucial de la performance.

1.5. Les déterminants de la compétitivité :

La compétitivité est un concept complexe qui résulte d'une interaction de nombreux facteurs, tant nationaux qu'internationaux¹.

Figure N° 10 : Les déterminants de la compétitivité



Source : L. LACHAAL, Op.cit, P 31.

À l'échelle nationale, plusieurs éléments clés influencent la compétitivité d'une industrie ou d'une entreprise.

1.5.1. Les dotations en ressources : les ressources naturelles, telles que la terre, le climat et l'eau, ainsi que les ressources en capital humain, jouent un rôle crucial dans la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise. Parmi les éléments du capital humain, l'expertise des décideurs est particulièrement importante. En effet, la qualité de gestion peut être un facteur déterminant du succès ou de l'échec d'une entreprise.

1.5.2. La technologie : le progrès technologique et l'efficacité des processus de production sont essentiels pour augmenter la productivité des facteurs, ce qui conditionne l'avantage

¹ Ibid, PP 30-32.

compétitif d'une entreprise ou d'un secteur. Investir dans la recherche et le développement de nouvelles techniques peut améliorer la compétitivité des entités, même si cela nécessite parfois des investissements significatifs.

1.5.3. La productivité : la productivité est définie comme le rapport entre la production de biens et de services et les ressources utilisées pour les obtenir. Les ressources, appelées facteurs de production, comprennent le travail, le capital technique (installations, machines), les capitaux engagés, les consommations intermédiaires (matières premières, énergie, transport) et des éléments plus intangibles comme le savoir-faire accumulé.¹

1.5.4. Les caractéristiques du produit : sont essentielles pour sa position concurrentielle, notamment lorsqu'il est différencié. Les entreprises peuvent cibler des niches de marché pour répondre à des préférences spécifiques des consommateurs. En outre, des facteurs hors prix comme la maintenance, la fiabilité et le service après-vente sont cruciaux pour la compétitivité.

1.5.5. Les économies d'échelle : la productivité des ressources et le coût marginal d'un produit varient en fonction du niveau de production. Par conséquent, les économies d'échelle constituent un facteur essentiel pour évaluer la compétitivité d'un produit, car une production accrue peut réduire les coûts et améliorer l'efficacité.

1.5.6. Coût de commercialisation et de transport : est un déterminant clé de la compétitivité, englobant l'ensemble des dépenses associées à la mise sur le marché d'un produit, y compris les frais de déplacement des biens d'un point à un autre. Une gestion efficace de ces coûts peut améliorer la rentabilité d'une entreprise et renforcer sa position sur le marché.

1.5.7. La régulation et les politiques des échanges : les mesures politiques de l'État jouent un rôle crucial dans la compétitivité d'une industrie ou d'un produit. Les politiques fiscales et monétaires (comme la taxation, les taux d'intérêt et le contrôle de l'inflation), ainsi que les interventions de l'État (subventions) et les politiques commerciales (tarifs, quotas) influencent toutes la compétitivité des produits sur le marché.

¹ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452>, Date de publication : 13/10/2016, consulté le 04/02/2025, 10h.

1.6. Les fondamentaux de la compétitivité :

Les bases de la compétitivité, concept clé, s'articulent autour de trois notions fondamentales : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel¹.

1.6.1. La concurrence : la compétitivité repose sur un prérequis essentiel : l'existence d'une économie de marché organisée, où les concurrents sont libres de proposer leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre, et la liberté des prix sont donc des conditions nécessaires à l'émergence de la compétition, et par conséquent, de la compétitivité. La notion de compétitivité ne prend son sens que dans un contexte où la concurrence est prédominante entre les entreprises.

1.6.2. La relativité : une entreprise ne peut évaluer sa compétitivité qu'en se comparant à ses concurrents. Cette démarche comparative est essentielle. La compétitivité se mesure par rapport à d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même secteur, dans un contexte de concurrence, que l'on prend conscience de son avance ou de son retard.

1.6.3. L'avantage concurrentiel : pour prospérer dans un environnement concurrentiel, une entreprise doit impérativement développer un avantage concurrentiel par rapport à ses rivaux. Pour développer un avantage concurrentiel durable, l'entreprise doit identifier et exploiter ses forces distinctives, en se concentrant sur les aspects où elle excelle et où ses concurrents ont du mal à rivaliser. Cet avantage peut être basé sur différents éléments, tels que des coûts plus faibles, une différenciation de produit, une innovation technologique, un service client exceptionnel, ou une forte image de marque.

1.7. L'hypothèse de concurrence pure et parfaite :

La concurrence pure et parfaite (CPP) est un modèle théorique clé en économie, développé par WALRAS de l'école néoclassique au XIXe siècle. Elle décrit une structure de marché idéale, reposant sur des conditions strictes. Lorsque ces conditions sont réunies, un équilibre optimal des prix et des quantités se réalise sur l'ensemble des marchés. Ce modèle est essentiel pour comprendre les principes de l'économie de marché, notamment l'ajustement des prix,

¹ M.TERNISIEN et A-F. DIGUET, Indicateurs et facteurs de compétitivités des services rendu à l'industrie, éd l'industrie, Paris, 2001, PP 29-30.

l'allocation des ressources et les dynamiques de l'offre et de la demande¹. Il y a cinq caractéristiques de la concurrence pure et parfaite²:

1.7.1. Les caractéristiques de la concurrence pure : sont les trois suivantes :

- a. **L'atomicité du marché :** essentielle à la concurrence pure et parfaite, se caractérise par un grand nombre de petits acheteurs et vendeurs. Aucun acteur ne peut influencer unilatéralement les prix. Chaque participant est un "preneur de prix", acceptant le prix déterminé par le marché.
- b. **L'homogénéité des produits :** en concurrence pure et parfaite, signifie que toutes les entreprises offrent des produits que les acheteurs considèrent identiques, homogènes ou substituables. Les biens sont semblables en qualité et en caractéristiques, les rendant interchangeables. Un produit de qualité supérieure, réelle ou perçue, définit un marché distinct. En d'autres termes, les consommateurs ne parviennent pas à différencier les productions d'une même gamme même si c'est la même entreprise.
- c. **La fluidité du marché :** une condition de la concurrence pure et parfaite, signifie qu'il n'y a aucune restriction à l'entrée ou à la sortie du marché pour les entreprises. Les entreprises déjà en place ne peuvent pas empêcher de nouveaux concurrents d'entrer sur le marché. Il ne doit exister aucun obstacle tarifaire, administratif ou technique à l'entrée ou à la sortie d'un offreur ou d'un demandeur supplémentaire. De plus, les nouveaux entrants ne doivent pas être désavantagés par rapport aux entreprises déjà présentes et doivent pouvoir obtenir facilement les facteurs de production nécessaires.

1.7.2. Les caractéristiques de la concurrence parfaite : sont les deux suivantes :

- a. **La libre circulation des facteurs de production :** est une condition essentielle, ils doivent pouvoir se déplacer vers les endroits où ils sont le mieux rémunérés. La main-d'œuvre, par exemple, est attirée là où la demande de travail est supérieure à l'offre. Cette libre circulation implique l'absence de coûts et de délais de transport.
- b. **La transparence de l'information :** une condition de la concurrence pure et parfaite, implique que tous les acteurs du marché aient une connaissance complète, gratuite et immédiate de tous les facteurs significatifs du marché. Cela signifie que l'information est parfaite et qu'il n'y a aucune asymétrie d'information. Ce modèle suppose un mécanisme

¹ <https://blog.nalo.fr/lexique/concurrence-pure-et-parfaite/>, 11/02/2025, 17h 30.

² M. RUIMY, J. SMADJA, La microéconomie enfin comprise, éd ellipses, Paris, 2020, PP 45-47.

centralisé de fixation des prix, comparable au rôle d'un commissaire-priseur, qui centralise les offres et les demandes, calcule le prix d'équilibre, et attribue à chacun sa part dans l'offre ou la demande.

Tableau N° 05 : La concurrence pure et parfaite

	Condition de la concurrence pure et parfaite (CPP)	Marchés réels
Atomicité	Il y a sur le marché de nombreux acheteurs et vendeurs, de telle sorte qu'aucun acteur ne peut influencer à lui seul le prix d'équilibre (on dit que les agents sont « preneurs de prix »).	En général, rareté de l'atomicité, car quelques grandes entreprises fixent les prix (notamment dans les services), Existence de monopoles et d'oligopoles.
Homogénéité	Les produits échangés sont strictement identiques : seuls les prix peuvent les distinguer.	Il y a différenciation par la qualité et le prix sur de nombreux biens et services.
Libre entrée (libre sortie)	Tout agent peut quitter ou entrer dans le marché à tout instant, il y a libre entrée et libre sortie du marché.	Il n'y a pas de libre entrée quand il y a un coût d'entrée trop élevé, car cela est cher, donc la libre entrée n'est pas respectée.
Mobilité parfaite des facteurs de production	À tout instant, des travailleurs ou du capital qui étaient utilisés pour la production d'un bien donné peuvent être mobilisés pour produire un autre bien destiné à être vendu sur un autre marché.	La mobilité du travail peut être freinée par les barrières linguistiques et culturelles entre les pays. Par contre, un bien peut se déplacer facilement sur le marché national ou international.
Information parfaite (transparence)	L'information est parfaite et gratuite et tous les acteurs connaissent parfaitement la qualité des produits échangés, leur prix, etc.	L'accès à l'information peut être rendu difficile et peut comporter des coûts (existence d'asymétries d'information).

Source : <https://www.editions-ellipses.fr/PDF>, 11/02/2025, 18h.

En conclusion, la compétitivité apparaît comme un concept multidimensionnel et dynamique. Elle ne se limite pas à la capacité de réduire les coûts ou à maîtriser les prix, mais englobe des dimensions plus larges telles que l'innovation, la productivité, la qualité, et l'environnement institutionnel. Comprendre ces fondements théoriques est essentiel pour appréhender les défis et les leviers permettant aux entreprises et aux économies de renforcer leur position concurrentielle.

Section 02 : L'Avantage Concurrentiel

Dans un marché de plus en plus compétitif, l'avantage concurrentiel représente un élément clé pour assurer la pérennité et la réussite d'une entreprise. Il s'agit de la capacité d'une organisation à se distinguer de ses concurrents en offrant une valeur supérieure à ses clients, que ce soit par des produits innovants, des coûts réduits, ou une expérience client exceptionnelle. Comprendre et exploiter cet avantage permet non seulement de conquérir des parts de marché, mais aussi de renforcer la position stratégique de l'entreprise face aux défis économiques et sectoriels.

2.1. Définition de l'avantage concurrentiel :

Un avantage concurrentiel est un atout ou une caractéristique unique qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents, d'attirer plus de clients, d'accroître sa part de marché et d'obtenir une position de supériorité sur le marché. Il peut reposer sur les coûts, l'offre, un créneau spécifique ou des actifs incorporels.

Selon GERARD GARIBALDI, « l'avantage concurrentiel est la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour des clients .il se traduit par la réussite de la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle choisie : domination par les couts ou différenciation, exercée soit sur tout le secteur soit sur niche » ¹.

L'avantage concurrentiel peut être défini comme étant « un ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne certaine supériorité sur ces concurrents immédiats » ².

D'après MICHAEL PORTER, l'avantage concurrentiel est un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché.

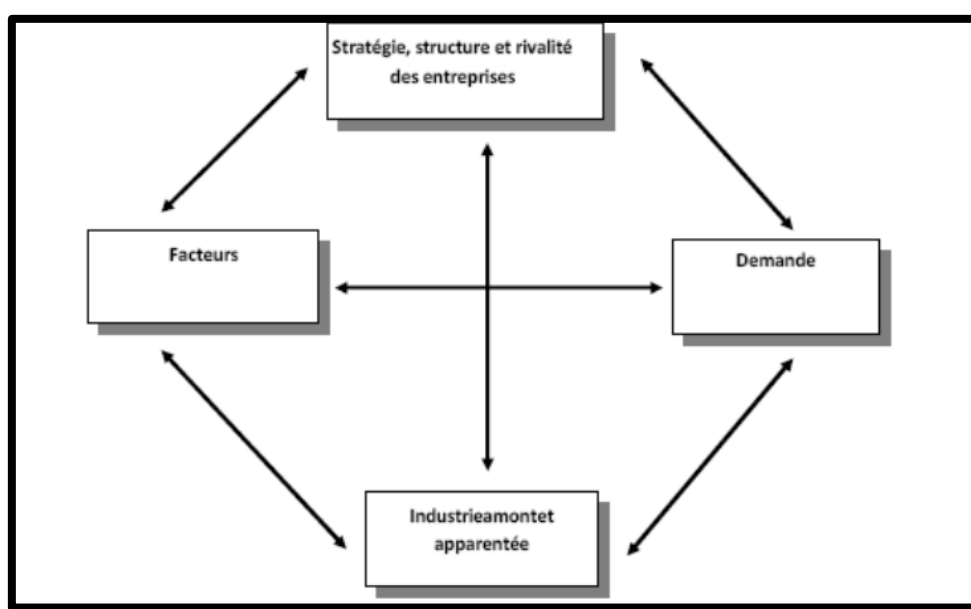
¹ G. GARIBALDI, Analyse stratégique, éd EYRALLES, Paris, 2008, P17.

² J-J LAMBIN, C. MOELOOSE, Marketing stratégiques et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché, éd DONOD, Paris, 2008, P 250.

2.2. Les déterminants de l'avantage concurrentiel national :

Dans chaque pays, l'environnement d'entreprise influence la création d'avantages concurrentiels, que PORTER¹ (1993) identifie à travers quatre déterminants : les facteurs, la demande, les industries amont et apparentées, ainsi que la stratégie et la rivalité des entreprises. Ces éléments interagissent pour former le contexte dans lequel les entreprises évoluent et se concurrencent, déterminant ainsi leur capacité à obtenir un avantage concurrentiel dans une industrie donnée. Pour compléter cette théorie, PORTER ajoute deux variables dont l'influence peut être importante : le hasard et la puissance publique.

Figure N° 11 : Les déterminants de l'avantage concurrentiel



Source : A. CHIBANI-CHIH, *Opcit*, P 119.

2.2.1. Les facteurs : de production, essentiels à toute industrie, comprennent la main-d'œuvre, la terre, les ressources naturelles, le capital et les infrastructures. Selon la théorie des échanges, chaque nation exporte les biens pour lesquels elle est le mieux dotée en facteurs. L'avantage concurrentiel d'un pays dépend non seulement de ses ressources naturelles, mais aussi de sa capacité à créer et adapter ces facteurs à ses industries, comme le souligne M. Porter en regroupant les facteurs en cinq catégories : ressources humaines, ressources physiques, savoirs, capital et infrastructures.

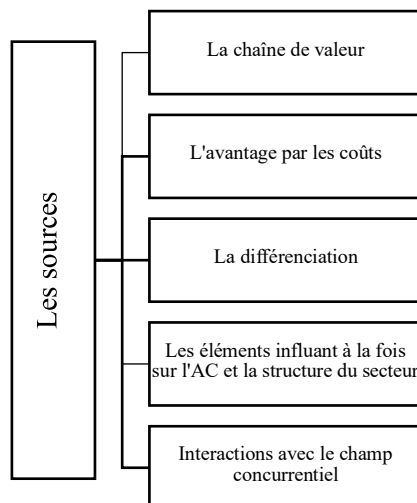
¹ A. CHIBANI-CHIH, L'état compétitif : de la compétitivité des entreprises à la compétitivité des nations, In revue les cahiers du POIDEX, N°01, Octobre 2012, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, P 117-126.

- 2.2.2. La demande :** intérieure est un déterminant essentiel de l'avantage concurrentiel national, influençant la nature des besoins des consommateurs, le volume de croissance et la manière dont ces préférences sont transférées à l'international. Les entreprises comprennent mieux et satisfont plus facilement les besoins de leur marché domestique, ce qui leur confère un avantage sur les concurrents étrangers. De plus, une demande intérieure sophistiquée peut favoriser l'internationalisation des productions et véhiculer des besoins domestiques au-delà des frontières, notamment par le biais de la culture et du tourisme.
- 2.2.3. Les industries amont et apparentées :** sont un déterminant crucial de l'avantage concurrentiel d'une nation, car leur présence favorise la collaboration entre les entreprises et leurs fournisseurs, permettant ainsi l'échange d'innovations et de techniques. Une industrie amont compétitive offre aux entreprises un accès rapide à des informations et des idées nouvelles, ce qui accélère l'innovation au sein de l'industrie nationale. De plus, la proximité d'industries apparentées génère des opportunités pour de nouvelles industries, favorisant ainsi un environnement propice à la croissance et à l'innovation.
- 2.2.4. Stratégie, structure et Rivalité des entreprises :** le quatrième déterminant de l'avantage concurrentiel national réside dans le contexte de création, d'organisation et de direction des entreprises, ainsi que dans la nature de la concurrence domestique. Les stratégies et les structures des entreprises varient selon les pays, et une concurrence intense au niveau national stimule l'innovation et la réussite internationale. Ainsi, la culture nationale influence la gestion des entreprises et leur capacité à rivaliser efficacement sur le marché global.
- 2.2.5. L'effet du hasard et la présence de l'État :** sont des déterminants de l'avantage concurrentiel national. Le hasard inclut des événements aléatoires, comme des innovations ou des crises, qui peuvent modifier les positions concurrentielles des industries, tandis que l'État influence les conditions de demande et les réglementations, orientant ainsi les besoins du marché. Bien que l'intervention de l'État puisse favoriser l'acquisition d'un avantage concurrentiel, elle ne peut pas le créer seule, car cet avantage dépend également de facteurs profondément enracinés dans la culture et l'histoire d'un pays.

2.3. Les sources de l'avantage concurrentiel :

Selon PORTER « la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer », il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant bien sûr de les exploiter¹.

Figure N° 12 : Les sources de l'avantage concurrentiel



Source : élaborer par nous même.

2.3.1. La chaîne de valeur : est un outil d'analyse qui décompose les activités d'une entreprise en activités principales et de soutien, révélant ainsi les sources potentielles d'avantages concurrentiels en termes de coûts et de différenciation. Ces activités sont interconnectées par des mécanismes d'optimisation et de coordination, et sont également liées aux chaînes de valeur des clients, des fournisseurs et des distributeurs, formant un système de valeur plus large. L'analyse de la chaîne de valeur permet de définir trois stratégies de base : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration, soulignant l'importance de faire un choix stratégique clair pour éviter de se retrouver "enlisé dans la voie médiane".

2.3.2. L'avantage par les coûts : s'obtient en réalisant les activités créatrices de valeur à un coût inférieur à celui des concurrents, grâce à l'analyse de la chaîne de valeur qui permet d'associer les coûts et les actifs à chaque activité. L'analyse des facteurs d'évolution des coûts (économies d'échelle, apprentissage, etc.) permet de prévoir leur variation et d'identifier les activités à optimiser, en comparant sa position à celle des concurrents. Pour

¹ <file:///C:/Users/mcs/Downloads/Michael+Porter.pdf>, 12/02/2025, 11h.

un avantage durable, il faut combiner la maîtrise des facteurs d'évolution des coûts et le remodelage de la chaîne de valeur, tout en offrant une valeur acceptable au client.

2.3.3. La différenciation : est la valeur qu'une entreprise crée pour ses clients en répondant à leurs critères d'achat, provenant de toutes les activités de la chaîne de valeur. Le renforcement de la différenciation passe par la multiplication des éléments d'unicité et les liens avec la chaîne de valeur du client. La réussite dépend de la signalisation de la valeur perçue (publicité) et de la valeur réelle (qualité), assurant des résultats supérieurs si la valeur perçue dépasse le coût et si la différenciation est durable et difficile à imiter.

2.3.4. Les éléments influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur : la technologie, au-delà de la R&D, englobe toutes les technologies utilisées par l'entreprise et influe sur les coûts, la différenciation et les forces concurrentielles, nécessitant une anticipation de son évolution pour maintenir un avantage. Le choix des concurrents est crucial, car les "bons" concurrents peuvent renforcer la compétitivité d'une firme, servir de bouclier contre les fluctuations du marché, et dissuader de nouveaux entrants, contrairement aux "mauvais" concurrents. Une stratégie de dissuasion envers les "mauvais" concurrents et de soutien aux "bons" concurrents, combinée à une part de marché suffisante, vise à préserver l'équilibre du marché et à décourager les attaques.

2.3.5. Interactions avec le champ concurrentiel : la segmentation d'un secteur identifie les segments pertinents pour la firme, en tenant compte de l'attractivité (cinq forces) et des interconnexions, ce qui influence la stratégie concurrentielle (cible large ou concentration sur quelques segments). Le remplacement consiste à supplanter un produit en remplissant ses fonctions, pas forcément avec un produit similaire, en considérant le rapport relatif valeur/prix (RRVP), les coûts de conversion, et la propension du client à changer. Pour gérer le remplacement, une firme peut cibler les clients ou améliorer son offre (si elle lance un produit de remplacement), ou découvrir de nouvelles utilisations pour se défendre (si elle est en place), en évitant de considérer la maturité du produit comme un rempart absolu.

2.4. Les types d'avantage concurrentiel :

PORTER identifie deux types d'avantages concurrentiels : l'avantage par les coûts de production et l'avantage par la différenciation¹.

2.4.1. L'avantage compétitif lié aux coûts de production : repose sur deux piliers principaux : les économies d'échelle et les économies d'apprentissage.

