

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la**  
**Recherche Scientifique**



**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des**  
**Sciences de Gestion**

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master**

**Département : Sciences de Gestion**

**Option : Management Stratégique**

**La conduite du changement organisationnel face aux**  
**résistances :**

**Cas de la BNDA-MALI**

**Réalisé par :**

- **TRAORE Mohamed El Amine.**
- **KEÏTA Mamadou Seyba.**

**Dirigé par :**

**DRIR Mohamed.**

**Devant les membres de jury :**

- ❖ **Président : Mr.**
- ❖ **Examineur : Mr. KHAMMES Abdennour.**
- ❖ **Rapporteur : Mr. DRIR Mohamed.**

**Promotion : 2019-2020**

# REMERCIEMENTS

*Nous tenons à remercier et rendre grâce à « **Dieu** » le tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la volonté nécessaire pour mener à bien ce modeste travail.*

*Au terme de ce travail, nous remercions « **Mr DRIR Mohamed** » pour avoir accepté de diriger ce travail et pour n'avoir jamais cessé de nous guider tout au long de notre travail, qu'il trouve ici l'expression de nos profondes grâtes.*

*Nous remercions également, tous les enseignants qui ont contribué à notre formation, toute l'équipe de la bibliothèque de la faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion pour leur serviabilité. Ainsi que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.*

*Nous remercions les employés de la BNDA-MALI siège de Bamako et plus précisément notre correspondant « **Mr Coulibaly Oumar** », grâce à qui notre questionnaire a pu être diffusé sur le terrain.*

*Nos remerciements vont également à nos amis et camarades de classe pour leur soutien.*

*Enfin un grand merci aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail.*

## *Dédicaces*

*On dédie ce modeste travail à nos familles qui nous  
ont soutenus et grâce auxquelles on est arrivé là où  
nous sommes.*

*Nos ami(e)s qui ont toujours été là pour nous.*

*Et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de  
ce mémoire.*

*Keita*

*Traoré*



# *Liste des abréviations*

## **Liste des abréviations**

**AGR** : Activités Génératrices de Revenus

**BNDA** : Banque nationale du développement Agricole

**BED** : Banque d'Escompte établissement

**BRED** : Banque régionale d'escompte et de dépôts

**BIBF** : Banque Internationale pour le Burkina Faso

**BR** : Bureau de Représentation

**BTD** : Banque Togolaise de Développement

**CFA** : Communauté financière africaine

**CDC** : Conduite du changement

**CSP** : Catégories socio-professionnels

**CASDEN** : Caisse d'aide sociale de l'éducation nationale

**DEG** : Direction des Etudes Générales

**DCOM** : Direction Commerciale et Marketing

**DFC** : Direction Financière et Comptable

**DRHL** : Direction de Ressources Humaines et Logistiques

**DER** : Direction des Engagements et des Risques

**DO** : Direction des Opérations

**DRH** : Direction de ressources humaines

**DRAS** : Discours routines actions symboles

**ERP** : Entreprise ressources planning

**EDI** : Echange de données informatise

**IGM** : Inspection Générale des Méthodes

**ICAP** : Information-Compréhension-Adhésion-Participation

**GAB** : Guichets automatiques de banque

**NTIC** : Nouvelle technologies de l'information et de la communication

**OMAR** : Objectifs-Maitrise-Appréciation-Reconnaissance

**ONG** : Organisation non gouvernementale

**PME** : Petite ou moyenne entreprise

**PGI** : Projets d'implantation des progiciels de gestion intégrés

**SAJC** : Service d'Affaires Juridiques et du Contentieux

**SSSI** : Service Sécurité des Systèmes d'Informations

**SI** : Service Informatique

**R&D** : Recherche et développement

**TIC** : Technologies de l'information et de la communication

**RH** : Ressources humaines

**UTB** : Union Togolaise de Banque

**UEMOA** : Union économique et monétaire ouest-africaine



# ***Sommaire***

# **SOMMAIRE**

**Introduction générale..... 01**

## **Chapitre I : Le changement organisationnel**

**Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel ..... 08**

**Section 02 : Les variables, les domaines et les modes de changement organisationnel ... 19**

**Section 03 : Typologie, enjeux et objectifs du changement ..... 30**

## **Chapitre II : La conduite du changement organisationnel**

**Section 01 : Généralités sur la conduite du changement organisationnel..... 41**

**Section 02 : Les résistances face au changement organisationnel ..... 58**

**Section 03 : La gestion du changement organisationnel ..... 67**

## **Chapitre III : La conduite du changement organisationnel au sein de la BNDA-MALI**

**Section 01 : Présentation générale de la BNDA-MALI..... 89**

**Section 02 : Méthodes et techniques de recherche ..... 101**

**Section 03 : Analyse et interprétation des résultats ..... 102**

**Conclusion générale..... 118**

**Bibliographie..... 122**

**Liste des tableaux et des figures ..... 126**

**Annexes ..... 129**

**Tables des matières..... 131**

**Résumé.**

# ***Introduction générale***

### **Introduction :**

L'intensification de la concurrence et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans l'environnement économique se succèdent à un rythme accéléré et obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, ce dans un environnement incertain. Ces changements se font devant les impératifs de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services. Les exigences de la mondialisation poussent les entreprises, continuellement, à s'adapter, se renouveler et innover.