- a. **Économies d'échelle :** en augmentant le volume de production, l'entreprise répartit ses coûts fixes (machines, infrastructure, etc.) sur une plus grande quantité d'unités produites. Cela réduit le coût unitaire de chaque produit, lui conférant un avantage significatif sur ses concurrents. L'entreprise peut alors proposer des prix plus compétitifs tout en maintenant, voire en améliorant, sa marge bénéficiaire.
- b. **Économies d'apprentissage :** au fur et à mesure que l'entreprise produit, elle acquiert de l'expérience et améliore ses processus. Les employés deviennent plus efficaces, les méthodes de production sont optimisées, et les gaspillages sont réduits. Ces améliorations se traduisent par une diminution des coûts de production, renforçant encore l'avantage compétitif de l'entreprise.

En combinant ces deux types d'économies, une entreprise peut significativement abaisser ses coûts par rapport à ses concurrents. Cette réduction des coûts lui permet de proposer des prix plus bas, ce qui rend son offre plus attractive aux yeux des consommateurs et lui permet de gagner des parts de marché. De plus, l'entreprise peut choisir de maintenir ses prix et d'augmenter sa marge bénéficiaire, ce qui lui offre une plus grande flexibilité financière pour investir dans l'innovation, le marketing ou d'autres domaines stratégiques.

2.4.2. L'avantage concurrentiel par la différenciation : repose sur des investissements stratégiques, soit dans des aspects objectifs du produit ou service (tels que la recherche et le développement), soit dans des aspects subjectifs (comme le marketing et l'image de marque).

- a. **Différenciation objective :** investir dans la R&D permet de développer des produits avec des caractéristiques uniques, une qualité supérieure, ou des fonctionnalités innovantes. Ces améliorations tangibles peuvent justifier un prix plus élevé aux yeux des consommateurs.

¹ A-S. FERNANDEZ, F. LE ROY, P. CHIAMBARETT, A. ROUYRE, 100 Fiches pour comprendre le marketing, éd Bréal by Studyrama, Paris, 2024, PP 22-23.

b. Différenciation subjective : investir dans le marketing permet de créer une image de marque forte, de communiquer une proposition de valeur unique, et de susciter une émotion positive chez les consommateurs. Une marque perçue comme exclusive, désirable ou fiable peut également justifier un prix plus élevé.

En différenciant son offre, une entreprise peut influencer la perception des consommateurs et les amener à considérer ses produits ou services comme étant supérieurs à ceux de la concurrence. Cette perception de valeur ajoutée peut justifier un prix supérieur, car les consommateurs sont prêts à payer plus pour bénéficier d'avantages uniques ou pour s'associer à une marque qui correspond à leurs valeurs et à leur style de vie. La différenciation permet de fidéliser la clientèle en créant un sentiment d'exclusivité ou en répondant mieux à ses besoins.

Cette stratégie de différenciation aide une entreprise à se démarquer de la concurrence en offrant une valeur ajoutée à la clientèle et en satisfaisant leurs besoins de manière différente et plus performante que les concurrents

2.5. Interconnexions et stratégie horizontale :

L'objectif est ici de décrire la stratégie globale d'une firme diversifiée. La question centrale concerne l'exploitation des interconnexions entre les unités pour l'obtention d'un avantage concurrentiel.¹

2.5.1. Les interconnexions entre unités de l'entreprise : après l'échec des diversifications des années 70, PORTER recommande une stratégie horizontale, qui consiste à coordonner les divisions pour créer un avantage concurrentiel, grâce à l'évolution des acquisitions, la priorité aux résultats, les progrès techniques et la nécessité de faire face aux concurrents multipolaires. Il existe trois types d'interconnexions : tangibles (partage d'activités), intangibles (transfert de savoir-faire) et de concurrence (lutte contre des rivaux diversifiés), chacune pouvant contribuer à un avantage concurrentiel, mais impliquant aussi des coûts. L'exploitation efficace de ces interconnexions est essentielle pour une stratégie horizontale réussie, permettant de surpasser les concurrents et de créer une valeur durable.

¹ [file:///C:/Users/mcs/Downloads/Michael+Porter%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mcs/Downloads/Michael+Porter%20(1).pdf), consulté le 12/02/2025, à 15h.

2.5.2. La stratégie horizontale : une stratégie horizontale explicite est nécessaire pour les entreprises diversifiées afin d'optimiser les résultats globaux en exploitant les interconnexions entre les unités, ce qui est entravé par une décentralisation excessive. La formulation de cette stratégie implique l'identification et l'évaluation des interconnexions existantes et potentielles, afin d'élaborer une approche coordonnée qui renforce l'avantage concurrentiel. La mise en place d'une organisation horizontale, combinant une structure verticale avec des éléments transversaux (structure, systèmes, pratiques RH, résolution des conflits), facilite les interconnexions et surmonte les résistances au partage et à la coopération.

2.5.3. Des produits complémentaires : les produits complémentaires représentent une interconnexion sectorielle où un produit complet l'utilisation d'un autre, nécessitant un choix stratégique parmi trois approches. Le contrôle direct offre une gamme complète, renforçant l'avantage concurrentiel, mais peut être limité par l'absence d'interconnexions de certains secteurs, nécessitant une concentration sur les plus stratégiques. Le bottelage (vente en blocs) et la subvention croisée (vente à prix réduit d'un produit de base) peuvent être intéressants, mais comportent des risques tels que la capacité des clients à constituer leurs propres lots ou la disparition des conditions favorables.

Cette section a permis d'encadrer les principales notions relatives à l'avantage concurrentiel, en posant les bases nécessaires à la réflexion stratégique. Sa compréhension théorique offre ainsi un cadre pertinent pour analyser les leviers de compétitivité et orienter les choix stratégiques des organisations.

Section 03 : Les Outils d'Analyse

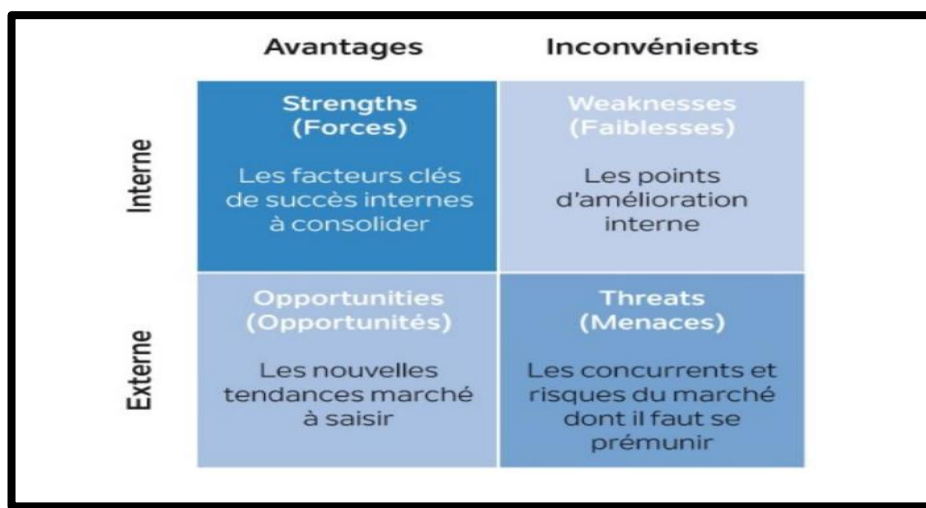
La compétitivité d'une entreprise repose sur sa capacité à analyser son environnement interne et externe pour identifier ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. Pour ce faire, plusieurs outils stratégiques sont utilisés, chacun offrant une perspective unique pour évaluer et améliorer la performance. Parmi ces outils, on retrouve l'analyse : SWOT, PESTEL, les 5 forces de Porter, et la matrice BCG... Cette section présente ces méthodologies clés, leurs applications et leur rôle dans la prise de décision stratégique pour renforcer la compétitivité.

3.1. L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT puise ses origines dans l'ouvrage « Business Policy ». Text and Cases (1965), rédigé par quatre professeurs de l'université de Harvard - Edmund Philip Learned (1900-1991), Roland Chris Christensen (1919-1999), Kenneth Richmond Andrews (1916-2005) et William D. Guth. Cette matrice est l'un des premiers modèles qui s'intéressent à L'environnement externe d'une organisation.¹

L'analyse SWOT² a pour objectif d'évaluer les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces de son environnement. L'acronyme SWOT fait référence à ce double diagnostic : Strengths et Weaknesses (forces et faiblesses) pour le diagnostic interne, et Opportunities et Threats (opportunités et menaces) pour le diagnostic externe.

Figure N° 13 : La matrice SWOT



Source : P. GASTAUD, S. TRUPHEME, La boîte à outils, éd DUNOD, Paris, 2023, P 23.

¹ C. SPETH, La matrice swot et la stratégie d'entreprise : comment analyser les options stratégiques envisageable ?, 50 minutes, Paris, P 6.

²U. MAYRHDFER, 100 Fiches pour comprendre le marketing, éd Bréal by studyrama, Paris, 2022, P 13.

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique, utilisé pour aider les entreprises à évaluer leur positionnement concurrentiel dans leur secteur d'activité. Elle permet de prendre des décisions éclairées en identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui influencent l'entreprise. Dans cette fiche, nous explorons en détail l'analyse SWOT, son utilité et comment l'appliquer efficacement dans le cadre de la stratégie d'entreprise¹. Comprendre l'analyse SWOT :

- a. **Forces (Strengths)** : les forces sont les atouts internes de l'entreprise qui lui confèrent un avantage concurrentiel. Elles peuvent inclure des ressources solides, une expertise technologique, une réputation de qualité, des compétences clés et une clientèle fidèle.
- b. **Faiblesses (Weaknesses)** : les faiblesses sont les aspects internes qui limitent la performance ou la compétitivité de l'entreprise. Elles peuvent se traduire par un manque de ressources financières, des processus inefficaces, une gestion médiocre ou des lacunes en compétences.
- c. **Opportunités (Opportunities)** : les opportunités sont des facteurs externes positifs que l'entreprise peut exploiter pour croître. Cela inclut l'émergence de nouveaux marchés, des tendances de consommation favorables ou des évolutions réglementaires bénéfiques.
- d. **Menaces (Threats)** : les menaces sont des facteurs externes négatifs susceptibles d'affecter défavorablement l'entreprise. Elles peuvent inclure une concurrence accrue, des changements économiques défavorables, des réglementations strictes ou des problèmes de réputation.

3.1.1. Les avantages de la matrice SWOT :

La matrice SWOT offre deux avantages principaux ²:

- a. Elle permet une évaluation complète des forces, faiblesses, opportunités et menaces, aidant à identifier les domaines d'amélioration et les stratégies à adopter. Elle simplifie également le processus de planification stratégique en fournissant une structure claire pour l'analyse.
- b. Elle facilite la communication et la collaboration entre les parties prenantes en utilisant un langage commun, aidant ainsi à aligner les objectifs et les stratégies. De plus, elle aide à

¹ A-S. FERNANDEZ, F. LE ROY, P. CHIAMBARETT, A. ROUYRE, OpCit, PP 42,43.

² P. LANORE, Guide indispensable des décisions efficaces, éd Mardaga, Paris, 2023, PP 92-93.

identifier les priorités en mettant en évidence les domaines clés ayant le plus grand impact sur la performance.

3.1.2. Les limites de la matrice SWOT :

L'analyse SWOT, bien qu'utile en stratégie d'entreprise, présente deux limites principales¹ :

- a. L'analyse regroupe des facteurs internes et externes en quatre catégories larges, ce qui peut entraîner une perte de nuances et d'informations cruciales sur la réalité de l'entreprise.
- b. Les résultats peuvent être influencés par les opinions personnelles des participants, rendant nécessaire une diversité de perspectives pour éviter les biais. De plus, l'analyse ne fournit pas de mécanisme clair pour hiérarchiser les éléments identifiés ni de solutions concrètes pour mettre en œuvre les stratégies.

3.2. L'analyse PESTEL :

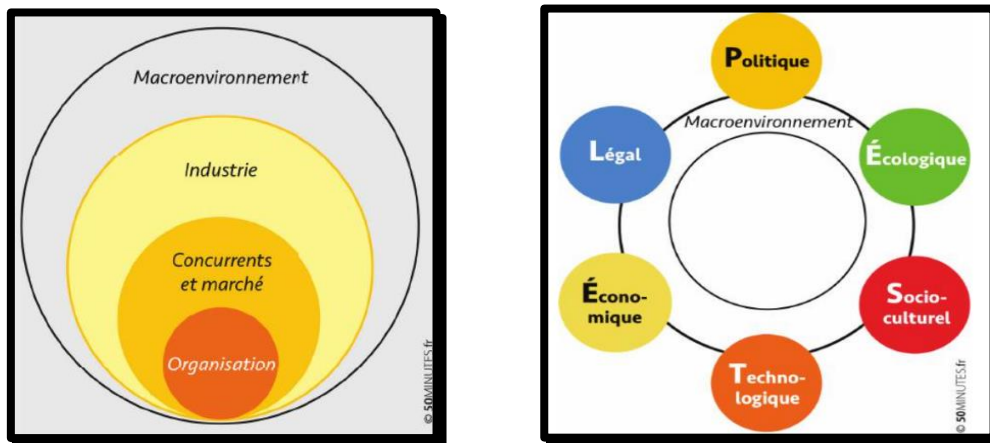
La matrice PESTEL a été développée dans les années 1960-1970 pour aider les entreprises à analyser leur environnement et élaborer des stratégies efficaces, initialement axées sur des facteurs économiques tels que la concurrence, la croissance économique et les réglementations gouvernementales. Elle a été introduite en 1992 dans le livre "Exploring Corporate Strategy" de JOHNSON².

L'analyse PESTEL (aussi appelée méthode ou modèle PESTEL) est un outil d'aide à l'analyse stratégique qui permet de donner une vision globale du macro-environnement de l'entreprise. Autrement dit, elle permet de recenser, d'évaluer et de surveiller les opportunités et les menaces pouvant avoir un impact (positif ou négatif) sur le business³.

¹ A-S. FERNANDEZ, F. LE ROY, P. CHIAMBARETT, A. ROUYRE, *Opcit*, P 47.

² P. LANORE, *Opcit*, P 30.

³ D. MATTIEU, *La petite boîte à outils du Business Plan*, éd DUNOD, Paris, 2023, P 38.

Figure N°14 : L'analyse PESTEL dans le Macro-économique

Source : T. DEL MARMOL, F. BRIGITTE, Le Modèle PESTEL : Analyser son environnement pour mieux anticiper, éd 50 minutes, Paris, 2015. PP 14,20.

L'analyse PESTEL s'articule autour de six composants qui forment son acronyme ¹:

- a. L'analyse de l'environnement politique consiste à évaluer les politiques gouvernementales, les réglementations et les lois susceptibles d'affecter l'entreprise. Les facteurs à prendre en compte incluent les politiques fiscales, commerciales, environnementales, de santé et de sécurité, ainsi que les politiques sociales.
- b. L'analyse de l'environnement économique se concentre sur les conditions économiques globales, telles que la croissance économique, l'inflation, le taux de chômage, les taux d'intérêt, le pouvoir d'achat des consommateurs, ainsi que les fluctuations monétaires et la fiscalité.
- c. L'analyse de l'environnement socioculturel consiste à évaluer les facteurs sociaux et culturels susceptibles d'influencer l'entreprise, tels que les tendances de consommation, les évolutions démographiques, les modes de vie, ainsi que les attitudes et les valeurs des consommateurs.
- d. L'analyse de l'environnement technologique porte sur les avancées technologiques pouvant impacter l'entreprise, y compris les innovations, les brevets, la propriété intellectuelle et les tendances sectorielles.

¹ P. LANORE, Opcit, PP 31-33.

- e. L'analyse de l'environnement écologique examine les facteurs environnementaux qui peuvent affecter l'entreprise, tels que la durabilité, les réglementations environnementales, les changements climatiques, les enjeux de santé publique et les risques naturels.
- f. L'analyse de l'environnement légal se concentre sur l'étude des lois et réglementations ayant un impact sur l'entreprise, notamment celles relatives à la concurrence, aux normes de sécurité, à la propriété intellectuelle et au droit du travail.

3.2.1. Les avantages de l'analyse PESTEL :

L'analyse PESTEL offre plusieurs avantages¹ :

- a. Elle permet de comprendre l'environnement externe en considérant les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux, aidant ainsi à anticiper les tendances et changements futurs.
- b. Elle permet d'évaluer les risques et les opportunités liés à chaque facteur, aidant à prendre des décisions éclairées et à identifier les opportunités de croissance, comme les technologies émergentes.

3.2.2. Limites de l'analyse PESTEL :

Bien qu'utile, l'analyse PESTEL présente des limites² :

- a. Elle peut simplifier la complexité de l'environnement externe en le réduisant à six catégories, ce qui risque de rendre les conclusions trop simplistes ou inexactes. De plus, elle repose sur des données historiques et actuelles, ce qui la rend rapidement obsolète en raison de l'évolution constante de l'environnement.
- b. Elle ne tient pas compte des facteurs internes à l'entreprise, tels que les ressources et les compétences, qui sont essentiels à sa réussite. De plus, elle peut inciter les entreprises à adopter une attitude passive face aux changements externes au lieu d'anticiper et d'agir de manière proactive.

¹ Ibid, PP 36-37.

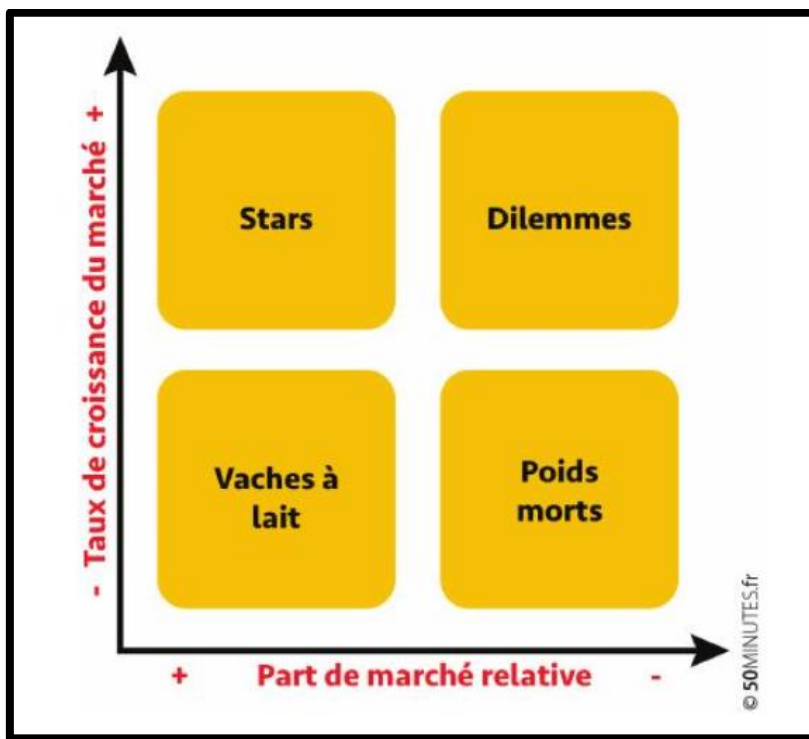
² Ibid, PP 37-38.

3.3. La matrice BCG :

Fondé en 1963 par Bruce Henderson¹, le Boston Consulting Group (BCG) est devenu un leader mondial du conseil en stratégie avec des bureaux dans de nombreux pays. Le BCG travaille avec des entreprises de divers secteurs et est notamment connu pour avoir créé la matrice BCG dans les années 1960. Cette matrice aide les dirigeants à évaluer le potentiel et les performances de leurs différentes activités.

La matrice BCG est un outil d'analyse stratégique qui permet aux entreprises d'évaluer leur portefeuille d'activités sous forme de graphique, en les classant en fonction de leur part de marché et de leur taux de croissance. Cette méthode est souvent utilisée pour aider les entreprises à prendre des décisions en matière d'investissement, d'allocation de ressources et de stratégie de croissance².

Figure N° 15 : La matrice BCG



Source : T. DEL MARMOL, C. CARMELA, Opcit, P 17.

¹ T. DEL MARMOL, M. CARMELA, La matrice BCG : Un outil d'analyse stratégique, éd 50 Minutes, Paris, 2015, PP 10-11.

² P. LANORE, Opcit, PP 70-71.

La matrice BCG est un quadrant divisé en quatre catégories, où chaque DAS est classé en fonction des deux critères mentionnés¹ :

- a. **Les dilemmes** : regroupent les activités avec une faible part de marché sur des marchés en pleine croissance, représentant une opportunité de gains futurs si des investissements importants sont réalisés. La difficulté est de sélectionner les activités avec un potentiel suffisant pour devenir des leaders ("stars"), car un manque d'investissement peut transformer ces "dilemmes" en "poids morts" lorsque le marché arrive à maturité. Ces activités nécessitent donc une attention particulière et une sélection prudente.
- b. **Les vedettes** : représentent les domaines d'activité dont la part de marché relative est importante sur un marché en croissance. On peut considérer que les activités présentes dans ce quadrant sont bien souvent leaders sur le marché et nécessitent des investissements importants et continus afin de soutenir leur croissance tout en résistant à la pression des concurrents. Cela dit, les résultats seront plus qu'à la hauteur des attentes investies puisqu'elles sont génératrices de profits importants pour le manager.
- c. **Les vaches à lait** : correspondent à des activités avec une forte part de marché dans des secteurs en déclin. Ces activités dominent un marché mature, nécessitant peu d'investissement. L'objectif principal est de récolter des fonds, générant des revenus importants pour financer d'autres investissements, notamment dans les "stars" et "dilemmes".
- d. **Les poids morts** : se situent dans la partie inférieure droite du quadrant. Ils représentent les DAS se trouvant sur un marché à faible croissance et possédant une part de marché relative faible. Il s'agit souvent d'activités en déclin qui évoluent sur des marchés que dominent certains concurrents (avantage concurrentiel). Ces activités « vieillissantes » peuvent demander des investissements importants, pour finalement ne produire que peu ou pas de résultats. C'est pourquoi il est généralement conseillé de se séparer de ce type d'activités : les poursuivre pourrait nuire à l'entreprise.

¹ T. DEL MARMOL, C. CARMELA, Opcit, PP 20-23.

3.3.1. Les avantages de la matrice BCG :

Parmi les principaux avantages de cette matrice, ils sont¹ :

- a. La matrice permet aux entreprises de visualiser rapidement et facilement leur portefeuille d'activités en un seul coup d'œil, en classant les activités dans quatre quadrants selon leur part de marché et leur taux de croissance. Cela aide à comprendre quelles activités sont rentables et lesquelles nécessitent un soutien.
- b. La matrice aide les entreprises à allouer efficacement leurs ressources en se concentrant sur les activités les plus rentables et prometteuses. Les entreprises peuvent investir davantage dans les activités "étoiles" pour stimuler leur croissance et maximiser les flux de trésorerie en maintenant les activités "vaches à lait". Les activités "poids morts" peuvent être abandonnées pour libérer des ressources.

3.3.2. Les limites de la matrice BCG :

Et parmi les principales limites, on doit situer²:

- a. La matrice BCG est un outil simplifié qui ne prend en compte que la part de marché et le taux de croissance, ignorant d'autres facteurs clés tels que la rentabilité, les synergies entre produits, les évolutions technologiques et les conditions du marché. Cette approche peut conduire à une analyse incomplète ou erronée des priorités stratégiques d'une entreprise.
- b. La classification des activités dans la matrice BCG peut être inexacte si les données utilisées sont incorrectes ou mal comprises. De plus, la matrice est plus efficace dans les industries avec une croissance prévisible et une part de marché clairement définie, et peut ne pas convenir aux industries en évolution rapide.

3.4. Les cinq forces de Porter :

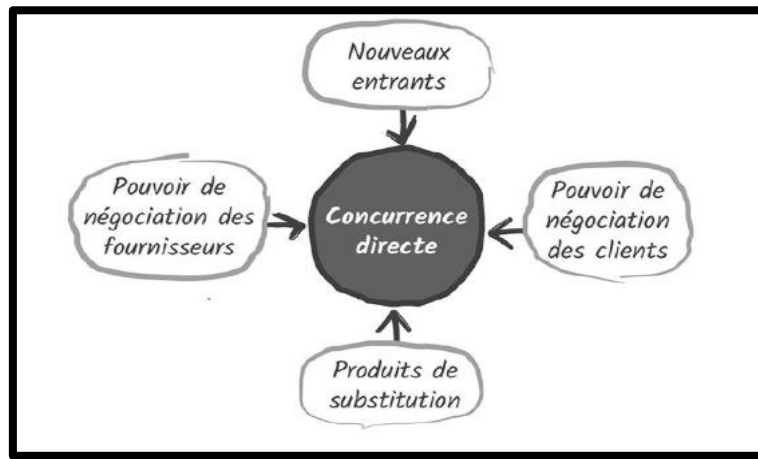
Les cinq forces de Porter, un modèle d'analyse de la concurrence développé par Michael Porter de la Harvard Business School dans les années 1970, identifie les facteurs qui influencent la concurrence dans un secteur donné. Publié pour la première fois en 1979, le modèle repose sur cinq forces principales : la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des produits de substitution, la

¹ P. LANORE, *Opcit*, PP 73-74.

² *Ibid*, PP 74-75.

rivalité entre les concurrents existants. Les quatre premiers éléments opèrent indépendamment les uns des autres tous en intensifiant les rivalités au sein d'un même secteur¹.

Figure N° 16 : Les cinq force de porter



Source : P. LANORE, Opcit, P 62.

Le modèle des cinq forces de Porter identifie cinq forces principales qui influencent la concurrence dans un secteur d'activité² :

- a. **La menace des nouveaux entrants** : mesure la facilité avec laquelle de nouveaux concurrents peuvent intégrer le marché. Les barrières à l'entrée, comme les coûts d'investissement élevés, les réglementations strictes, la présence de marques établies, les coûts de distribution élevés et les brevets, rendent l'entrée plus difficile et limitent la concurrence.
- b. **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : évalue la capacité des fournisseurs à influencer les conditions de vente, notamment si leur offre est essentielle, rare ou coûteuse à remplacer. Un fort pouvoir des fournisseurs peut augmenter les coûts de l'entreprise et réduire ses marges.
- c. **Le pouvoir de négociation des clients** : mesure la capacité des clients à influencer les conditions de vente, notamment si leur volume d'achat est important, s'ils ont des alternatives ou si le changement de fournisseur est facile. Un fort pouvoir des clients peut limiter la capacité de l'entreprise à fixer des prix élevés et réduire ses marges.

¹ Ibid, P 62.

² Ibid, PP 63-64.

- d. **La menace des produits de substitution** : évalue la capacité des produits ou services alternatifs à remplacer ceux de l'entreprise. Des substituts moins chers, plus efficaces ou pratiques peuvent réduire la part de marché de l'entreprise et limiter sa capacité à fixer des prix élevés.
- e. **La rivalité entre les concurrents existants** : mesure l'intensité de la concurrence entre les entreprises déjà présentes sur le marché. Une forte rivalité, due à un grand nombre de concurrents, une croissance lente du marché ou des coûts fixes élevés, peut réduire la part de marché de l'entreprise et limiter sa capacité à fixer des prix élevés.

3.4.1. Les avantages :

D'après les avantages mentionnés, voici deux avantages principaux du modèle des cinq forces de Porter ¹:

- a. Il permet aux entreprises de comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel elles opèrent, ce qui aide à identifier les opportunités et les menaces, à anticiper les changements du marché et à élaborer des stratégies pour se démarquer de la concurrence.
- b. Le modèle aide à identifier les facteurs clés de succès dans un secteur d'activité, permettant aux entreprises de comprendre les compétences et ressources nécessaires pour réussir, de se concentrer sur leurs avantages concurrentiels et d'améliorer leur positionnement sur le marché.

3.4.2. Les limites :

Deux limites importantes du modèle des cinq forces de Porter sont ²:

- a. Le modèle peut être rigide et ne pas tenir compte des changements rapides et imprévus dans l'environnement concurrentiel, se concentrant principalement sur les facteurs externes sans considérer les facteurs internes tels que la culture d'entreprise ou la capacité d'innovation. De plus, il est basé sur une analyse statique du marché, ne tenant pas compte des facteurs dynamiques tels que les avancées technologiques ou les changements de réglementation.
- b. Le modèle nécessite une analyse approfondie de nombreux aspects de l'environnement concurrentiel, ce qui rend difficile pour les entreprises de collecter des données précises. Son utilité varie également selon les secteurs d'activité, étant plus facile à appliquer dans

¹ Ibid, PP 66-67.

² Ibid, PP 67-68.

les secteurs très concurrentiels comme le commerce de détail, mais moins utile dans d'autres secteurs où la concurrence est plus diffuse.

3.5. La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur est un concept développé par Michael Porter, professeur à Harvard, dans les années 1980 pour analyser les activités internes d'une entreprise afin d'identifier des opportunités stratégiques pour un avantage concurrentiel. Porter a formalisé ce concept dans son ouvrage "L'avantage concurrentiel" (1985), où il met en avant la maîtrise des forces concurrentielles comme source de supériorité d'une entreprise. La chaîne de valeur décompose les opérations d'une entreprise en activités principales et de soutien, permettant d'identifier les sources de valeur et de minimiser les coûts¹.

Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est essentiel d'examiner systématiquement toutes les activités d'une entreprise et leurs interactions, ce qui est réalisé à travers la chaîne de valeur. Cet outil décompose la firme en activités stratégiques pour comprendre les coûts et identifier les sources de différenciation. Une entreprise obtient un avantage concurrentiel en exécutant ces activités de manière plus efficace ou plus performante que ses concurrents².

Toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités, peut être représenté par une chaîne de valeur. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités³

La théorie de la chaîne de valeurs de Porter est un modèle d'analyse stratégique des entreprises qui permet d'identifier les sources d'avantage concurrentiel. Elle se base sur une représentation visuelle des différentes activités impliquées dans la création et la livraison d'un produit ou d'un service. La chaîne de valeurs se compose de deux types d'activités : les activités principales et les activités de soutien⁴.

Les activités principales sont les étapes directement liées à la création et à la livraison du produit ou du service. Elles comprennent :

¹ R. XAVIER, La chaîne de valeur de porter, éd 50 minutes, Paris, 2015, P 9.

² M. PORTER, L'avantage concurrentiel, éd DUNOD, Paris, 2023, P 37.

³ Ibid, P 38.

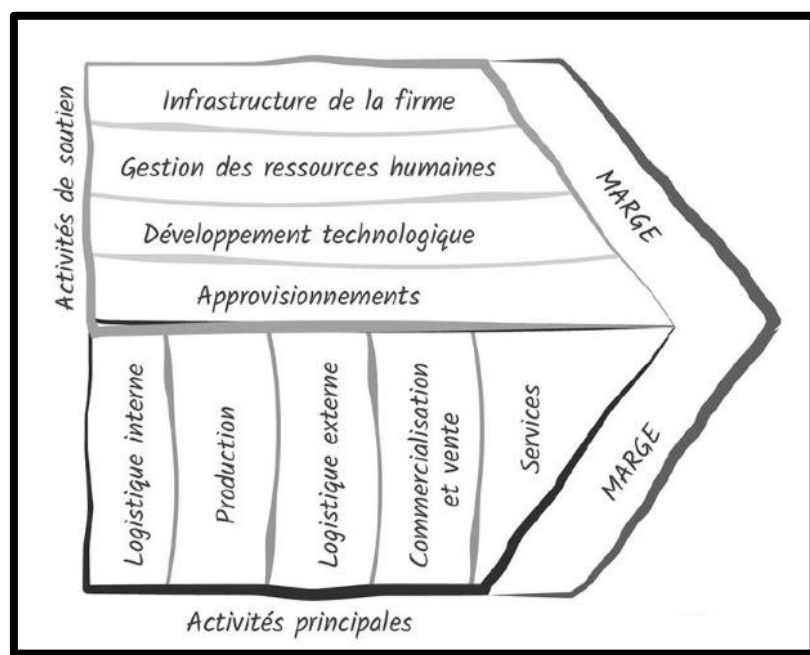
⁴ P. LANORE, Opcit, PP 27-28.

- a. **Les opérations** : les activités de production, d'assemblage ou de fabrication du produit.
- b. **La logistique interne** : la gestion des matières premières, des stocks, des entrepôts et de la distribution interne.
- c. **La logistique externe** : la gestion de la livraison du produit aux clients, la gestion des canaux de distribution et la gestion des retours.
- d. **Le marketing et la vente** : la promotion du produit ou du service, la vente et la gestion de la relation client.
- e. **Les services** : les services après-vente, la maintenance et la réparation du produit.

Les activités de soutien fournissent les ressources et les compétences nécessaires aux activités principales. Elles comprennent.

- a. **La gestion des ressources humaines** : la gestion du personnel, la formation et le développement des compétences.
- b. **Développement technologique** : la technologie, la recherche et le développement, l'innovation technologique et l'infrastructure informatique.
- c. **L'approvisionnement** : l'acquisition des matières premières, la gestion des fournisseurs et la gestion des contrats.

Figure N° 17 : La chaîne de valeur



Source : P. LANORE, Opcit, P 25.

3.5.1. Les avantages de la chaîne de valeur :

La chaîne de valeur de Porter est un outil d'analyse stratégique puissant qui offre plusieurs avantages clés pour les entreprises. Voici trois avantages principaux de l'utilisation de la chaîne de valeur ¹:

- a. La chaîne de valeur est un outil qui permet de travailler l'ensemble de votre stratégie en considérant l'ensemble des activités interconnectées. Elle aide à optimiser l'organisation interne, à identifier les valeurs présentes et à conquérir votre marché. De plus, elle apporte une bonne lisibilité sur l'ensemble de votre activité.
- b. La chaîne de valeur permet d'identifier les facteurs de compétitivité, ce qui représente la première étape du positionnement sur le marché. L'analyse des valeurs créées permet d'identifier les facteurs clés de succès et de travailler une stratégie pour les renforcer ou les dupliquer.
- c. La chaîne de valeur facilite l'identification des domaines clés dans lesquels une entreprise peut créer un avantage concurrentiel. Elle aide à identifier les activités créatrices de valeur et celles qui représentent une charge, permettant ainsi de mieux allouer les ressources et de se concentrer sur les activités stratégiques. En analysant les points forts et les faiblesses, les dirigeants peuvent élaborer une stratégie pour surpasser les concurrents

3.5.2. Les limites de la chaîne de valeur :

La théorie de la chaîne de valeur de Porter, bien qu'elle soit un outil d'analyse stratégique utile, présente plusieurs limites. Voici trois des principales limitations :

- a. La chaîne de valeur se concentre principalement sur la création de valeur pour l'entreprise elle-même, négligeant ainsi les intérêts des parties prenantes externes comme les clients, les employés et les fournisseurs. Cela peut conduire à une vision étroite qui ne prend pas en compte l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise.
- b. Le modèle de Porter est souvent critiqué pour sa représentation linéaire des processus de création de valeur, ce qui ne reflète pas la complexité et la dynamique des chaînes d'approvisionnement modernes. Dans un environnement commercial contemporain, les interactions entre les différentes activités sont souvent non linéaires et interconnectées, rendant le modèle moins applicable.

¹ P. LANORE, Opcit, PP 52-53

- c. La théorie ne prend pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux et sociaux, tels que les impacts écologiques ou les questions éthiques liées à la gestion des ressources humaines. Cette omission peut limiter la capacité des entreprises à répondre aux défis contemporains liés à la durabilité et à la responsabilité sociale.

En conclusion, les outils d'analyse stratégique constituent des instruments fondamentaux pour évaluer l'environnement global de l'entreprise, tant interne qu'externe. Leur complémentarité permet aux décideurs d'adopter une vision structurée et cohérente, facilitant ainsi la formulation de stratégies adaptées aux enjeux concurrentiels actuels. Toutefois, bien que puissants, ces outils présentent certaines limites et nécessitent une utilisation critique et contextualisée pour garantir des décisions stratégiques efficaces et porteuses de valeur.

Conclusion du chapitre 02 :

Ce chapitre a mis en lumière les fondements théoriques de la compétitivité et son rôle central dans les dynamiques économiques nationales et internationales. La compétitivité, au-delà d'être un simple enjeu de performance économique, influence les choix stratégiques des entreprises et oriente les politiques publiques.

Différents types de compétitivité ont été abordés, notamment la compétitivité-coût, la compétitivité-prix, la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle. Chaque dimension joue un rôle crucial dans le positionnement des entreprises et des nations sur les marchés. Par ailleurs, la compétitivité repose sur plusieurs exigences, telles que la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation, qui permettent aux entreprises de maintenir un avantage durable face à la concurrence.

L'avantage concurrentiel, qui découle directement de la compétitivité, repose sur la différenciation et l'optimisation des ressources. Il est influencé par plusieurs facteurs, particulièrement les dotations en ressources, les technologies, la productivité et les politiques économiques.

Pour résumer, la compétitivité et l'avantage concurrentiel sont des concepts interdépendants, essentiels à la pérennité et à la performance des entreprises et des économies. Une approche stratégique basée sur l'innovation, la différenciation et l'adaptabilité est donc indispensable pour se démarquer dans un environnement concurrentiel en perpétuelle évolution.

Chapitre 03 :

L'Impact du Changement Organisationnel sur la Compétitivité de l'Entreprise Promedal

Introduction du chapitre 03 :

Ce chapitre a pour objectif de proposer une analyse approfondie de l'entreprise Promedal, spécialisée dans la production et l'importation de dispositifs médicaux, ainsi qu'une étude rigoureuse des résultats obtenus dans le cadre d'une recherche qualitative menée sur le terrain. L'enjeu principal est de comprendre les dynamiques internes de l'entreprise.

Dans la première section, nous présenterons de manière détaillée l'entreprise Promedal. Cette section retracera son historique, mettra en évidence la diversité de sa gamme de produits, qu'il s'agisse des dispositifs fabriqués en interne ou de ceux importés. De plus, les fonctions principales des différentes directions au sein de l'organisation. L'ensemble de ces éléments fournira un cadre contextuel essentiel pour mieux appréhender les réalités opérationnelles de Promedal. Par ailleurs, une partie de cette section sera consacrée à la méthodologie adoptée pour cette recherche.

La seconde section de ce chapitre sera consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus des entretiens menés avec les responsables de l'entreprise. Elle s'attachera notamment à comparer l'ancien et le nouvel organigramme, en mettant en évidence les principales transformations et les effets de ce changement organisationnel sur la compétitivité de l'entreprise, à travers l'examen de plusieurs indicateurs.

L'objectif est de mettre en lumière les perceptions, les expériences et les réalités vécues par les parties prenantes internes, afin de mieux comprendre les effets du changement organisationnel étudié sur la compétitivité de l'entreprise. Le chapitre se clôturera par une synthèse globale des résultats, permettant de tirer des conclusions significatives en lien avec les objectifs de la recherche.

Section 01 : Présentation de l'entreprise Promedal :

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise Promedal, un acteur majeur dans le domaine des dispositifs médicaux. Elle permettra de mieux comprendre son évolution, sa gamme de produits, ses différentes directions. En précisant la méthodologie de recherche choisie ainsi que les techniques de collecte des données mises en œuvre.

1.1. Présentation de l'entreprise Promedal :

PROMEDAL (Progress Médical Algérie) est une société algérienne privée spécialisée dans la production et l'importation de dispositifs médicaux à usage unique, créée le 11 septembre 1995 avec un capital social de départ de 100 000 DA. L'entreprise œuvre vers une expansion et un développement de son activité, dans le respect du cadre réglementaire et légal, lui conférant une place de leader parmi les acteurs de ce secteur.

Figure N° 18 : Logo de l'entreprise Promedal



PROMEDAL accorde une grande importance à la qualité, comme en témoigne sa certification ISO9001 : 2008 obtenue en 2016, suivie de sa transition vers la norme ISO13485 : 2016 spécifique au secteur des dispositifs médicaux, obtenant la certification en 2022¹. Elle dispose d'une unité de stérilisation à l'Oxyde d'Ethylène selon la norme internationale ISO 11135.

L'entreprise a investi dans la création de deux nouvelles salles blanches, dont une en ISO7 (classe C), pour diversifier sa gamme de produits. Elle a également mis en place un laboratoire de contrôle qualité des dispositifs médicaux, validé par l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques (ANPP).

¹ Pour plus d'information voir l'Annexe N° 02

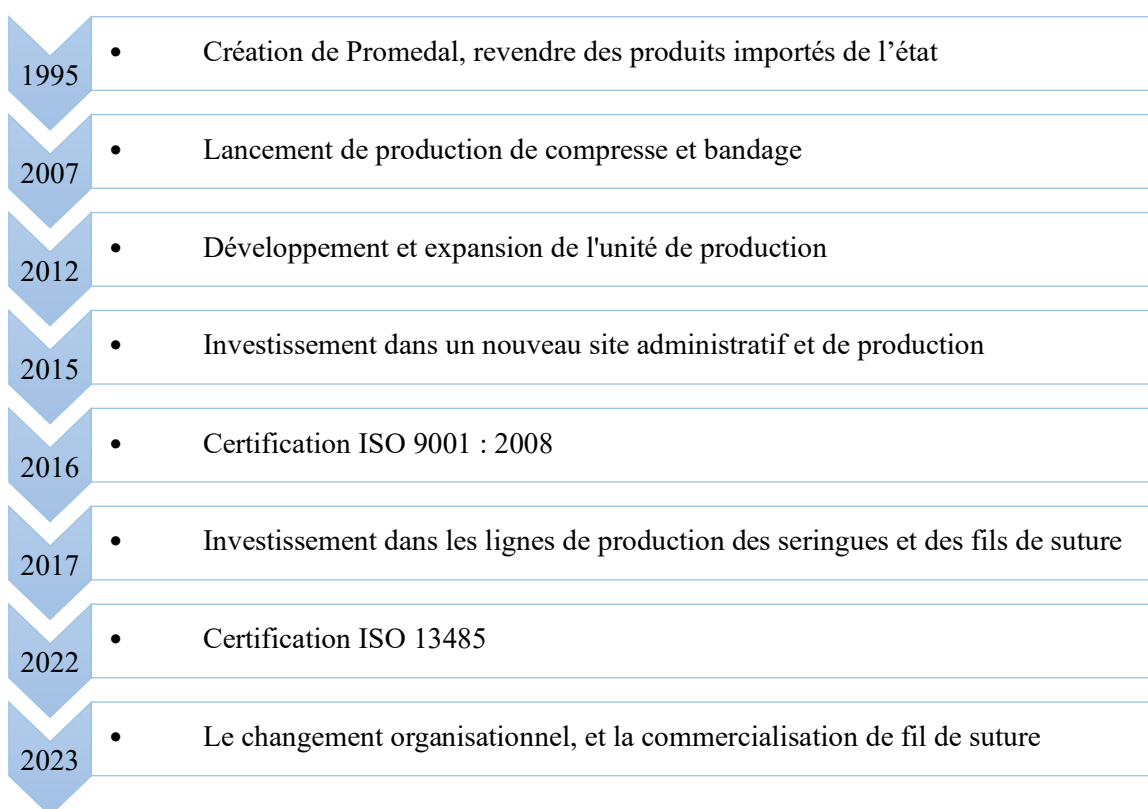
Tableau N° 06 : Présentation de l'entreprise Promedal

Le nom de l'entreprise	PROMEDAL
Adresse	Zone industrielle, route de chetouane n°107, Tlemcen 13000, Algérie
Statut juridique	SARL
Type d'activité	Industriel et Commercial
Domaine d'activité	Production et commercialisation de dispositifs médicaux à usage unique
Chiffre d'affaires (2024)	1 milliard 83 millions
Le membre des employés	100 employés
Web	www.promedal.com
Tél	043 27 12 12
E-mail	contact@promedal.com

Source : élaboré par nous même, sur la base des informations de l'entreprise.