Aujourd'hui, la question du développement des organisations est cruciale pour qu'une entreprise maintienne son élan par rapport aux concurrents. Ce changement ne vient pas obligatoirement toucher toutes les catégories de la main-d'œuvre en même temps ni de la même façon, « les individus ne sont pas tous touchés de la même façon, ni au même moment, par le changement »<sup>1</sup>

Les changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation et ils représentent une solution qui lui permet de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

À l'ère d'une mondialisation en croissance continue, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises se transforme de plus en plus rapidement. Les économies et les marchés se mondialisent, des accords de libre-échange sont conclus, d'autres sont contestés et non respectés. Les frontières économiques ne sont plus que virtuelles et des partenaires d'affaires d'autrefois deviennent aujourd'hui des concurrents féroces et menaçants pour les entreprises du marché domestique.

L'adaptation et l'anticipation deviennent en effet des enjeux majeurs pour améliorer la réactivité et la pro activité de l'entreprise, l'inciter à innover pour faire face à des évolutions soudaines et imprévisibles de son environnement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> VISINAND Martine-« le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel, science de la gestion » mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences M.sc université Montréal Août 2003, P 01.

<sup>2</sup> BEN ZAÏDA Yousra « Contribution à la Conduite du changement pour l'Évolution du Système Entreprise » Thèse Sciences de l'ingénieur [physics], Sciences et Techniques du Languedoc, Français. Pour obtenir le grade de docteur de l'université Montpellier II, présentée et soutenue publiquement le 21 novembre

Face à ces contraintes, le manager dispose d'un ensemble de concepts et d'outils facilitant sa réflexion pour conduire le changement parfois brutal, de la structure, du comportement et de l'organisation de l'entreprise. Ces concepts et ces outils lui permettent en effet d'anticiper, de comprendre, d'organiser et de piloter au mieux chacune des étapes nécessaires pour faire évoluer cette entreprise. Par conséquent elle doit conduire des actions de changement lui permettant de maintenir et même d'améliorer sa compétitivité. Cependant, cet exercice indispensable à la survie de l'activité économique, reste à ce jour peu maîtrisé.

Toutes les entreprises sont confrontées à des changements majeurs et récurrents, et c'est dans ce contexte incertain que les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles exigences de leurs environnements si elles veulent survivent et continuer d'exercer leurs fonctions sociales et économiques.

Pour certains auteurs, on a les affirmations suivantes : « pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement », « changer ou mourir », « se transformer ou disparaître », « changer pour évoluer ».<sup>3</sup>

Pour toutes ces raisons, « le changement est devenu le maître mot des projets organisationnels. La capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur, mais un actif immatériel à construire, consolider et développer ».<sup>4</sup>

Face à tous ces changements et au risque de disparaître, les organisations doivent se transformer, redéfinir leurs structures et leurs stratégies et doivent se concentrer sur l'acteur comme facteur déterminant de leurs transformations. En effet, c'est cette dimension intangible, la dimension humaine qui est la clé de voûte de la réussite du changement organisationnel. Ainsi, d'après BAREIL (Céline) « le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus ».<sup>5</sup>

---

2008, P 12. Disponible : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00364895>

<sup>3</sup> AUTISSIER David, VANDANGEON- DERUMEZ Isabelle, VAS Alain- Conduite du changement : concepts Clés - Édition DUNOD, 2010, P 01.

<sup>4</sup> Ibid. P 10.

<sup>5</sup> BAREIL Céline- la gestion du changement stratégique dans les organisations publique- Édition télescope automne, 2008, P 93.

Apprendre à conduire le changement doit être considéré comme « une des préoccupations majeures des responsables des entreprises et des autres types d'organisations».<sup>6</sup>

Le changement d'ordre personnel devient un vecteur important du changement de l'entreprise. Il devient une préoccupation inhérente à l'activité d'une organisation. De ce fait, il engendre la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes. Le changement organisationnel, doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement, dans lequel elle vit».<sup>7</sup> Ainsi l'organisation doit réduire les incertitudes et rester compétitive, améliorer son fonctionnement et garantir sa survie ;

Le choix de ce thème s'explique par le fait que le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile. Un thème majeur de la recherche en gestion dans la mesure où, comme dans de nombreux autres domaines, une réflexion en termes de changement et de transformation se substitue peu à peu à des raisonnements en termes de stabilité et de permanence. Il est une préoccupation inhérente à l'activité sociale et un enjeu majeur de la vie de l'entreprise, il engendre de ce fait la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes.