1.2. Historique de Promedal :

Depuis sa création le 11 septembre 1995, la société a évolué. Les principaux changements survenus ces dernières années sont résumés dans la figure ci-dessous :¹

Figure N° 19 : Evolution de l'entreprise Promedal

Source : <https://promedal.com/page/notre-entreprise>,

¹ <https://promedal.com/page/notre-entreprise>, consulté le 10/02/2025, à 18h 30.

1.3. La gamme des produits chez Promedal :

PROMEDAL possède actuellement un portefeuille de plus de 200 produits, pouvant répondre à vos différents besoins en alignant parfaitement le rapport qualité-prix. On distingue deux catégories de produits : ceux fabriqués par l'entreprise et ceux achetés pour être revendus.

1.3.1. Produits fabriqués :

L'entreprise PROMEDAL fabrique six gammes de produits, la gamme Pharma est la première ligne de produits fabriquée par l'entreprise Promedal. Elle se compose de plusieurs articles, dont les suivants ¹:

1.3.1.1. Pharma comp :

Ce produit désigne une compresse, une compresse de gaze hydrophile à usage unique, faite à 100% de coton, blanche, conforme à la norme NF EN 140794. Elle est utilisée pour la désinfection et le nettoyage des plaies, ainsi que pour l'absorption d'exsudats et autres écoulements. La compresse purifiée est aérée et tissée dans un pur fil de coton hydrophile, ce qui lui confère une très bonne perméabilité à l'air. Elle assure une bonne rétention des liquides et a une grande vitesse d'absorption. Comme : compresse abdominale, compresse purifiée et stérile. (Voir l'annexe N° 03)

1.3.1.2. Pharma crêpe :

Ce type de produit est la bande de crêpe, une bande élastique adhésive tissée non stérile. Elle est utilisée dans le milieu médical pour maintenir, immobiliser, recouvrir et comprimer. Elle peut servir à maintenir un pansement, à protéger une plaie désinfectée, ou à comprimer une plaie pour arrêter un saignement. Elle est également utilisée dans le domaine sportif pour les accidents musculaires ou articulaires. (Voir l'annexe N° 04)

1.3.1.3. Pharma gaze :

Cette série comprend une bande de gaze fabriquée en coton hydrophile à 100 %, et se distingue par son tissage espacé. Elle est utilisée pour fixer des pansements, soutenir légèrement les articulations douloureuses, réaliser des bandages, ou immobiliser des parties du corps. Elle est caractérisée par un tissage de fils écartés. La gaze est généralement non stérile, mais stérilisable. (Voir l'annexe N° 05)

¹ <https://promedal.com/produits-locaux>, consulté le 10/02/2025, à 15h 45.

1.3.1.4. **Pharma tane :**

Le dernier produit est la tarlatane, communément appelée pièce de gaze hydrophile, un tissu léger, ajouré et non extensible, composé à 100% de coton hydrophile. Elle est généralement non stérile, mais peut être stérilisée pour une utilisation médicale. La tarlatane est utilisée pour le nettoyage, le badigeonnage et l'assèchement des plaies, contusions et champs opératoires. Elle sert également à la confection de compresses, de tampons, de pansements, à la fixation de pansements, à la compression, et à l'immobilisation de parties du corps. (Voir l'annexe N° 06)

Figure N° 20 : La gamme pharma



Source : <https://promedal.com/produits-locaux>,

Le changement organisationnel permet à l'entreprise Promedal d'intégrer deux nouvelles gammes de produits, à savoir :

1.3.1.5. **PRO-JECT :**

Cette gamme, PRO-JECT, comprend des seringues de 5 ml avec graduation, permettant un dosage précis des injections. Chaque seringue est emballée individuellement, et l'état de l'emballage garantit la stérilité des seringues avec aiguille.

1.3.1.6. **Pro Glactine :**

C'est la gamme de fil de suture résorbable et non résorbable. Le fil de suture résorbable est un fil qui va totalement disparaître par l'action de l'hydrolyse ou des enzymes. Un fil de suture résorbable peut être mono-filament, ou tressé.

1.3.2. **Les produits d'importation :**

L'entreprise Promedal assure l'importation de dispositifs médicaux en provenance de deux marques allemandes de renommée internationale : « **KDM, Beromed** ». Ces fabricants sont spécialisés dans la conception de produits médicaux à usage unique, de consommables

hospitaliers et d'équipements cliniques de haute qualité. Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des produits importés. (Voir l'annexe N° 07)

Figure N° 21 : Produits d'importation



1.3.2.1. La marque KDM :

Concernant les dispositifs médicaux de cette entreprise :

Cathéter court	Seringue 50cc
Micro-perfuseurs	Seringue 20cc
Aiguille spinal	Seringue 1cc
Aiguille hypodermique	

Source : élaboré par nous-même a l'aide de site web : <https://promedal.com/produits-importes>,

1.3.2.2. La marque Beromed :

Parmi les produits importés par cette entreprise :

Sonde de foley adulte	Lunette a oxigene
Sonde gastrique	Lame bistouri
Sonde aspiration	Masque nébuliseur
Sonde alimentation	Prolongateur
Sonde rectal	Kit tensio-steto
Sonde entracheale avec ballonnet	Sonde nelaton
Masque a oxygène	Poche a urine pédiatrique
Robinet 3 voie	Poches a urine adulte
Thermomètre digital classique	Bracelet d'identification
Thermomètre digital waterproof	Peni flow

Source : élaboré par nous-même a l'aide de site web : <https://promedal.com/produits-importes>,

1.4. Les missions des différentes directions :

L'entreprise Promedal est structurée autour de quatre directions principales, en plus de la présence d'un gérant, « d'un responsable du management de la qualité », ainsi que « d'un pharmacien directeur technique et responsable matériovigilance ». Ces deux derniers postes

sont indépendants des directions. Ci-dessous sont présentées les principales missions attribuées à chacune des directions.

1.4.1. Direction administration et finance :

La direction administration et finances joue un rôle central dans le bon fonctionnement de l'organisation. Elle assure la gestion administrative, comptable, financière, logistique et informatique de l'entreprise, parmi les tâches de cette direction :

- Élaboration et suivi du budget, gestion de la trésorerie, suivi des dépenses, analyse financière.
- Assurer le suivi des paiements et des factures.
- Veiller au respect des obligations fiscales et réglementaires.
- Organiser les relations avec les fournisseurs, les clients et les partenaires externes.
- Assurer la gestion et la maintenance du système informatique.
- Les affaires juridiques.

1.4.2. La direction de site :

La Direction de site joue un rôle central dans la gestion opérationnelle de la production au sein de Promedal. Ci-dessous sont détaillées les principales missions de cette direction :

- Planifier, coordonner et superviser les activités de production dans les différentes zones (ZP1, ZP2, ZP3).
- Encadrer les responsables de zone, chefs de ligne, opérateurs et techniciens.
- Veiller au respect des plannings, des délais et des volumes à produire.
- Optimiser l'efficacité des lignes de production (Injection, conditionnement, etc.).
- Une maintenance optimale pour les zones de production.
- Superviser la maintenance préventive et corrective des équipements.
- Assurer la supervision de l'unité de stérilisation en veillant au respect des protocoles d'asepsie, à la traçabilité des lots et à la conformité aux normes d'hygiène en vigueur.

1.4.3. La direction des opérations :

La Direction des opérations occupe une fonction clé dans la gestion opérationnelle aussi. Voici un aperçu des principales missions de cette direction :

- Superviser la gestion des stocks via le gestionnaire de stocks et le chef magasinier.
- Assurer la bonne organisation des magasins et le suivi des entrées/sorties de marchandises.
- Analyser et suivre les marchés publics et privés via les chargés des marchés et le commercial terrain pour la prospection et la fidélisation des clients.
- Soutenir les efforts de marketing pour le développement commercial.
- Organiser et suivre les achats de matières premières et équipements nécessaires à l'activité.
- Optimiser les processus internes pour améliorer la performance opérationnelle globale.

1.4.4. La direction technique :

Les missions de la Direction technique au sein de Promedal comprennent les responsabilités suivantes :

- Assurer la conformité des produits fabriqués aux normes ISO 13485.
- Vérifier que les produits respectent les standards de qualité et de sécurité requis.
- Être responsable de la libération des produits, garantissant leur conformité avant leur mise sur le marché.
- Superviser le respect des exigences réglementaires et garantir la conformité des activités du laboratoire.
- Assurer un suivi rigoureux des processus de production pour maintenir les standards techniques et réglementaires.

1.4.5. Le pharmacien directeur technique et responsable matériovigilance :

Ce pharmacien est responsable des produits importés et assume l'entière responsabilité civile en cas de problème lié au produit, notamment si celui-ci entraîne des infections ou des effets indésirables chez les patients.

1.4.6. Le responsable management de qualité :

Le Responsable Management de la Qualité est chargé de garantir le respect de toutes les exigences des normes ISO au sein de l'entreprise. Il doit sensibiliser et informer l'ensemble du

personnel pour assurer leur conformité, car l'activité de PROMEDAL est particulièrement sensible. Il est crucial que chaque membre respecte ces normes, d'autant plus qu'un audit annuel est effectué pour vérifier la conformité des opérations de l'entreprise.

1.5. Méthode de la recherche retenue :

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction des opérations et de la direction administration et finance, pour une meilleure connaissance sur le changement organisationnel et son impact sur la compétitivité de l'entreprise, et pour répondre à notre problématique de recherche, à savoir : « **Comment le changement organisationnel influence-t-il la compétitivité de l'entreprise Promedal sur un environnement économique évolutif ?** », Nous avons fait le choix de suivre une approche de recherche qualitative et une approche de recherche analytique.

Pour garantir une méthodologie rigoureuse dans notre recherche, nous avons conçu un guide d'entretien qualitatif de type semi-directif. Ce choix s'est révélé pertinent, car il permet de combiner la rigueur scientifique avec la liberté d'expression des participants. Le guide est structuré autour d'une série de questions préétablies, posées dans un ordre spécifique, ce qui permet de structurer l'entretien et de s'assurer que toutes les thématiques pertinentes sont couvertes.

Afin de répondre aux objectifs de cette étude, un guide d'entretien a été élaboré autour de trois axes principaux :

- 1) Axe 01 : Le changement organisationnel.
- 2) Axes 03 : La résistance au changement.
- 3) Axes 04 : L'impact du changement organisationnel sur la compétitivité.

1.6. Objectif de l'entretien :

L'objectif principal de cet entretien est de recueillir les perceptions et les retours d'expérience des responsables sur les effets du changement organisationnel récemment mis en œuvre, afin d'évaluer dans quelle mesure ce changement a influencé la compétitivité de l'entreprise.

1.7. La rédaction de l'entretien :

Notre entretien comprend 13 questions, réparties en trois axes principaux. Ces questions sont élaborées à partir des principes fondamentaux et des étapes cruciales pour analyser le processus de changement organisationnel et son impact sur la compétitivité de l'entreprise Promedal.

Notre échantillon de l'étude au sein de l'entreprise Promedal est comme suit :

Tableau N° 07 : Présentation du profil des personnes interrogées

L'interviewé	Le poste occupé	La date
HAMMAD Mourad	Directeur Administration et Finance	4 ans au sein de l'entreprise
BOUDALIA Hanene	Chargé marketing	16 ans au sein de l'entreprise

Source : élaboré par nous-même.

En résumé, cette section pose les fondations nécessaires à l'étude de Promedal, en fournissant les éléments essentiels pour appréhender son fonctionnement sur le marché des dispositifs médicaux. Elle prépare ainsi le lecteur à une analyse plus détaillée dans les parties suivantes du travail.

Section 02 : l'impact du changement organisationnel sur la compétitivité

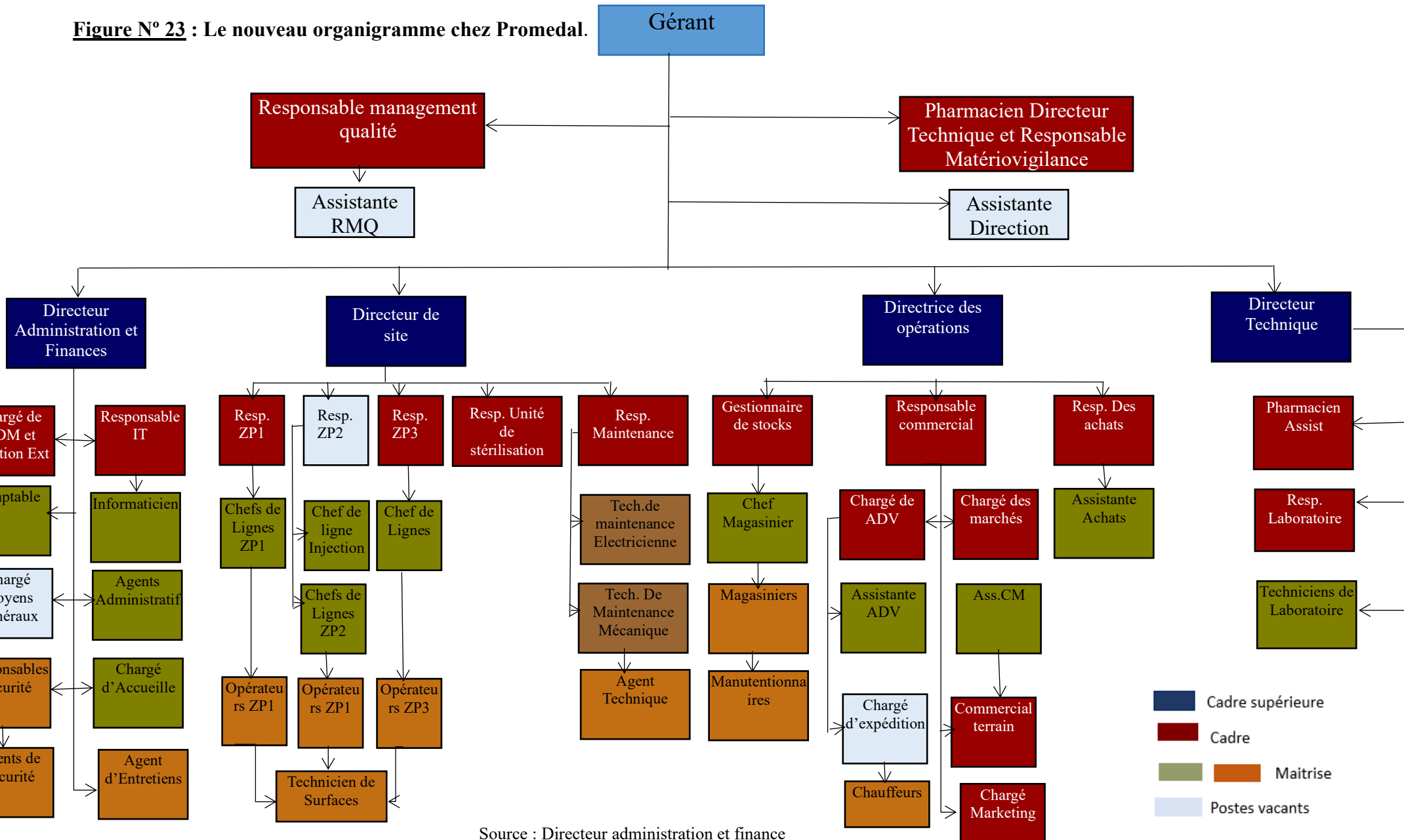
Cette section est dédiée à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus à partir des entretiens menés auprès des responsables. L'objectif est d'apporter des réponses précises à la problématique principale formulée en introduction, tout en validant ou en infirmant les hypothèses de recherche.

2.1. L'analyse du changement organisationnel au sein de Promedal :

En 2022, l'entreprise PROMEDAL a décidé de déménager son siège social en raison de sa croissance significative. Pour accompagner cette expansion, l'entreprise a jugé nécessaire d'adapter son organigramme afin de mieux refléter ses nouvelles ambitions et de renforcer sa structure interne. Le nouveau organigramme a été mis en place le 15 février 2023.

Les figures ci-dessous l'ancien et le nouveau organigramme :

Figure N° 23 : Le nouveau organigramme chez Promedal.



Source : Directeur administration et finance

Les principaux changements apportés au nouveau organigramme par rapport à l'ancien sont les suivants :

- 1) L'ancien organigramme qui mentionnait : directeur administration et finance, direction de site, direction des opérations et direction technique, était en fin de compte des petits services qui sont devenus dans le nouveau organigramme des directions.
- 2) Ajout du Pharmacien Directeur Technique et Responsable Matériovigilance : ce rôle n'existait pas dans l'ancien organigramme, soulignant un renforcement de l'expertise technique et de la gestion de la sécurité des produits.
- 3) L'ancien organigramme ne montre qu'une seule zone de production (ZP1), le nouveau détaille l'ajout de deux zones de production : ZP2 et ZP3, indiquant une augmentation de la capacité de production, et donc élargir sa gamme de produits.
- 4) L'ancien organigramme n'existe pas de laboratoire, tandis que le nouveau en inclut un, signalant un renforcement des capacités de contrôle qualité en conformité avec les exigences de la norme ISO 13485.
- 5) L'unité de vapeur de l'ancien organigramme est devenue une unité de stérilisation dans le nouveau, suggérant des améliorations dans le processus de stérilisation à l'Oxyde d'Ethylène selon la norme internationale ISO 11135.
- 6) Le nouveau organigramme présente une structure plus détaillée avec des niveaux hiérarchiques intermédiaires, facilitant une meilleure gestion et une communication plus structurée. Par exemple : informaticien, agent administratif, responsable laboratoire, technicien de laboratoire, responsable commercial, responsable des achats de produits importés et de matières premières...

Avant le changement, Promedal était confrontée à des difficultés telles que des lenteurs dans le processus décisionnel, une structure hiérarchique excessivement rigide, et une faible capacité à répondre rapidement aux exigences du marché. Et parmi les principales causes du changement au sein de l'entreprise Promedal, identifiées par le Directeur Administration et Finances lors d'un entretien, se répartissent entre facteurs internes et externes. Du côté interne, le besoin de rationaliser les processus, d'améliorer la performance globale et de faire évoluer la culture d'entreprise vers une approche plus agile ont été des moteurs essentiels de transformation. Par ailleurs, des facteurs externes ont également joué un rôle déterminant, notamment la pression concurrentielle accrue, les exigences réglementaires de plus en plus strictes, ainsi que

l'évolution des attentes des clients. Ces éléments combinés ont nécessité une refonte de l'organisation pour répondre efficacement aux défis actuels et futurs. Grâce à ces changements, Promedal est désormais plus flexible dans sa structure, ce qui lui permet de réagir rapidement aux évolutions du marché. Elle est mieux préparée pour faire face à la concurrence accrue et pour répondre efficacement aux attentes croissantes des clients, tout en renforçant sa capacité à innover et à maintenir une performance interne optimale.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principales modifications mises en œuvre :

Tableau N° 08 : Comparaison entre l'ancien et le nouveau organigramme

Aspect	L'ancien	Le nouveau
Niveaux supérieurs	Des services	Création des directions
Nombre de niveaux hiérarchiques	Moins nombreux	Plus détaillé, avec plus de niveaux intermédiaires
Fonctions clés	Pas de Pharmacien Directeur Technique	Ajout du Pharmacien Directeur Technique et Responsable Matériovigilance
Zone de production	ZP1 seulement affiché	ZP1, ZP2 et ZP3 bien représentés avec chefs de lignes et opérateurs
Stérilisation	Unité de vapeur	Unité de stérilisation
Contrôle Qualité	Pas de laboratoire	Ajout d'un laboratoire
Spécialisation	Moins de spécialisation des rôles	Spécialisation accrue avec des rôles dédiés (responsable IT, comptable, etc.)

Source : établi par nous-mêmes sur la base des données du directeur administration et finance.

2.2. La résistance au changement :

Au sein de l'entreprise Promedal, la mise en œuvre de changement organisationnel a suscité une certaine résistance, en particulier parmi les employés les plus anciens. Ces derniers ont exprimé de la méfiance et de l'inquiétude, redoutant la perte de leurs repères ou même de leur poste, dit le directeur finance et administration. Face à ces réactions, les directeurs ont adopté une communication transparente qui a été instaurée afin de clarifier les objectifs du changement, tandis que les salariés ont été impliqués dans le processus décisionnel. Par ailleurs, des actions de soutien telles que le coaching et la formation ont été mises en place, ce qui a permis

d'atténuer progressivement les résistances et de favoriser une meilleure adhésion au changement.

2.3. L'impact du changement organisationnel sur la compétitivité de l'entreprise

Promedal :

D'après l'entretien fait avec le directeur administration et finance, il y a plusieurs indicateurs pour évaluer la compétitivité au sein de l'entreprise parmi eux : la part de marché, le chiffre d'affaires, le délai de livraison, le taux de satisfaction client, le coût de production.

Avant d'interpréter les résultats, il est nécessaire d'analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise Promedal à l'aide de l'outil SWOT :

<u>Les forces :</u>	<u>Les faiblesses :</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'entreprise PROMEDAL bénéficie de près de 30 ans d'expérience dans le domaine des dispositifs médicaux. ✓ Une bonne image de l'entreprise PROMEDAL sur le marché. ✓ Un niveau élevé de satisfaction client accompagné d'un très faible taux de réclamation. ✓ Relations clients excellent, et une communication forte et une écoute active et attentive avec les clients. ✓ Société active au développement économique national, création de la richesse et de l'emploi. ✓ L'investissement dans deux nouvelles salles blanches pour la stérilisation des produits, pour développer un nouveau secteur. ✓ Une gamme variée avec plus de 200 dispositifs médicaux, soit fabriqués par l'entreprise, soit importés. ✓ Des dispositifs médicaux de haute qualité. ✓ La production de nouveaux produits sur le marché : le fil de suture et la seringue, afin d'élargir l'offre et répondre aux besoins du secteur médical. ✓ Un réseau de distribution bien développé en secteur étatique qui touche les CHU, EPH, CAC, EPSP. ✓ L'entreprise bénéficie d'une ressource humaine hautement qualifiée et talentueuse. ✓ L'implication du personnel dans le management de la qualité (ISO13485). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un manque d'information sur le marché (un seul délégué / délégation limitée). ✓ Manque de la planification des achats car les fournisseurs ne respectent pas le délai de la livraison. ✓ Une partie des matières premières est importée, ce qui expose l'entreprise à des fluctuations de coûts et à des risques de rupture d'approvisionnement. ✓ Dépendance à un unique fournisseur pour les produits importés, ce qui lui permet d'imposer ses conditions, particulièrement en augmentant les prix. ✓ L'interruption de la production causée par des pannes récurrentes des machines, entraînant des retards, une baisse de productivité et un impact négatif sur la satisfaction client. ✓ Indisponibilité des produits causant une très grande perte.

Les opportunités :	Les menaces :
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encouragement à l'exportation des produits locaux hors hydrocarbures à travers des salons internationaux, en facilitant la communication à l'échelle mondiale et en accompagnant les entreprises dans leurs démarches d'exportation. ✓ L'Algérie vise à développer son industrie locale et à promouvoir les exportations à l'international grâce à des lois et des stratégies économiques nationales favorisant le commerce extérieur. ✓ L'augmentation du nombre d'hôpitaux et de centres de santé en Algérie vise à renforcer le développement du système sanitaire, qui permet d'élargissement du réseau de distribution. ✓ Limiter les exportations afin de réduire la sortie de devises étrangères, notamment les dollars, et ainsi préserver les réserves de change du pays pour soutenir l'économie nationale. ✓ Une dynamique démographique. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de nouvelles réglementations impactant l'activité (comme l'interdiction d'importer certains produits, ce qui pourrait entraîner une baisse du chiffre d'affaires). ✓ Risque d'augmentation des taxes et des droits de douane sur les matières premières ou les produits importés, pouvant affecter les coûts et la rentabilité. ✓ Risque de mise en place de nouvelles réglementations sur la distribution des dispositifs médicaux, pouvant entraîner des restrictions, des exigences supplémentaires ou des modifications des conditions d'accès au marché. ✓ Risque d'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, pouvant augmenter la compétition, réduire les parts de marché et exercer une pression sur les prix et la rentabilité de l'entreprise.

Source : élaboré par nous même à la base des données de chargé marketing.

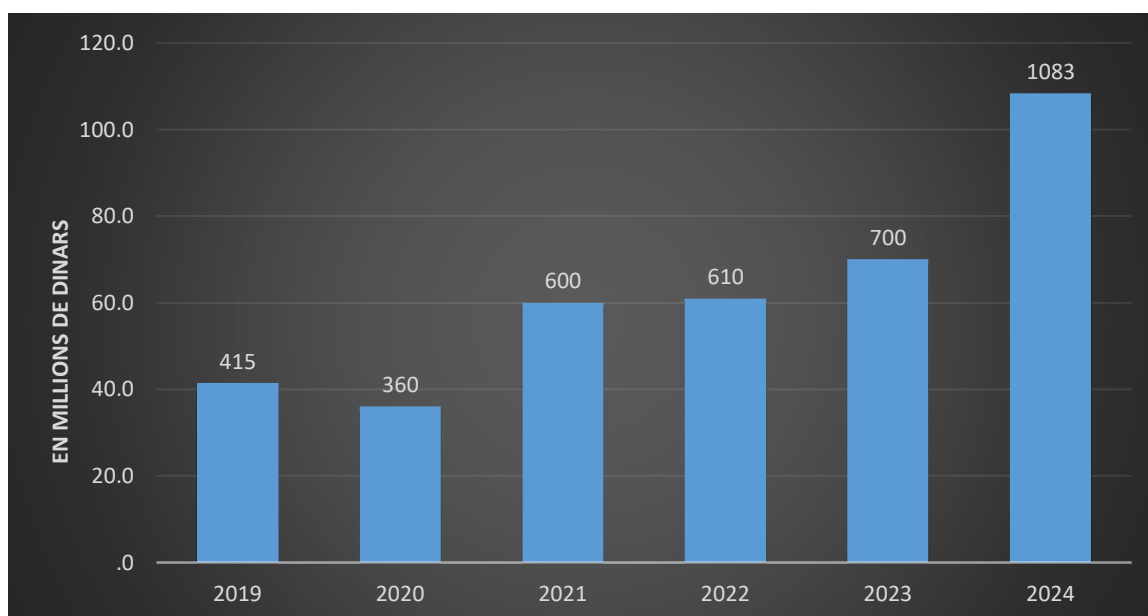
2.3.1. L'analyse de chiffre d'affaires :

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires de l'entreprise Promedal de 2019 à 2024.

Tableau N° 09 : Le chiffre d'affaires de Promedal 2019-2024

L'année	CA (DA)
2019	415 millions
2020	360 millions
2021	600 millions
2022	610 millions
2023	700 millions (année du changement)
2024	1 milliards 83 millions

Source : directeur administration et finance.

Figure N° 24 : Evolution de chiffre d'affaires de Promedal 2019-2024

Source : élaboré par nous même sur la base des données de directeur administration et finance.

➤ **Avant le changement :**

Entre 2019 et 2020, le chiffre d'affaires de Promedal a connu une baisse significative de 13,25 %, principalement due à la pandémie de COVID-19. Après cette période, l'entreprise a progressivement repris le cours normal de son activité. Cependant, entre 2021 et 2022, la croissance est restée quasi stable, avec une légère hausse de 1,67 %, en grande partie en raison d'une organisation interne inefficace.

➤ **Après le changement :**

L'année 2023 marque un tournant important pour l'entreprise de 14,75% avec la mise en place d'un changement organisationnel. C'est également à ce moment que Promedal a commencé la commercialisation de son nouveau produit : le fil de suture. Cette année-là, une importante augmentation du chiffre d'affaires a été enregistrée, témoignant d'un début d'impact positif du changement. En 2024, l'effet du changement organisationnel devient clairement visible, avec une hausse très remarquable de 54,71% du chiffre d'affaires, atteignant plus d'un milliard de dinars et élargissant sa part du marché. Ce que l'entreprise n'a pas réussi à accomplir en plusieurs années en termes de chiffre d'affaires, elle a pu le réaliser en une seule année après la mise en œuvre du changement.

➤ **Interprétation :**

Selon le directeur administration et finance, le changement organisationnel mis en œuvre en 2023 a engendré des améliorations significatives tant sur le plan interne qu'externe. En interne, la réorganisation a permis une meilleure structuration des équipes, une optimisation des processus et une relance de la production avec l'introduction des nouveaux produits. Sur le plan externe, l'entreprise a su mieux répondre aux attentes du marché, élargir son offre et renforcer sa présence commerciale. L'effet combiné de ces améliorations s'est traduit par une forte augmentation du chiffre d'affaires en 2024, signe d'une compétitivité retrouvée. Ainsi, le changement organisationnel a agi comme un levier de transformation, positionnant Promedal comme un acteur plus performant et plus réactif face aux exigences du marché.

2.3.2. Le taux de satisfaction client :

Le taux de satisfaction client est aussi considéré comme un indicateur de la compétitivité, il reflète la capacité d'une entreprise à répondre efficacement aux attentes et besoins de ses clients. Le tableau ci-dessous présente le taux de satisfaction client de 2022 à 2024.

Tableau N°10 : Le taux de satisfaction client de Promedal 2022-2024

L'année	Le nombre de clients	Le taux de satisfaction client (%)
2022	164	84
2023	126	88
2024	114	85

Source : chargé marketing et directeur administration et finance.

➤ **Avant le changement :**

En 2022, le taux de satisfaction client s'élevait à 84,63 % pour un total de 164 clients, traduisant une appréciation globalement positive des produits proposés par l'entreprise.

➤ **Après le changement :**

En 2023, année marquée par un changement organisationnel et le lancement d'un nouveau produit (le fil de suture), le taux de satisfaction a progressé pour atteindre 88 %. Cependant, le nombre de clients a diminué à 126 en raison de nouvelles réglementations étatiques imposant un agrément aux distributeurs privés, incluant notamment l'obligation de recruter un pharmacien, une charge supplémentaire pour eux. Cette contrainte a entraîné l'arrêt des ventes aux distributeurs non conformes.

En 2024, une légère baisse du taux de satisfaction à 85 % a été observée, accompagnée d'une perte de 12 clients. Malgré cette baisse, le niveau de satisfaction reste élevé. Selon le directeur financier et administratif, le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une augmentation significative grâce à une décision stratégique : Promedal a orienté ses efforts vers la couverture des besoins des hôpitaux publics, non soumis à l'agrément exigé dans le secteur privé, et a renforcé son réseau de distribution dans le secteur étatique afin de compenser la perte des clients privés. Concernant les 15 % de clients insatisfaits, leurs remarques concernent principalement : l'indisponibilité de certaines matières premières et produits importés, due aux restrictions réglementaires freinant l'importation. S'y ajoutent les retards de livraison de la part des fournisseurs, ayant provoqué des ruptures de stock et impacté négativement les délais de livraison aux clients.

➤ **Interprétation :**

La variation du taux de satisfaction client avant et après le changement organisationnel illustre la capacité de Promedal à s'adapter à un environnement réglementaire complexe tout en maintenant un bon niveau de satisfaction. Le lancement d'un nouveau produit et le recentrage stratégique sur le secteur public ont permis non seulement de préserver la satisfaction globale des clients, mais aussi de renforcer la compétitivité de l'entreprise face à la perte d'une partie de sa clientèle privée.

2.3.3. Le réseau de distribution :

Le changement organisationnel aide Promedal à développer plus leur réseau de distribution, le tableau suivant présente le développement de réseau de distribution de Promedal avant et après le changement.

Tableau N° 11 : Réseau de distribution de Promedal 2022-2024

L'année	Réseau de distribution (Structure Hospitalier)
2022	8
2023	13
2024	21

Source : chargé marketing.

➤ **Avant le changement :**

En 2022, Promedal desservait seulement 8 structures hospitalières, ce qui reflétait une couverture limitée du marché.

➤ **Après le changement :**

À partir de 2023, année marquée par la mise en œuvre du changement organisationnel, le nombre de structures hospitalières desservies est passé à 13, soit 5 nouvelles structures ajoutées. En 2024, cette dynamique s'est poursuivie avec l'intégration de 8 structures supplémentaires, portant le total à 21 structures hospitalières desservies.

➤ **L'interprétation :**

Cette progression significative illustre clairement l'impact positif du changement organisationnel sur l'efficacité et l'expansion du réseau de distribution. L'entreprise a ainsi renforcé sa présence sur le marché hospitalier, améliorant sa capacité à répondre aux besoins du secteur de la santé et affirmant sa compétitivité.

2.3.4. L'analyse des produits :

Les différentes catégories de produits identifiées seront analysées de manière approfondie.

Elles se répartissent comme suit :

- 1) Type 01 : les produits d'importation.
- 2) Type 02 : la compresse et bandage (la gamme pharma).
- 3) Type 03 : le fil de suture résorbable et non résorbable.
- 4) Type 04 : la seringue 5 ml.

2.3.4.1. Type 01 : Les produits d'importation :

Le marché des produits d'importation est plein de concurrents, les produits sont disponibles et de qualité, et les prix sont très compétitifs. Le tableau suivant présente quelques principaux concurrents de Promedal de cette gamme :

Tableau N° 12 : Les concurrents des produits d'importation

Concurrents	L'année de création	Lieu	Pays d'origine
Sarl ST MEDICAL	2017	Alger	INDE
AMD	2011	Alger	INDE-CHINE
SARL DRISS MEDICAL	2013	Alger	POLOGNE
CENTRA PHARM	2015	Alger	INDE
EMED SYSTEME	2022	Alger	CHINE
EURL MEDICAL BEST NOUVEAU	2023	Oran	CHINE

Source : chargé marketing.

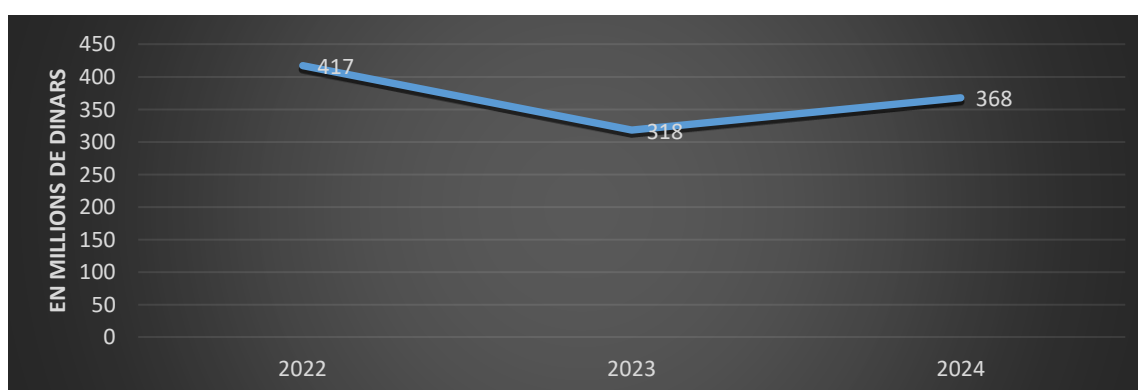
a. Chiffre d'affaires des produits d'importation chez Promedal :

Le tableau ci-dessus présente le chiffre d'affaires des produits d'importation entre 2022 et 2024, soit avant et après le changement organisationnel mis en œuvre au sein de Promedal.

Tableau N° 13 : Chiffre d'affaires des produits d'importation 2022-2024

L'année	CA (DA)
2022	417 338 332,00
2023	318 917 567,00
2024	368 606 364,00

Source : directeur administration et finance.

Figure N° 25 : Le chiffre d'affaires des produits importés 2022-2024

Source : élaboré par nous même sur la base des données de directeur administration et finance.

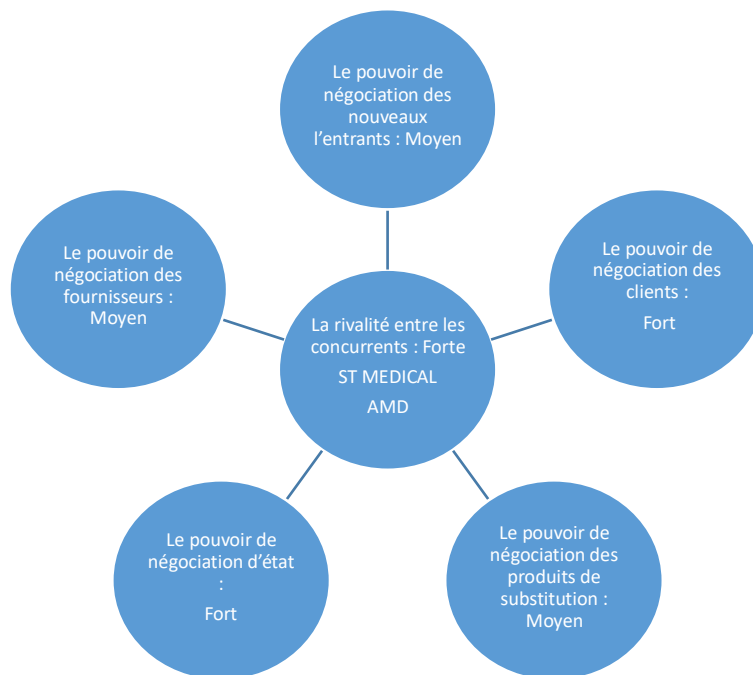
Le chiffre d'affaires des produits importés a connu une baisse de 23,58 % en 2023 par rapport à 2022, passant de 417 à 318 millions de dinars. Cette diminution s'explique par une nouvelle réglementation imposée par l'État, exigeant un agrément pour les distributeurs privés, incluant l'obligation de recruter un pharmacien, ce qui a entraîné l'arrêt des ventes aux distributeurs non conformes. Par ailleurs, l'État a complexifié le processus d'importation et interdit l'entrée de certains produits, tels que la seringue, selon les déclarations du chargé marketing. En 2024, une

reprise de 15,59 % est observée, atteignant 368 millions de dinars, traduisant une adaptation progressive du marché à cette réglementation.

b. Les cinq forces de Porter :

Nous devons examiner le positionnement stratégique de l'entreprise à travers le modèle des cinq forces de Porter, un outil d'analyse permettant de mettre en lumière les différentes pressions exercées par les acteurs du marché, tout en identifiant les principales opportunités et menaces susceptibles d'influencer sa compétitivité. La figure ci-dessus présente le schéma des cinq forces de Porter de cette gamme :

Figure N° 26 : Les cinq forces de porter des produits d'importation



Source : élaboré par nous même à l'aide de chargé marketing.

1) L'intensité de la rivalité entre les concurrents : forte

La rivalité est importante, plusieurs autres marques proposent des offres très compétitives, en termes de prix et de qualité de produit. L'émergence de nouveaux produits accentue cette pression concurrentielle.

2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs : moyen

Le pouvoir des fournisseurs est relativement moyen, car les fournisseurs KDM et PEROMED veulent le marché algérien, donc ils ont facilité la négociation avec leurs clients (Promedal).

3) Le pouvoir de négociation des clients : fort

Le pouvoir de négociation des clients est élevé. En effet, la présence de nombreux concurrents sur le marché offre aux clients un large éventail de choix, tant en termes de prix que de qualité. Cette diversité renforce leur position, car ils peuvent facilement comparer les offres, exiger de meilleures conditions ou encore changer de fournisseur en cas d'insatisfaction.

4) Le pouvoir de négociation des produits de substitution : faible à moyen

Pas de produits de substitution pour certains dispositifs médicaux.

5) Le pouvoir de négociation des nouveaux entrants : moyen

Le budget consacré à l'importation diminue chaque année, ce qui reflète une politique étatique fortement réglementée en matière d'investissement. L'État ne favorise pas les importations de produits, donc le risque des nouveaux entrants est très moyen.

6) Le pouvoir de négociation d'état : fort

L'État exerce un pouvoir important en imposant des réglementations susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise. Ces règles ne peuvent être modifiées et doivent obligatoirement être respectées, ce qui oblige l'entreprise à s'y adapter. Par exemple : l'obligation d'obtenir un agrément pour la distribution, l'interdiction d'importer certains dispositifs médicaux.

Synthèse :

Le changement organisationnel opéré au sein de Promedal n'a pas permis d'améliorer significativement son positionnement sur le marché compte tenu de sa nouveauté. Bien au contraire, l'environnement externe s'est complexifié, notamment en raison de l'évolution des réglementations étatiques, qui freinent le développement de la gamme de produits issus de l'importation.

2.3.4.2. Type 02 : La compresse et bandage

Compresse et bandage sont premiers produits fabriqués par l'entreprise, le tableau ci-dessus montre les concurrents de Promedal :

Tableau N° 14 : Les concurrents de la compresse et bandage

Le nom de l'entreprise	La wilaya	L'année de création
Socothyd	Boumerdès	1970
C.I.cretes	Alger	1995
Chelicomp	Chlef	2017
GIAP	Alger	2007
Aldismed	Sétif	2012
Techni pharm	Mila	-
Kader pharm	Chlef	2000
ABN	Ghardaïa	2014

Source : chargé marketing.

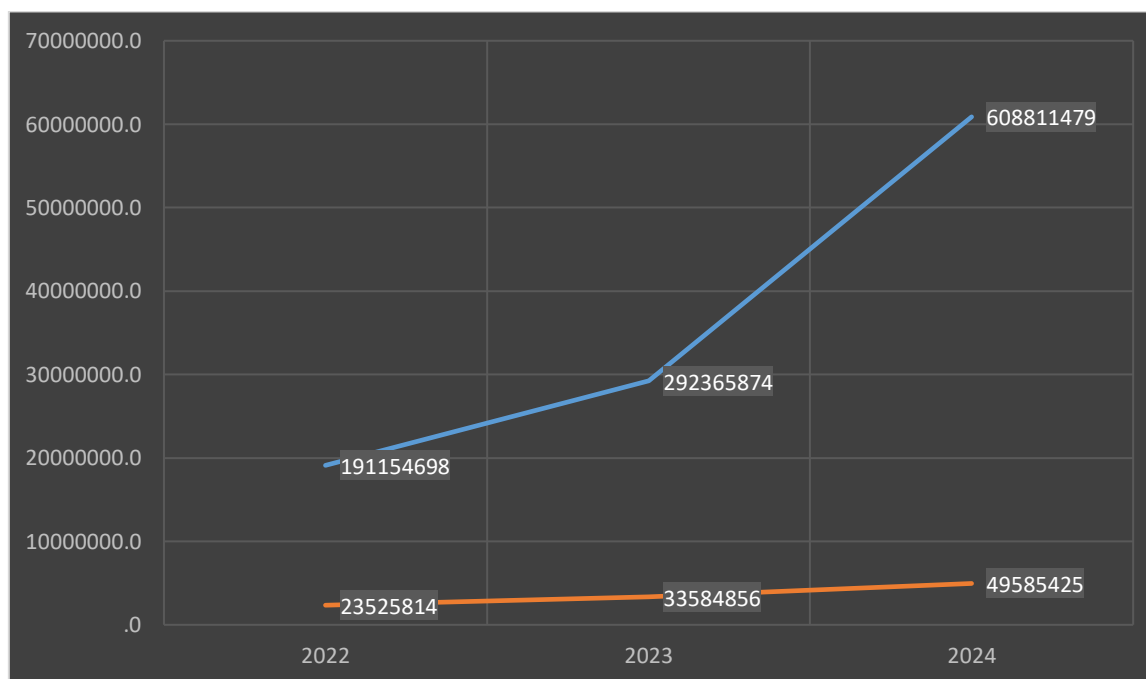
a. Chiffre d'affaires de la compresse et bandage chez Promedal 2022-2024 :

Le tableau ci-dessus présente le chiffre d'affaires de la compresse et bandage entre 2022 et 2024, soit avant et après le changement organisationnel mis en œuvre au sein de Promedal.