Il est également perçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend, il est une des préoccupations majeures des responsables d'entreprises. Sa capacité de changement est essentielle pour les entreprises et elle le sera de plus en plus dans un univers où l'environnement est instable, ainsi que les mouvements stratégiques des concurrents qui sont de plus en plus nombreux et rapides.

S'agissant d'un concept large et ambigu, le changement organisationnel est difficile à cerner. Il fait l'objet de recherches de plusieurs praticiens et théoriciens à travers différentes périodes, d'où la pluralité des définitions et la variété des types de changements organisationnels.

---

<sup>6</sup> BENOIT Grouard, FRANCIS Meston- l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement- 3ème édition, DUNOD, Paris, 1998, P 01

<sup>7</sup> OLIVIER Meier- gestion du changement- Édition Dunod, Paris, 2007, P 01.

Peu importe son intensité et sa cible, la capacité de la gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe. Plusieurs études soulèvent l'importance des qualités et des compétences chez les acteurs afin d'assurer une traversée efficace.

Pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi, et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle, et parallèlement la conduite du changement s'organise autour d'un processus qu'il s'agit de maîtriser et qui nécessite de connaître l'existant, de gérer la démarche, d'agir, de s'adapter et d'accepter les risques (notamment les risques de résistance au changement) qui sont à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement. Comme l'explique François (Gagné), le phénomène de « la résistance au changement constitue un problème central auquel sont confrontées toutes les expériences de changements planifiés, s'il n'y avait pas de résistance à dissiper, point ne serait besoin de planifier avec autant de soins des stratégies de changement ; il suffirait aux agents de préciser leurs attentes».<sup>8</sup>

Par ailleurs plusieurs disciplines scientifiques majeures abordent, selon des points de vue différents et complémentaires, cette thématique de recherche. D'une part, les Sciences Humaines et Sociales se concentrent sur le facteur humain, son rôle central pour le succès du processus d'évolution et ses résistances aux actions de changement.

D'autre part, les autres Sciences se focalisent plus spécifiquement sur plusieurs théories identifiant des leviers potentiels d'action qui permettent de mieux maîtriser l'évolution des organisations et des modes de management l'accompagnant. Enfin, la conduite du changement nécessite la maîtrise des démarches et méthodes permettant de le déployer.

Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse consiste essentiellement à savoir **comment conduire efficacement le changement ?**

Ceci nous conduit à cerner notre travail, en articulant notre problématique autour d'un certain nombre de questions subsidiaires :

1. Pourquoi le changement s'impose-t-il aux entreprises ?
2. Quelles sont les causes et conséquences du phénomène de la résistance aux changements ?

---

<sup>8</sup> GAGNE François, changement planifié et développement des organisations, Montréal, Paris, 1973, P 65.

3. Comment associer les collaborateurs au changement et recueillir l'adhésion de tous ?
4. Comment le changement peut-il être géré efficacement ?

Pour pouvoir y répondre, nous sommes obligés de mettre en place un certain nombre d'hypothèses :

1. La perception d'un problème d'organisation et la définition d'un cadre d'actions permettent l'élaboration de choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.
2. L'internationalisation et la concurrence accrue des marchés incitent les entreprises à modifier les processus et la structure de leur organisation.
3. L'incertitude et la peur de l'inconnu poussent les individus à résister et à être défavorables au changement.
4. La mise en place de leviers tels que les NTIC et la formation facilitent la conduite du changement.

Pour éclaircir certains points relatifs à l'objet de notre étude, sur le terrain nous avons réparti notre travail en deux parties complémentaires « partie théorique » et « partie pratique ».

A cet effet notre mémoire a pour objectif de savoir comment introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés.

Déterminer les mesures d'adaptation du personnel de la BNDA à la nouvelle organisation, constater l'impact de ces mesures sur le développement des compétences et de la capacité de résilience et enfin les moyens mis en place pour faciliter la conduite du changement.

Notre démarche méthodologique consiste en une approche qualitative et semi quantitative, ce qui nous a permis de mieux cerner les contours du sujet, à travers une recherche bibliographique et une étude documentaire, cependant à cause du contexte socio-économique et sanitaire, le travail sur le terrain n'a pas pu être effectué de manière affinée, malgré tout, d'autres moyens furent établis pour répondre aux exigences de la thématique.