Tableau N° 15 : Chiffre d'affaires de compresse et bandage 2022-2024

L'année	Quantité	CA (DA)
2022	23 525 814,00	191 154 698,00
2023	33 584 856,00	292 365 874,00
2024	49 585 425,00	608 811 479,00

Source : Directeur administration et finance.

Figure N° 27 : Chiffre d'affaires et quantité 2022-2024

Source : élaboré par nous même sur la base des données du directeur administration et finance.

Entre 2022 et 2024, l'entreprise Promedal a connu une croissance remarquable de son chiffre d'affaires de cette gamme, passant de 191 millions DA en 2022 à 608 millions DA en 2024, soit une augmentation globale de plus de 218 % en deux ans. Cette évolution témoigne non seulement d'une hausse significative des ventes mais également d'une stratégie commerciale efficace. Cette progression, suggère que l'entreprise a conquis de nouveaux marchés étatiques et élargi sa clientèle. Elle témoigne aussi d'une meilleure compétitivité sur cette gamme de produits, grâce à une stratégie efficace en termes de qualité, de distribution et de prix.

b. Chiffre d'affaires en secteur étatique de Promedal et ses concurrents :

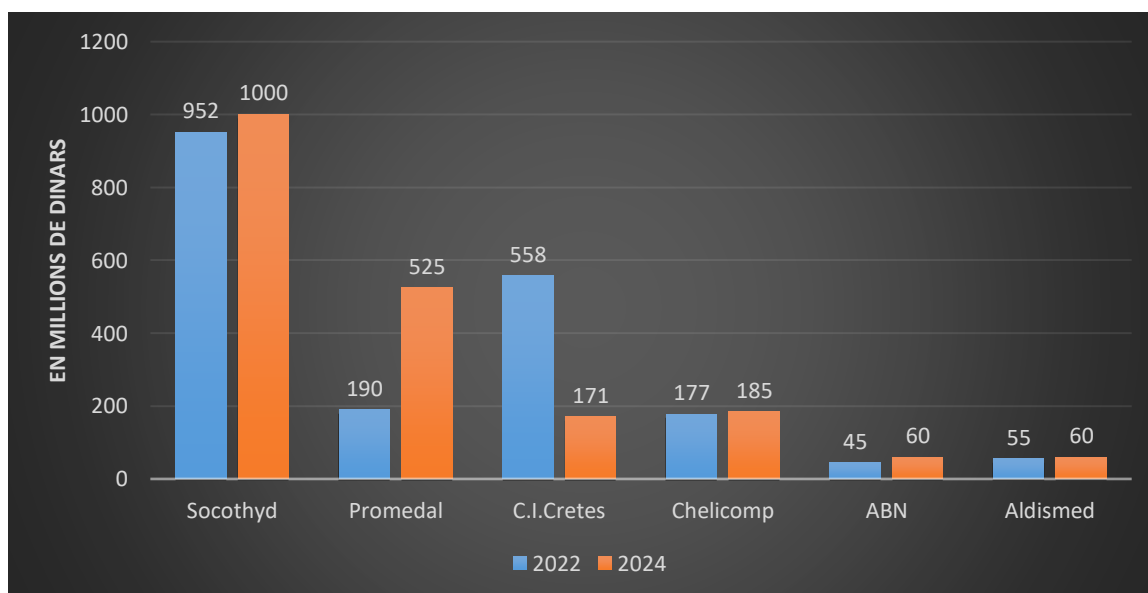
Le tableau met en évidence la répartition du chiffre d'affaires **approximative** réalisé en 2022 et 2024 par les concurrents de Promedal opérant dans le secteur étatique pour les produits compresses et bandages.

Tableau N° 16 : Chiffre d'affaires en secteur étatique en 2022 et 2024

L'entreprise	CA en millions de dinars 2022	CA en millions de dinars 2024
Socothyd	952	1 000
Promedal	190	525
C.I. Crêtes	558	171
Chelicomp	177	185
ABN	45	60
Aldismed	55	60

Source : directeur administration et finance.

Figure N° 28 : CA de compresse et bandage en secteur étatique de 2022 et 2024



Source : établi par nous-mêmes sur la base des données du directeur administration et finance.

Avant le changement :

On remarque que Promedal occupait la 3^e place, derrière Socothyd et C.I. Crêtes, avec un chiffre d'affaires de 190 millions de dinars.

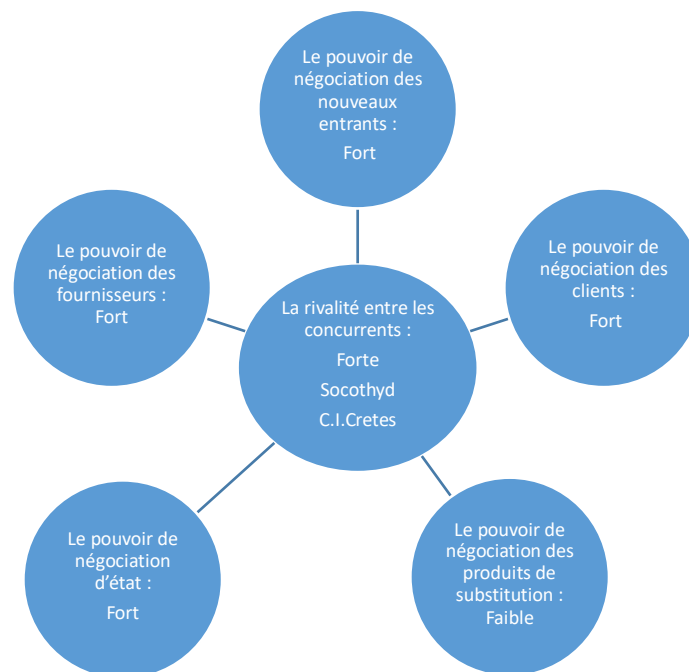
Après le changement :

Promedal a connu une augmentation de 176,31 % en 2024, grâce à cette croissance, Promedal a dépassé C.I. Crêtes pour accéder à la 2^e place sur le marché étatique, juste derrière Socothyd, et se classe en troisième position à l'échelle nationale, après Socothyd et C.I. Crêtes car cette dernière développe son réseau de distribution en secteur privé. Cette dynamique a permis à Promedal d'occuper 20 % de la part de marché de la compresse et bandage.

c. Les cinq force de porter :

L'analyse des cinq forces de Porter se présente ainsi :

Figure N° 29 : Les cinq force de porter de la compresse et bandage



Source : élaboré par nous même à l'aide de chargé marketing.

1) L'intensité de la rivalité entre les concurrents : forte

La rivalité est importante, le marché saturé. Le marché des compresse et bandages en Algérie est fortement concurrentiel, avec la présence de plusieurs producteurs locaux, souvent proposés

à des prix plus bas. La faible différenciation des compresses, en tant que produit standardisé, renforce cette concurrence, entraînant une pression constante sur les prix.

2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs : fort

Cela indique que les fournisseurs exercent un pouvoir important sur le marché. En effet, bien qu'ils soient peu nombreux, seulement quatre ou cinq fournisseurs de matières premières au niveau mondial, ceux qui disposent d'un avantage en termes de qualité renforcent encore leur position dominante. Sachant que l'entreprise avait le choix pour choisir son fournisseur, mais que deux fournisseurs restent les mieux grâce à leur qualité de matière et aussi à cause de leur longue relation avec l'entreprise qui se termine avec une négociation faite en meilleures conditions.

3) Le pouvoir de négociation des clients : fort

Plusieurs concurrences sur le marché avec une diversité d'offres, des promotions attractives et la disponibilité de produits. Les clients disposent d'un fort pouvoir de négociation. Étant de grands acheteurs, ils peuvent facilement comparer les offres disponibles sur le marché. Les produits de la gamme pharma étant des produits standardisés, la possibilité de différenciation entre fabricants est limitée, ce qui renforce encore le levier des clients. Cette situation entraîne une forte pression sur les prix, en particulier lors des appels d'offres publics où le critère principal reste souvent le coût le plus bas.

4) Le pouvoir de négociation des produits de substitution : faible

Les seules alternatives disponibles sont le coton et la compresse non tissée. Ces produits ne constituent pas une menace majeure, car le choix entre eux dépend principalement des exigences et des préférences des professionnels de santé.

Les compresses et bandages sont des produits essentiels dans les soins médicaux. À ce jour, il n'existe pas d'alternative directe capable de remplir les mêmes fonctions. Cette absence de produits de substitution renforce la stabilité de la demande et consolide la position des fabricants sur le marché. Car il y a des soins, on ne peut pas utiliser le coton comme alternative à la compresse.

5) Le pouvoir de négociation des nouveaux entrants : fort

L'objectif économique de l'Algérie soutient une stratégie d'investissement à l'échelle nationale. En conséquence, l'État soutient, stimule et facilite l'introduction des nouveaux producteurs nationaux.

6) Le pouvoir de négociation d'état : fort

Il s'agit de réglementations qui entravent l'activité de l'entreprise et sur lesquelles elle n'a aucun pouvoir de modification ou de changement. L'entreprise doit simplement s'y adapter.

Par exemple, auparavant, l'entreprise Promedal n'avait pas besoin d'un agrément pour exercer la distribution. Cependant, à partir de 2022, l'État a rendu cet agrément obligatoire pour pouvoir distribuer les produits aux clients privés. Malheureusement, cette nouvelle exigence a entraîné une perte de clients pour l'entreprise.

Synthèse :

Bien que le marché des compresses et bandages soit très concurrentiel, Promedal a, grâce au changement organisationnel, optimisé l'exploitation de ses zones de production et élargi son réseau de distribution public, s'imposant ainsi comme un acteur de référence sur ce segment.

2.3.4.3. Type 03 : Le fil de suture résorbable et non résorbable :

Suite au changement organisationnel et à l'extension de sa zone de production, Promedal a intégré la fabrication de fils de suture en deux catégories : résorbables et non résorbables. Le tableau ci-dessous présente les concurrents présents sur ce segment de marché.

Tableau N° 17 : les concurrents de fil de suture

Le nom de l'entreprise	Wilaya	L'année de création
Laboratoire Sterimed	Blida	2011
IKM	Boumerdès	2018
Sutural	Alger	2017

Source : chargé marketing.

Il y a 3 concurrents, mais pour l'entreprise « Sutural » n'est pas un concurrent direct, car elle produit juste le fil de suture non résorbable.

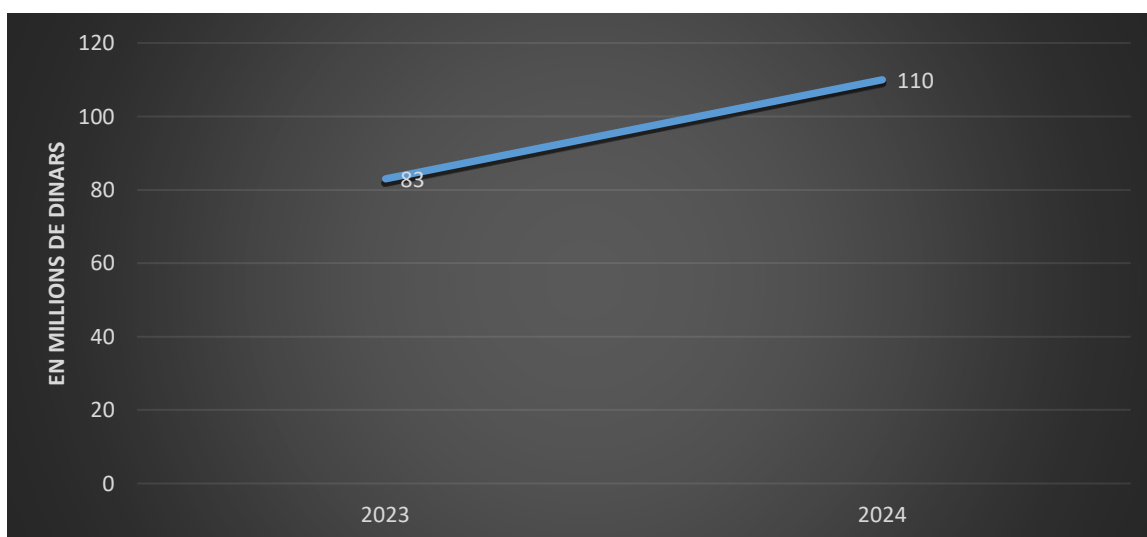
a. Chiffre d'affaires du fil de suture :

Le tableau ci-dessus présente le chiffre d'affaires de fil de suture en 2023 et 2024 de Promedal.

Tableau N° 18 : Chiffre d'affaires de fil de suture 2023 et 2024

L'année	CA (DA)
2023	83 548 740,00
2024	110 254 854,00

Source : directeur administration et finance

Figure N° 30 : Le chiffre d'affaires de fil de suture 2023 et 2024

Source : élaboré par nous même sur la base des données du directeur administration et finance.

Le graphique illustre l'évolution du chiffre d'affaires de la gamme « fil de suture » entre 2023 et 2024. L'année 2023 marque le lancement de cette nouvelle gamme, qui a généré un chiffre d'affaires de 83 millions de dinars, un niveau déjà significatif pour une première année de commercialisation. En 2024, ce chiffre est passé à 110 millions de dinars, soit une augmentation de 32,5 %. Cette croissance témoigne de la réussite du lancement du produit et de sa bonne réception sur le marché. Elle peut s'expliquer par une stratégie commerciale efficace, et encore un positionnement répondant aux besoins du secteur médical. Cette progression rapide du chiffre d'affaires reflète également la capacité de l'entreprise à s'imposer sur un marché concurrentiel et à renforcer sa compétitivité à travers l'introduction de nouveaux produits innovants.

b. Chiffre d'affaires en secteur étatique chez Promedal et ses concurrents :

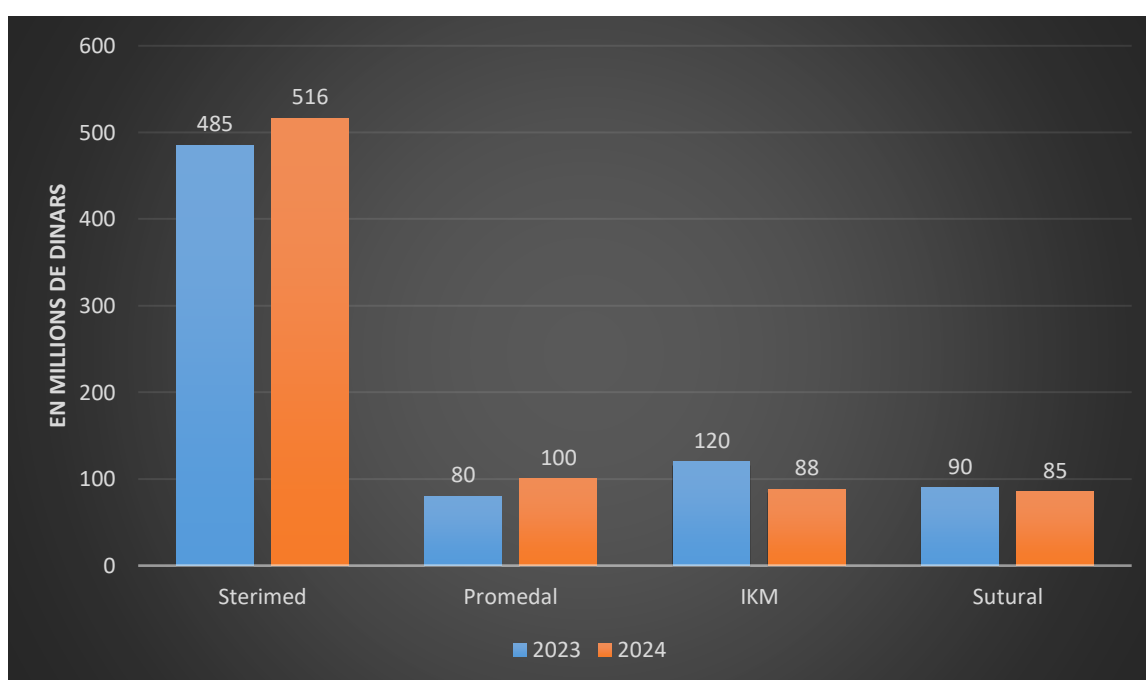
Le tableau ci-dessus présente le chiffre d'affaires **approximatif** des concurrents de Promedal en 2023 et 2024 dans le secteur étatique.

Tableau N° 19 : Chiffre d'affaires de fil de suture en secteur étatique en 2023 et 2024

L'entreprise	CA (MDA) 2023	CA (MDA) 2024
Laboratoire Sterimed	485	516
Promedal	80	100
IKM	120	88
Sutural	90	85

Source : chargé marketing et directeur administration et finance.

Figure N° 31 : Chiffre d'affaires de fil de suture de Promedal et ses concurrents



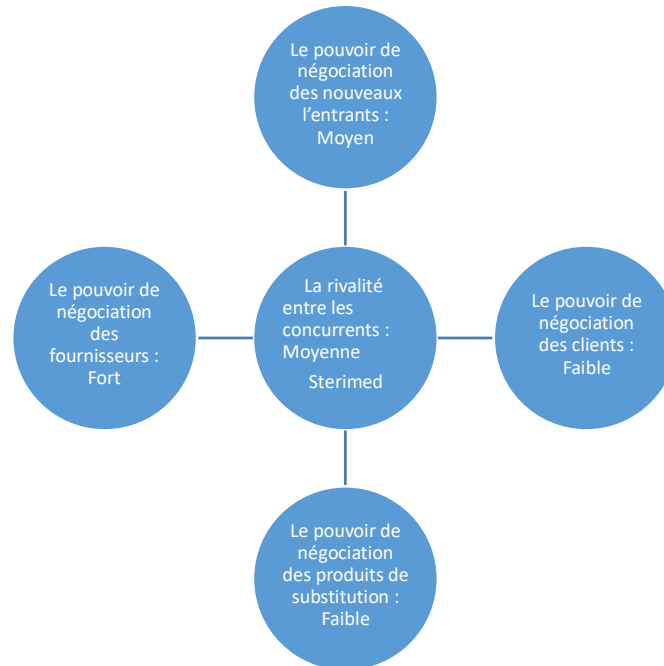
Source : élaboré par nous même sur la base des données du directeur finance et administration.

Le graphique illustre le chiffre d'affaires réalisé par quatre entreprises du secteur étatique dans la gamme de fils de suture. En 2023, Promedal occupait la dernière position, mais en l'espace d'un an, elle a enregistré une croissance de 25 % en 2024. Grâce à cette progression, Promedal a dépassé IKM pour atteindre la deuxième place sur le marché étatique, juste derrière Sterimed, et se positionne désormais au troisième rang à l'échelle nationale, après Sterimed et IKM. Cette dynamique a permis à Promedal d'occuper 30 % de part de marché de cette gamme de produit.

2.3.3.1. Les cinq forces de porter :

L'analyse stratégique selon le modèle des cinq forces de Porter se structure comme suit :

Figure N° 32 : Les cinq forces de Porter de fil de suture



Source : élaboré par nous même à l'aide de chargé marketing.

1) L'intensité de la rivalité entre les concurrents : moyenne

La rivalité est moyennement importante, à cause d'un nombre limité de concurrents, il y a quatre concurrents sur le marché. Bien que la rivalité ne soit pas particulièrement agressive, chaque entreprise cherche à se démarquer par la qualité des produits et les prix compétitifs. Cependant, l'absence d'un grand nombre d'acteurs limite la pression concurrentielle.

2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs : fort

Le pouvoir des fournisseurs est élevé, car leur nombre est très limité, environ quatre ou cinq à l'échelle mondiale. Cette rareté leur permet d'imposer plus facilement leurs conditions aux entreprises clientes. L'entreprise avait un pouvoir de négociation moyen, car elle peut choisir entre ses cinq fournisseurs, la qualité étant très importante.

3) Le pouvoir de négociation des clients : faible

Les clients disposent d'un pouvoir de négociation très réduit en raison du nombre restreint d'entreprises présentes sur le marché et de l'offre limitée. Avec peu d'alternatives disponibles,

les clients n'ont aucune influence sur les prix et les conditions d'achat, ce qui profite aux fabricants en place.

4) Le pouvoir de négociation des produits de substitution : faible

Il existe des alternatives telles que les colles et les agrafes ; cependant, ces produits ne sont pas encore largement développés sur le marché algérien. De plus, ils ne peuvent pas être utilisés dans toutes les activités chirurgicales et n'ont jamais réellement remplacé le fil de suture. Ce dernier demeure donc un produit essentiel et incontournable.

5) Le pouvoir de négociation des nouveaux entrants : moyen

Bien que l'Algérie encourage les investissements dans l'industrie nationale, la production de fils de suture demeure un investissement lourd et particulièrement coûteux, ce n'est pas facile comme la compresse.

Synthèse :

Promedal bénéficie d'une position particulièrement avantageuse sur ce marché, qui représente une véritable opportunité stratégique. Cette situation lui permet de consolider sa compétitivité et de poursuivre la croissance de sa part de marché.

2.3.4.4. Type 04 : La seringue 5ml

Le changement organisationnel a permis à Promedal de se positionner sur un autre nouveau marché, celui de la seringue 5 ml, dans le but de renforcer son positionnement et son compétitivité. Toutefois, ce produit n'a pas encore été commercialisé. L'entreprise a déjà réalisé une étude de marché afin d'identifier et d'analyser ses principaux concurrents dans ce segment. Le tableau suivant présente les acteurs majeurs présents sur le marché de la seringue 5 ml.

Tableau N° 20 : Les concurrents de la seringue 5ml

Le nom d'entreprise	Wilaya	L'année de création
Sofarm	Annaba	1993
IMC	Alger	1989
C.I. Crêtes	Alger	1995
MDM	Oran	2016
Borj medic	Bordj	20129

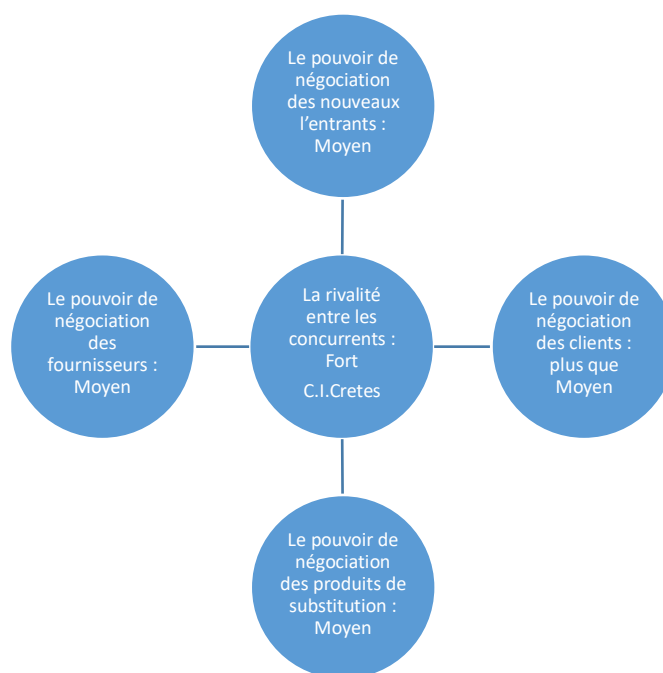
Source : chargé marketing.

Le marché est très saturé et dominé par la présence de cinq concurrents compétitifs. L'entreprise C.I. Crêtes est considérée comme le leader, notamment grâce à un vaste réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national. Elle est suivie par MDM, qui dispose également d'une large distribution nationale aussi. IMC se distingue par une distribution bien développée aussi bien dans le secteur privé que public. Quant à Sofarm, elle oriente sa distribution principalement vers le secteur étatique, tandis que Borj Medic possède un réseau de distribution plus restreint en comparaison avec les autres acteurs du marché.

a. Les cinq forces de Porter :

L'analyse selon le modèle des cinq forces de Porter est présentée ci-dessous.

Figure N° 33 : Les cinq forces de Porter de la seringue



Source : élaboré par nous même à l'aide de chargé marketing.

1) L'intensité de la rivalité entre les concurrents : forte

La rivalité est importante, le marché de seringue de 5 ml en Algérie est très concurrentiel, avec une offre croissante, peu de différenciation et une forte pression sur les prix.

2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs : moyen

Le pouvoir des fournisseurs est relativement moyen, car il existe beaucoup de producteurs de matière première de qualité (plastique ou seringue semi-fabriquée), de ce fait les fournisseurs ont un pouvoir limité avec les clients.

3) Le pouvoir de négociation des clients : plus que moyen

Les producteurs de la seringue 5ml satisfont le marché national, donc l'entreprise Promedal doit faire un effort pour commercialiser leur produit, donc les clients avaient un pouvoir de négociation plus que moyen, les clients ont une influence sur les prix et les conditions d'achat

4) Le pouvoir de négociation des produits de substitution : moyen

En ce qui concerne les seringues, il n'existe pas de véritable alternative capable de répondre aux mêmes besoins médicaux avec une efficacité équivalente. Mais pour la seringue 5 ml, il existe des seringues de dimension différente, telles que les 10 ml. Cela signifie qu'il existe des produits de substitution pour certaines tailles, même si la seringue en tant que dispositif médical reste irremplaçable dans son ensemble.

5) Le pouvoir de négociation des nouveaux entrants : moyennement fort

L'Algérie encourage l'investissement industriel local, ce qui attire de nouveaux entrants. Les barrières technologiques sont faibles, mais les exigences réglementaires (normes de stérilisation, autorisations sanitaires) peuvent freiner certains nouveaux acteurs.

Synthèse :

Le marché des seringues de 5 ml présente un certain niveau de concurrence, mais il offre également de réelles opportunités de croissance. Grâce à ses efforts constants en matière de qualité, d'innovation et de distribution, Promedal dispose d'atouts solides pour se démarquer. Sa capacité à répondre efficacement aux besoins du secteur public lui permet de renforcer progressivement sa position et de gagner des parts de marché face à ses concurrents.

Conclusion du chapitre 03 :

La réalisation de ce chapitre avait pour objectif de vérifier nos hypothèses de recherche à travers une étude de terrain menée au sein de l'entreprise Promedal.

L'étude empirique réalisée a permis de confirmer que le changement organisationnel opéré au sein de Promedal a eu un impact positif significatif sur son développement et sa compétitivité. Les résultats obtenus montrent que ces transformations ont contribué de manière décisive à la performance globale de l'entreprise.

Plus précisément, les changements mis en œuvre ont permis à Promedal de :

- Enregistrer une augmentation notable de son chiffre d'affaires.
- Maintenir un niveau de satisfaction client significatif, malgré la perte de certains clients privés liée aux nouvelles réglementations étatiques.
- Élargir son réseau de distribution à l'échelle étatique, ce qui a favorisé une augmentation de sa part de marché pour l'ensemble des gammes de produits commercialisés, en particulier les compresses et bandages
- Conquérir de nouveaux marchés, notamment dans les segments du fil de suture et de la seringue 5 ml.
- Renforcer son positionnement stratégique sur le marché, grâce à une amélioration de sa compétitivité et de sa capacité d'adaptation face aux évolutions de l'environnement économique.

En plus, l'entreprise Promedal prévoit le lancement de nouveaux produits diversifiés à moyen et long terme, dans le but de réduire sa dépendance aux produits importés.

Cependant, il est important de noter que l'environnement externe, notamment certaines réglementations mises en place par l'État, a constitué un facteur de freinage pour l'activité de Promedal. Ces contraintes réglementaires ont, dans une certaine mesure, limité l'ampleur des résultats attendus, soulignant ainsi l'importance d'une veille stratégique constante et d'une capacité d'adaptation aux politiques publiques.

En conclusion, l'expérience de Promedal illustre parfaitement comment une démarche de changement organisationnel, bien planifiée et exécutée, peut devenir un levier puissant d'amélioration de la compétitivité, d'expansion commerciale et de renforcement stratégique, malgré les défis externes rencontrés.

Conclusion Générale

Dans un contexte économique évolutif, où l'adaptabilité conditionne souvent la survie des organisations, le changement organisationnel apparaît non seulement comme une nécessité, mais également comme une opportunité stratégique.

Dans notre travail de recherche qui a porté sur :

« **Le changement organisationnel comme levier de la compétitivité de l'entreprise Promedal** », notre question principale de recherche était formulée ainsi :

« **Comment le changement organisationnel influence-t-il la compétitivité de l'entreprise Promedal dans un environnement économique évolutif ?** ».

L'objectif principal de ce mémoire de recherche est de comprendre comment les transformations internes influencent la capacité de Promedal à rester compétitive sur son marché.

Le changement est devenu une exigence incontournable pour toute organisation souhaitant survivre et prospérer dans un environnement marqué par des évolutions rapides et imprévisibles. Le changement organisationnel, en tant que processus structuré de révision des modes de fonctionnement, des structures et des stratégies, permet à l'entreprise de s'ajuster aux nouvelles réalités du marché. Cette capacité d'adaptation est directement liée à la compétitivité, car elle favorise l'innovation, améliore la qualité de ses dispositifs médicaux à usage unique, et optimise l'utilisation de ses ressources internes pour répondre efficacement aux exigences du marché. Notre travail s'est structuré en trois grands chapitres :

Le premier chapitre de ce mémoire a permis d'établir le cadre conceptuel autour du changement organisationnel. Dans la première section, nous avons défini le changement et le changement organisationnel, en mettant en lumière ses causes, ses objectifs et ses différents types, ses domaines et le processus du changement organisationnel. La deuxième section s'est intéressée à la conduite du changement, en présentant ses principales définitions, les paradigmes, ainsi que ses phases, objectifs, styles et modèles, ainsi que les facteurs pouvant favoriser ou compromettre la réussite d'une démarche de changement. Enfin, la troisième section a porté sur la résistance au changement, en expliquant ses sources, ses différentes formes, ainsi que les stratégies clés permettant de la surmonter, sans négliger ses conséquences possibles sur la dynamique organisationnelle. Ce chapitre a ainsi constitué une base théorique solide pour comprendre les enjeux et les mécanismes liés au changement dans les organisations.

Le deuxième chapitre de ce mémoire a été consacré à l'étude approfondie du concept de compétitivité. La première section a défini la compétitivité en présentant ses différentes formes, ses exigences ainsi que les indicateurs permettant de la mesurer. Elle a également mis en lumière les déterminants et les fondements de la compétitivité, tout en évoquant l'hypothèse de la concurrence pure et parfaite. La deuxième section s'est focalisée sur l'avantage concurrentiel, en définissant la notion et en analysant ses sources, ses types, ses stratégies horizontales et les interconnexions, ainsi que les déterminants de l'avantage concurrentiel à l'échelle nationale. Enfin, la troisième section a présenté plusieurs outils d'analyse stratégique utilisés pour évaluer la situation concurrentielle d'une organisation, notamment l'analyse SWOT, PESTEL, la matrice BCG, les cinq forces de Porter et la chaîne de valeur. Pour chacun de ces outils, les avantages ont été mis en évidence, tout comme leurs limites. Ce chapitre a ainsi permis de mieux cerner les mécanismes qui soutiennent la compétitivité d'une entreprise dans un environnement complexe et évolutif.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons d'abord présenté l'entreprise Promedal dans la première section. Puis procédé dans la deuxième section, à la vérification empirique des postulats élaborés dans les deux premières parties théoriques, à travers une étude de cas menée au sein de cette entreprise, afin d'atteindre l'objectif de notre recherche.

Les résultats de la recherche :

1. Le changement organisationnel a permis de renforcer la structure interne de Promedal et d'améliorer significativement son efficacité opérationnelle.
2. Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une croissance importante suite à la mise en œuvre du changement.
3. Le taux de satisfaction client est demeuré élevé, malgré les contraintes imposées par les réglementations étatiques.
4. L'entreprise a élargi son réseau de distribution dans le secteur étatique, réduisant ainsi sa dépendance aux distributeurs privés non agréés et sécurisant ses canaux de vente.
5. Promedal a développé le marché du fil de suture, un segment encore peu concurrentiel, constituant une opportunité stratégique pour renforcer sa position et devenir un acteur de référence.

6. Elle a amorcé une réduction progressive de sa dépendance à l'importation en investissant dans de nouvelles capacités de production nationale, favorisant ainsi une meilleure maîtrise des coûts et des délais.
7. L'entreprise projette également de développer de nouveaux produits à moyen et long terme, renforçant son positionnement sur le marché national.
8. Toutefois, certains freins externes, en particulier les réglementations étatiques, ont limité l'ampleur des résultats attendus, soulignant l'impact de l'environnement externe sur l'efficacité du changement organisationnel.
9. En parallèle, l'État soutient activement l'exportation des produits locaux, notamment par l'organisation de salons internationaux. À ce titre, le Salon « El Djazair Healthcare 2022 » à Dakar a permis à Promedal de promouvoir ses produits, valoriser son savoir-faire et renforcer sa présence sur le marché africain.

Pour y répondre, nous avons adopté une approche qualitative et analytique, en utilisant un guide d'entretien rigoureusement élaboré, testé et validé, afin de collecter des données fiables. Ainsi, les résultats de notre étude empirique permettent de confirmer notre problématique de recherche, en montrant que le changement organisationnel entrepris par Promedal a exercé une influence positive sur sa compétitivité. Concernant les hypothèses, nous devons :

Hypothèse 01 :

À partir des résultats obtenus, l'hypothèse selon laquelle « **le changement organisationnel a un impact positif sur la compétitivité de Promedal** » est confirmée. En effet, la mise en place de processus plus efficaces dans le cadre de ce changement organisationnel a permis à Promedal d'améliorer sa performance et de renforcer sa compétitivité.

Hypothèse 02 :

L'hypothèse « **la compétitivité de l'entreprise Promedal peut être évaluée à travers plusieurs critères** » est confirmée. À l'aide de l'entretien posé au directeur administration et finance, nous avons constaté que les principaux critères ou indicateurs permettant d'évaluer la compétitivité de l'entreprise sont : le chiffre d'affaires, la part de marché, le taux de satisfaction client, le réseau de distribution.

Hypothèse 03 :

À la lumière des résultats 3, 4 et 8, l'hypothèse selon laquelle « **les réglementations mises en place par l'État ont encouragé le développement de l'activité de l'entreprise** » est infirmée. L'enquête de terrain réalisée au sein de Promedal révèle que, contrairement à cette hypothèse, les mesures étatiques n'ont pas toujours été favorables au développement de l'entreprise. Au contraire, certaines réglementations ont constitué des obstacles, en complexifiant les procédures administratives et en restreignant l'accès à certains marchés.

Les difficultés rencontrées :

Durant mon stage au sein de l'entreprise Promedal, je n'ai rencontré aucune difficulté majeure. L'ensemble du personnel, notamment les directeurs et les responsables des différents services, s'est montré particulièrement accueillant et disponible. Ils m'ont transmis les informations nécessaires à la réalisation de mon travail, ainsi que des données complémentaires qui me seront précieuses dans la suite de mon parcours professionnel.

La seule difficulté rencontrée a concerné l'estimation du taux de croissance du marché, indispensable à l'utilisation de la matrice BCG dans l'analyse stratégique. Cette limitation n'est toutefois pas imputable à l'entreprise elle-même, mais résulte plutôt du manque de données accessibles et actualisées dans ce domaine spécifique.

En conclusion, cette recherche a mis en lumière l'importance stratégique du changement organisationnel pour renforcer la compétitivité de l'entreprise dans un environnement économique en mutation. Elle confirme également que la capacité à anticiper, gérer et intégrer le changement est aujourd'hui une compétence clé pour assurer la croissance et la pérennité des entreprises.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel), Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, éd DUNDO, Paris, 2007
- AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel), Pratiques de la conduite de changement : Comment passer de discours à l'action, éd DUNOD, Paris, 2003
- AUTISSIER (David), DERUMEZ (Isabelle Vendangeon), VAS (Alain), Conduite du changement : concepts clés :50 ans de pratiques issues des travaux des acteurs fondateurs, DUNDO, Paris, 2014
- BACHY (Bruno), HARACHE (Christine), « Toute la fonction management », DUNOD, Paris, 2010
- BAREIL (Celine), Gérer le volet humain du changement, éd Transcontinental, Montréal, 2004
- BELANGER (Louis) et JOCELYN (Jacques), Le changement organisationnel et le développement In La dimension humaine des organisations, sous la direction. De côté, Nicole, Gaétan Morin, 1994
- COLLERETTE (Pierre), G. DELISLE (Gilles), PERRON(Richard), Le changement organisationnel : théorie et pratique, éd Presses de l'Université du Québec, Canada, 1997
- DEL MARMOL (Thomas), BRIGITTE (Feys), Le Modèle PESTEL : Analyser son environnement pour mieux anticiper, éd 50 minutes, Paris, 2015
- DEL MARMOL (Thomas), CARMELA (Milano), La matrice BCG : Un outil d'analyse stratégique, éd 50 Minutes, Paris, 2015
- DENIS (Jean-Louis) et CHAMPAGNE (Françoise), Pour comprendre le changement dans les organisations, éd Gestion, Paris, 1990
- FERNANDEZ (Anne-Sophie), LE ROY (Frédéric), CHIAMBARETT (Phillipe), ROUYRE (Audrey), 100 Fiches pour comprendre le marketing, éd Bréal by Studyrama, Paris, 2024
- GARIBALDI (Gérard), Analyse stratégique, éd EYRALLES, Paris, 2008

Bibliographie

- GASTAUD (Philippe), TRUPHEME (Stéphane), La boîte à outils, éd DUNOD, Paris, 2023
- GROUARD (Benoit) et MESTON (Francis), L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, éd DUNOD, Paris, 1998
- LAMBIN (Jean-Jacques), MOELOOSE (Chantal), Marketing stratégiques et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché, éd DONOD, Paris, 2008.
- LANORE (Peter), Guide indispensable des décisions efficaces, éd Mardaga, Paris, 2023
- LAWRENCE (Paul Roger) et LORSH (Jay William), Adapter les structures de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 1973
- MATTIEU (Douchy), La petite boîte à outils du Business Plan, éd DUNOD, Paris, 2023
- MAYRHDFER (Ulrike), 100 Fiches pour comprendre le marketing, éd Bréal by studyrama, Paris, 2022,
- MEIER (Olivier), Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, 4ème éd, éd DUNOD, Paris, 2015
- MEIER (Olivier), Diagnostic stratégique, 4ème éd, éd DUNOD, Paris, 2015
- MEIER (Olivier), Gestion du changement, éd DUNOD, Paris, 2007
- MEIER(Olivier), Diagnostic stratégique : compétitivité, performance et création de valeur, 6ème éd, éd DUNOD, Paris, 2022
- NEZEYS (Bertrand), La compétitivité internationale, éd Economie, Paris, 1999
- PORTER (Michael), L'Avantage Concurrentiel des Nations, éd Inter, Paris, 1993
- PORTER (Michael), L'avantage concurrentiel, éd DUNOD, Paris, 2023
- RUIMY (Michel), SMADJA (Jérémie), La microéconomie enfin comprise, éd ellipses, Paris, 2020
- SCHERMERHORN (John), HUNT (James), OSBORN (Richard), BILLY (Claire), Comportement humain et organisation, éd ERPI, Canada, 2006

Bibliographie

- SPETH (Charles), La matrice swot et la stratégie d'entreprise : comment analyser les options stratégiques envisageable ? 50 minutes, Paris
- SPITEZKI (Henri), La Stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, éd Economica, Paris, 1995
- TERNISIEN (Marc) et DIGUET (Arnaud), Indicateurs et facteurs de compétitivités des services rendu à l'industrie, éd l'industrie, Paris, 2001
- VAS (Alain), VANDE VELDE (Bob), La résistance au changement revisitée du top management a la base : UNE ETUDE EXPLORATOIRE, in AIMS 2000, Montpellier 2004
- XAVIER (Robben), La chaine de valeur de porter, éd 50 minutes, Paris, 2015

Articles :

- BIENAYMÉ (Alain), Stratégies de l'entreprise compétitive, In revue d'économie industrielle, N°14, 1980
- CHIBANI-CHIH (Amira), L'état compétitif : de la compétitivité des entreprises à la compétitivité des nations, In revue les cahiers du POIDEX, N°01, Octobre 2012, Ecole Supérieur de Commerce, Alger
- LACHAAL (Lassaad), La compétitivité : Concepts, définitions et applications, In revu de Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, N° 57, 2001

Dictionnaire :

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632->,

Site web :

- [file:///C:/Users/mcs/Downloads/Michael+Porter%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mcs/Downloads/Michael+Porter%20(1).pdf)
- <file:///C:/Users/mcs/Downloads/Michael+Porter.pdf>,
- <https://blog.nalo.fr/lexique/concurrence-pure-et-parfaite/>

Bibliographie

- <https://www.editions-ellipses.fr/>
- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-gestion-des-resistances-aux-changements-324693.htm>
- <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452>
- <https://promedal.com/page/notre-entreprise>,
- <https://promedal.com/produits-locaux>,
- <https://promedal.com/page/notre-entreprise>,
- <https://promedal.com/produits-importes>,

Les annexes

Annexe 01 :

Guide d'entretien

Cet entretien a pour objectif de mieux comprendre les changements organisationnels qui ont été mis en place au sein de l'entreprise PROMEDAL, ainsi que d'évaluer leur impact sur la compétitivité de l'entreprise.

Les données personnelles :

1. Nom et Prénom :
2. Poste occupé :
3. Nombre d'année d'ancienneté :

AXE 01 : le changement organisationnel

1. Est-ce que votre entreprise a subi des changements organisationnels ?
.....
.....
2. Quel est le domaine du votre changement organisationnel ?
 - a. Stratégie b. structure c. système d. culture e. mode de management
3. Quelles sont les causes internes et externes majeures de ce changement ?
.....
.....
4. Quelle était la situation de l'entreprise avant ce changement ?
.....
.....
5. Le changement organisationnel est-il permis à l'entreprise de mieux répondre aux demandes du marché ou de mieux s'adapter aux évolutions du secteur ?
.....
.....

AXE 02 : La résistance au changement

1. A l'annonce de ces changements quels sont les attitudes des employés vis à vis ces changements ? Résistent-ils à ce changement ?

Les annexes

-
.....
2. Comment avez-vous géré la résistance des employés face à ces changements ? Quelles stratégies ont été mises en place ?

.....
.....

AXE 03 : Impact du changement organisationnel sur la compétitivité

1. Selon vous, le changement organisationnel a-t-il eu un impact positif, neutre ou négatif sur la compétitivité de PROMEDAL ? Pourquoi ?

-
.....
2. Comment décririez-vous la compétitivité de l'entreprise avant et après le changement organisationnel ?

-
.....
3. Comment le changement organisationnel influence-t-elle la compétitivité de l'entreprise Promedal ?

-
.....
4. Quels sont, selon vous, les principaux critères ou indicateurs permettant d'évaluer la compétitivité de l'entreprise ?

-
.....
5. Selon vous, la part de marché, le chiffre d'affaires et la quantité vendue sont-ils des indicateurs clés pour évaluer la compétitivité de l'entreprise ? Avez-vous observé des évolutions notables de ces indicateurs après les changements organisationnels ?

-
.....
6. Étant donné que l'entreprise Socothyd est un concurrent direct de PROMEDAL, comment évaluez-vous l'impact de cette concurrence sur votre entreprise ?

.....
.....

Les annexes

Annexe 02 :



Annexe 03 :



TECHNICAL DATA SHEET
FICHE TECHNIQUE
 CP.001.V01 09.05.2022
Pharma'comp®

Page 1of1

DESCRIPTION :
 Compresse de gaze hydrophile à usage unique, 100% coton, blanche, 12 plis, 15 fils/cm². Conforme à la norme NF EN 14079.

INDICATIONS :
 Désinfection et nettoyage des plaies ;
 Absorption d'exsudats et tout autre écoulement.

COMPOSITION :
 Gaze 100% coton.
 Tissage de fils : 15 fils/cm².

PRESENTATION :
 5cm x 5cm
 7,5cm x 7,5cm
 10cm x 10cm
 Compresse en 12 plis.

CONDITIONNEMENT :
 Boite de 10 ou de 100 compresses.

Dimensions du produit plié	Dimensions du produit ouvert	Boite 10 unités	Boite de 100 unités
5cm x 5cm	18cm x 20cm	432 Boites /carton	70 Boites /carton
7,5cm x 7,5cm	25,5cm x 30cm	212 Boites /carton	40 Boites /carton
10cm x 10cm	32cm x 40cm	120 Boites /carton	24 Boites /carton

STERILISATION :
 Non stérile.

DUREE DE VIE :
 5 ans.

CLASSIFICATION :
 Classe I (Dispositif médical non invasif)






- Ce document est la propriété de PROMEDAL - Toute reproduction est strictement interdite -
 : Z.I Route de Chetouane Desserte N°6, Tiemcen 13000 Algérie Tél : +213 43 27 12 12 Fax : +213 43 27 15 15
 Site Web : www.promedal.com Email : info@promedal.com

Annexe 04 :



TECHNICAL DATA SHEET
FICHE TECHNIQUE
BC.001.V01 09.05.2022
Pharma'Crêpe®

Page 1of1

DESCRIPTION :
 La bande de crêpe est un morceau de tissu élastique, en coton, non stérile, utilisable pour l'application de bandage, maintien de pansements et des articulations. Tissu fortement résistant et ne s'effiloche pas. Grande élasticité et récupération.

INDICATIONS :
 Fixation de pansements,
 Maintien des membres et articulations,
 Compression de plaies

COMPOSITION :
 Coton et fibres synthétiques

PRESENTATION :

Largeur	Longueur
5cm	4m
7cm	4m
10cm	4m
15cm	4m
20cm	4m

CONDITIONNEMENT :
 Conditionnement unitaire étanche sous cellophane.

Dimensions du produit plié	Nombre d'unités par carton
5cm x 4m	130 unités/sachet
7cm x 4m	100 unités/sachet
10cm x 4m	75 unités/sachet
15cm x 4m	55 unités/sachet
20cm x 4m	45 unités/sachet

STERILISATION :
 Non stérile.

DUREE DE VIE :
 5 ans.

CLASSIFICATION :
 Classe I (Dispositif médical non invasif)





- Ce document est la propriété de PROMEDAL - Toute reproduction est strictement interdite -

2.1 Route de Chetouane Desserte N°6, Tlemcen 13000 Algérie Tél : +213 43 27 12 12 Fax : +213 43 27 15 15

Site Web: www.promedal.com Email: info@promedal.com

Annexe 05 :



TECHNICAL DATA SHEET
FICHE TECHNIQUE
REV.002. V01 09.06.2022
Pharma[®]
gaze[®]

Page 1 of 1

DESCRIPTION :
La bande de gaze est un morceau gaze 100% coton hydrophile, non stérile, utilisable pour l'application de bandage ou de pansement. Elle est caractérisée par un tissage de fils écartés.
Gaze hydrophile de coton 13 fils/cm². Conforme à la norme NF EN 14079. Conditionnement unitaire étanche sous cellophane.

INDICATIONS :
Fixation de pansements.
Utilisée pour l'immobilisation de parties du corps et pour la compression.

COMPOSITION :
Gaze 100% coton.
Tissage de fils : 13 fils/cm².

PRESENTATION :

Largeur	Longueur
5cm	4m
7cm	4m
10cm	4m
15cm	4m


CONDITIONNEMENT :
Conditionnement unitaire étanche sous cellophane.

Dimensions du produit plié	Nombre d'unités par carton
5cm x 4m	320 unités/boîte
7cm x 4m	240 unités/boîte
10cm x 4m	200 unités/boîte
15cm x 4m	140 unités/boîte

STÉRILISATION :
Non stérile.

PAQUET DE VENTE :
5 ans.

CLASSIFICATION :
Classe I (Dispositif médical non invasif)



PharmaGaze[®]



-Ce document est la propriété de PROMEDIAL - Toute reproduction est strictement interdite-


121 Route de Chauxvaine Deserte - NPE, Tél : 021 2000 Algérie FAX : +213 48 27 17 13 Fax : +213 48 27 13 13


Site Web: www.promedial.com Email: info@promedial.com


Annexe 06 :

FICHE TECHNIQUE

Pièce de Gaze Hydrophile
قطعة قطنية مسترطية
Hydrophilic Gauze





Producteur	SARL PROMEDAL
Produit	Pièce de gaze hydrophile - PHARMATANE®
Classe	Classe I
Description du produit	<div style="display: flex; align-items: center;">  <div> <p>La pièce de gaze 0,6x100m appelée communément TARLATANE est un morceau de tissu léger, ajouré et non extensible, 100% coton hydrophile, non stérile, utilisable après stérilisation pour les pansements ou mobilisation de membres.</p> </div> </div>

Caractéristiques	Spécificités
Composition	100% Coton – 13fils/cm ²
Colorie	Blanchie conforme
Dimensions	Longueur 100m Largeur 60cm

Utilisation

Nettoyage, badigeonnage et faire un pansement

Assécher une plaie, une contusion ou un champ opératoire


Fixation de pansements, utilisée pour l'immobilisation de parties du corps et pour la compression.

Conditionnement

60cm x 100m	10 Unités/Carton
-------------	------------------

Stockage et validité

Validité	3 ans
Stockage	Stocker à l'abri de la lumière du soleil et de l'humidité. Ne pas dépasser la date limite d'utilisation.



Sarl Promedal
 ZJ desserte 6 Lot N°43 Chatouane, Algérie
 Tél: +213 43 27 12 12 / Fax: +213 43 27 15 15
 Mob: +213 555 009 867 / Web: www.promedal.com
 Email: info@promedal.com

Annexe 07 :

DISPOSITIFS MÉDICAUX



Abaisse langue

Réf: AL
Taille standard
Boîte / 100 unités
Examen de la bouche
et de la gorge



Aiguilles hypodermique

Réf: AHD
Taille: G14 à G30
Boîte / 100 unités
Injection sous cutanées



Bracelet d'identification

File / Garçon , Adulte / Pédiatrique
Boîte / 250 unités



Cathéter court

Réf: CAT
Taille: G14 à G26
Boîte / 50 unités
Nutrition parentérale,
hydratation, prélèvement
sanguin, perfusion de
produits non irritants.



Doigtier deux doigts

Réf: DGT
Taille standard
Boîte / 100 unités
Dispositif pour la protection
de la main lors d'exams
médicaux en exploration
gynécologique et proctologie



**Gants chirurgicaux
(stériles et non stériles)**

Réf: GC / GE



Kit tension-stétho

Réf: ST-TS
Taille standard
Examen de la pression
artérielle



Lame de bistouri

Réf: LB
Taille: N°10 à N°36
Boîte / 100 unités
Lame pour incisions
chirurgicales



Microperfuseurs

Réf: MP
Taille: G18 à G27
Boîte / 50 unités
Abord vasculaire pour préven-
tion et traitement de la
déshydratation, administration
médicamenteuse et apport
protidique

Les annexes



Etui pénien

Réf: PF
Taille: M (25mm), L (30mm),
XL (35mm)
Boîte / 100 unités
Dispositif pour incontinence
urinaire



Poche à urine adulte

Réf: PUA
Taille standard
Sac / 25 unités
Poche de recueil urinaire
pour adulte



Poche à urine pédiatrique

Réf: PUP
Taille standard
Boîte / 100 unités
Poche de recueil urinaire pour
enfant



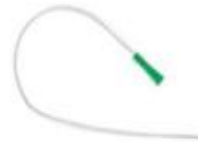
Sonde de foley (homme / femme)

Réf: SFH, SFF
Taille: CH12 à CH30
Boîte / 10 unités
Sonde à ballonnet pour
sondage urinaire



Sonde de foley pédiatrique

Réf: SFP
Taille: CH06 à CH10
Boîte / 10 unités
Sonde à ballonnet pour
sondage urinaire



Sonde d'aspiration

Réf: S.ASP
Taille: CH05 à CH20
Boîte / 50 unités
Aspiration des sécrétions
et prévention de formation
de bouchons muqueux



Sonde d'alimentation

Réf: S.ALM
Taille: CH04 à CH12
Boîte / 50 unités
Alimentation parentérale



Sonde gastrique

Réf: SG
Taille: CH08 à CH36
Boîte / 50 unités
Apport alimentaire, voir
aspiration du contenu
gastrique



Sonde rectale

Réf: SR
Taille: CH12 à CH36
Boîte / 50 unités
Evacuation des selles après
constipation

DISPOSITIFS MÉDICAUX

DISPOSITIFS MÉDICAUX



Sonde endotrachéale sans ballonnet

Réf: SED SB
Taille: 2,5 à 5
Boîte / 10 unités
Maintien de la perméabilité des voies aériennes et ventilation mécanique



Sonde endotrachéale avec ballonnet

Réf: SED AB
Taille: 3 à 8
Boîte / 10 unités
Conçues pour une utilisation en anesthésie, soins intensifs et médecine d'urgence.



Sonde endotrachéale armée avec ballonnet

Réf: DED armée
Taille: 3 à 8
Boîte / 10 unités
Conçues pour une utilisation spécifique en anesthésie, soins intensifs et médecine d'urgence.



Sonde de nelaton

Réf: S.NEL
Boîte / 50 unités
Sonde droite pour sondage vésical sans ballonnet



Seringue 01cc à insuline

Réf: Sr-01cc
Boîte / 100 unités



Seringue 2,5 cc à (Intramusculaire ou sous cutanée)

Réf: Sr-2,5cc
Taille: G23, G25
Boîte / 100 unités



Seringue 10cc

Réf: Sr-10cc
Boîte / 100 unités



Seringue 20cc

Réf: Sr-20cc
Boîte / 100 unités



Seringue 50cc

Réf: Sr-50cc
Boîte / 30 unités

Table des matières :

Résumé	
Dédicace.....	
Remerciment.....	
Listes des figures.....	
Listes des tableaux.....	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Comprendre le Changement Organisationnel	6
Introduction du chapitre 01	7
Section 1 : Compréhension et Dynamique du Changement Organisationnel	8
1.1.Définition du changement	8
1.2.Définition du changement organisationnel	9
1.3.Les causes et l’objectif du changement organisationnel	9
1.3.1.Les causes du changement organisationnel	9
1.3.1.1.Selon MEIER et al	9
1.3.1.2.Selon GROUARD et MESTON	10
1.3.2.L’objectif du changement organisationnel	12
1.4.Typologie du changement organisationnel	13
2.4.2.1.Le changement prescrit (imposé et progressif).....	14
2.4.2.2.Le changement de crise (imposé et brutal)	14
2.4.2.3.Le changement construit (volontaire et progressif)	15
2.4.2.4.Le changement adaptatif (volontaire et brutal)	15
1.5.Domaines du changement organisationnel	15
1.5.1.La stratégie	15
1.5.2.La structure	15
1.5.3.Le système	15
1.5.4.La culture	16
1.5.5.Le mode de managements.....	16
1.6.Le processus du changement organisationnel (Modèle LEWIN)	16
1.6.1.La dé cristallisation	16
1.6.2.La phase de déplacement	17
1.6.3.La phase de cristallisation	17
Section 2 : La démarche de la conduite du changement.....	17
2.1.Définition de la conduite du changement	17

Table des matières :

2.2. Les paradigmes de la conduite du changement	18
2.2.1. Le paradigme sociologique	18
2.2.2. Le paradigme instrumental.	18
2.2.3. Le paradigme managérial	19
2.2.4. Le paradigme stratégique-organisationnel	19
2.2.5. Le paradigme expérientiel	19
2.3. Les phases et les objectifs de la conduite du changement	20
2.3.1. Les phases de la conduite du changement	20
1.3.1.1. La phase du diagnostic	20
2.3.1.2. La phase des leviers	20
2.3.1.3. La phase du pilotage	20
2.3.2. Les objectifs de la conduite du changement	21
2.4. Styles de la conduite du changement	22
2.4.1. L'approche de l'éducation/communication	22
2.4.2. Le style Collaboration/Participation	23
2.4.3. Le style d'intervention	23
2.4.4. Le style Direction/Coercition	23
2.5. Les modèles de la conduite du changement	23
2.5.1. La conduite du changement « instrumentée »	24
2.5.2. La conduite du changement « psychosociologique »	24
2.5.3. La conduite du changement de « gestion de projet »	24
2.6. Les leviers de la conduite du changement	24
2.6.1. La communication	25
2.6.2. La formation	25
2.6.3. L'accompagnement	26
2.7. Les acteurs de la conduite du changement	27
2.7.1. L'équipe de conduite du changement	27
2.7.2. L'équipe projet	27
2.7.3. Les sponsors	27
2.7.4. Les relais	27
2.7.5. Les utilisateurs	28
2.7.6. Les bénéficiaires	28
2.8. Les facteurs de réussite et d'échec	28
2.8.1. Les facteurs de réussir	28
2.8.2. Les facteurs d'échec	29

Table des matières :

Section 3 : La résistance au changement organisationnel	30
3.1.Définition de la résistance du changement	30
3.2.1.Les résistances liées à la personnalité	31
3.2.1.1.Les habitudes	31
3.2.1.2.La peur de l'inconnu	31
3.2.1.3.Le principe de la répétition du succès	31
3.2.1.4.La préférence pour la stabilité	31
3.2.1.5.La perception sélective	31
3.2.1.6.La satisfaction des besoins	31
3.2.1.7.L'identification à la situation existante	32
3.2.2.Les résistances liées au système social	32
3.2.2.1.La Conformité aux Normes	32
3.2.2.2.La Cohérence du Système	32
3.2.2.3.Les Intérêts et Droits Acquis	32
3.2.2.4.Le Caractère Sacré de Certaines Normes	32
3.2.2.5.Le Rejet de l'Étranger	32
3.2.3.Les résistances liées au mode d'introduction du changement	33
3.2.3.1.Le respect des personnes et des compétences	33
3.2.3.2.Le Temps et les Ressources pour S'Adapter au Changement	33
3.2.3.3.La Crédibilité de l'Agent	33
3.3.Les formes de la résistance au changement	33
3.3.1.L'inertie	34
3.3.2.L'argumentation	34
3.3.3.La révolte	34
3.3.4.Le sabotage	35
3.4.Stratégies Clés pour faire à la résistance	35
3.4.1.Information et Communication	35
3.4.2.Participation et Engagement	35
3.4.3.Facilitation et Soutien	35
3.4.4.Négociation et Entente	35
3.4.5.Manipulation.....	36
3.4.6.Coercition Explicite ou Implicite	36
3.5.Les conséquences de la résistance au changement	37
Conclusion du chapitre 01	38
Chapitre 02 :La Compétitivité et l'Avantage Concurrentiel.....	39

Table des matières :

Introduction du chapitre 02	40
Section 1 : Fondements Théoriques de la Compétitivité.....	41
1.1.Définition de la compétitivité	41
1.2.Les types de compétitivité	42
1.2.1.La compétitivité-coût	42
1.2.2.La compétitivité-prix	42
1.2.3.La compétitivité technologique	42
1.2.4.La compétitivité structurelle	43
1.3.Les exigences de la compétitivité	43
1.3.1.L'exigence de la productivité	44
1.3.2.L'exigence de qualité	44
1.3.3.L'exigence de flexibilité	44
1.3.4.L'exigence d'innovation	44
1.4.Les mesures de la compétitivité	44
1.4.1.Mesures relatives aux coûts de production	45
1.4.2.Mesures relatives à la productivité des facteurs	45
1.4.3.Mesures relatives aux échanges commerciaux	45
1.4.4.Mesures relatives à la part du marché	45
1.4.5.Mesures relatives au profit	46
1.5.Les déterminants de la compétitivité	46
1.5.1.Les dotations en ressources	46
1.5.2.La technologie	46
1.5.3.La productivité	47
1.5.4.Les caractéristiques du produit	47
1.5.5.Les économies d'échelle	47
1.5.6.Coût de commercialisation et de transport	47
1.5.7.La régulation et les politiques des échanges.....	47
1.6.Les fondamentaux de la compétitivité	48
1.6.1.La concurrence	48
1.6.2.La relativité	48
1.6.3.L'avantage concurrentiel	48
1.7.L'hypothèse de concurrence pure et parfaite	48
1.7.1.Les caractéristiques de la concurrence pure	49
1.7.2.Les caractéristiques de la concurrence parfaite	49
Section 02 : L'Avantage Concurrentiel.....	51

Table des matières :

2.1.Définition de l'avantage concurrentiel	51
2.2.Les déterminants de l'avantage concurrentiel national	52
2.2.1.Les facteurs	52
2.2.2.La demande.....	53
2.2.3.Les industries amont et apparentées	53
2.2.4.Stratégie, structure et Rivalité des entreprises	53
2.2.5.L'effet du hasard et la présence de l'État	53
2.3.Les sources de l'avantage concurrentiel	54
2.3.1.La chaîne de valeur	54
2.3.2.L'avantage par les coûts	54
2.3.3.La différenciation	55
2.3.4.Les éléments influant sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur.....	55
2.3.5.Interactions avec le champ concurrentiel	55
2.4.Les types d'avantage concurrentiel	56
2.4.1.L'avantage compétitif lié aux coûts de production	56
2.4.2.L'avantage concurrentiel par la différenciation	56
2.5.Interconnexions et stratégie horizontale	57
2.5.1.Les interconnexions entre unités de l'entreprise	57
2.5.2.La stratégie horizontale	58
2.5.3.Des produits complémentaires.	58
Section 03 : Les Outils d'Analyse.....	59
3.1.L'analyse SWOT	59
3.1.1.Les avantages de la matrice SWOT	60
3.1.2.Les limites de la matrice SWOT	61
3.2.L'analyse PESTEL	61
3.2.1.Les avantages de l'analyses PESTEL	63
3.2.2.Limites de l'analyse PESTEL	63
3.3.La matrice BCG	64
3.3.1.Les avantages de la matrice BCG	66
3.3.2.Les limites de la matrice BCG	66
3.4.Les cinq forces de Porter	66
3.4.1.Les avantages	68
3.4.2.Les limites	68
3.5.La chaine de valeur	69
3.5.1.Les avantages de la chaine de valeur	71

Table des matières :

3.5.2.Les limites de la chaine de valeur	71
Conclusion du chapitre 02	72
Chapitre 03 : l' Impact du Changement Organisationnel sur la Compétitivité	73
Introduction du chapitre 03.....	73
Section 01 : Présentation de l'entreprise Promedal	75
1.1.Présentation de l'entreprise Promedal	75
1.2.Historique de Promedal	76
1.3.La gamme des produits chez Promedal	77
1.3.1.Produits fabriqués	77
1.3.1.1.Pharma comp	77
1.3.1.2.Pharma crêpe	77
1.3.1.3.Pharma gaze	77
1.3.1.4.Pharma tane	78
1.3.1.5.PRO-JECT	78
1.3.1.6.Pro Glactine	78
1.3.2.Les produits d'importation	78
1.3.2.1.La marque KDM	79
1.3.2.2.La marque Beromed	79
1.4.Les missions des différentes directions	79
1.4.1.Direction administration et finance	80
1.4.2.La direction de site	80
1.4.3.La direction des opérations	81
1.4.4.La direction technique	81
1.4.5.Le pharmacien directeur technique et responsable matériovigilance	81
1.4.6.Le responsable management de qualité	81
1.5.Méthode de la recherche retenue	82
1.6.Objectif de l'entretien	82
1.7.La rédaction de l'entretien	83
Section 02 : l'impact du changement organisationnel sur la compétitivité.....	83
2.1.L'analyse du changement organisationnel au sein de Promedal.....	83
2.2.La résistance au changement	87
2.3.L'impact du changement organisationnel sur la compétitivité de Promedal	88
2.3.1.L'analyse de chiffre d'affaires	89
2.3.2.Le taux de satisfaction client	91
2.3.3.Le réseau de distribution	92

Table des matières :

2.3.4.L'analyse des produits	93
Conclusion du chapitre 03	108
Conclusion générale	109
Bibliographie.....	114
Les annexes	119