Afin de répondre à notre problématique de recherche, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous avons essayé de cerner les contours théoriques du concept de changement organisationnel. Dans le deuxième chapitre nous allons évoquer la notion de résistance dans sa globalité et les phénomènes qui le caractérisent et comment parvenir à conduire l'organisation malgré les réticences. Nous allons consacrer le troisième et dernier chapitre à la présentation de l'organisme de la BNDA et ainsi que la démarche de travail et les résultats liés à l'enquête par le biais d'entretiens avec les responsables et les employés de la BNDA.

# ***Chapitre I :***

## ***Le changement organisationnel***

### **Introduction**

Le changement est partout présent dans les organisations. Il accompagne l'évolution et les mutations diverses de l'environnement. Il apparaît d'une part comme une rupture ou remise en question des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant à une situation perçue comme plus satisfaisante. En d'autres termes, le changement peut prendre plusieurs formes connues sous le nom de réorganisation, restructuration ou encore réingéniering.

Comme le changement est considéré aujourd'hui comme inévitable, l'objectif de ce premier chapitre est de répondre à la question « pourquoi changer ? » Afin de mieux comprendre le changement organisationnel. Ainsi, ce dernier recense des écrits sur le changement organisationnel. Nous l'avons divisé en trois (03) sections : la première définit le changement et plus particulièrement le changement organisationnel, dresse l'historique du changement organisationnel et explique les facteurs du changement organisationnel, la deuxième présente les variables, les domaines ainsi que les modes de changement organisationnel et enfin la troisième décrit les différents types de changement, ses enjeux et objectifs.

### Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel

Nous avons jugé nécessaire de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer les autres facettes de notre thème. Cette première section porte donc sur les généralités qui nous permettront de mieux comprendre le changement organisationnel.

#### 1. Définitions

Dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui a plusieurs significations. Devant la pluralité des significations de notre concept, nous allons tout d'abord définir la notion du changement. Nous allons commencer par donner quelques définitions simples du changement et ensuite des définitions précises sur le concept de changement organisationnel proprement-dit.

##### 1.1. Définition du changement

Le changement est omniprésent dans la vie des entreprises, les dirigeants le mentionnent comme étant une des solutions à l'évolution des marchés, de la technologie, des lois ou bien comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise.

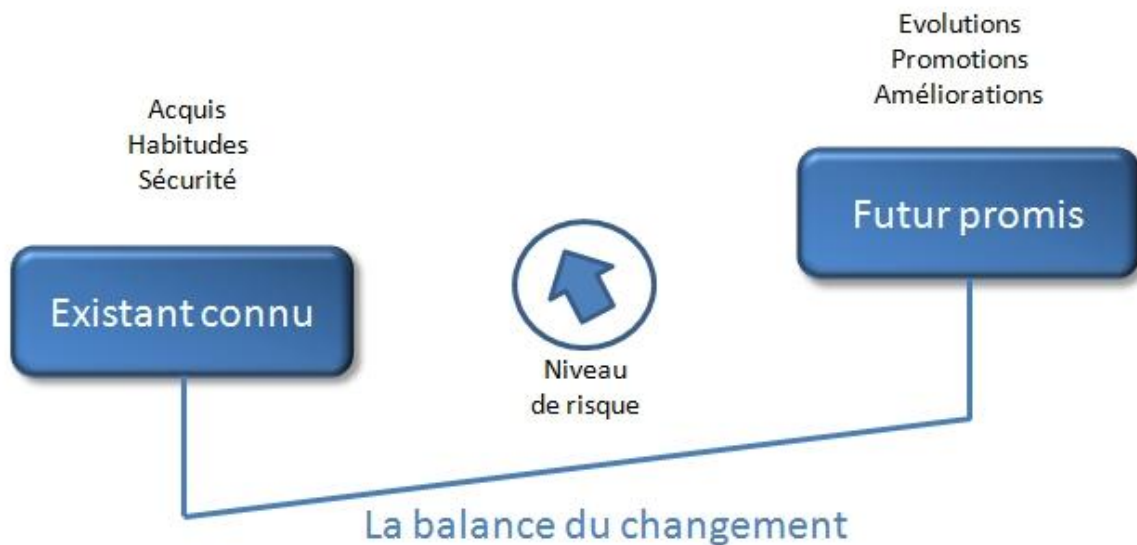
« Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ». (Autissier D. et Moutot J.-M., 2007)<sup>1</sup>.

Les deux auteurs ont parlé de la balance du changement, qui décrit le changement comme étant une situation entre deux. Il se matérialise par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu et oblige ceux qui le vivent à un apprentissage.

---

<sup>1</sup> Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Paris, Dunod, 2007, Page6

**Figure N°01 : La balance du changement**



**Source :** Autissier et Moutot

Le changement comprend à la fois des actions et leurs résultats et nécessite des modifications. «Changer c'est tout à la fois, devenir, s'ajuster, s'adapter et se transformer» (Beaudoin, 1990)<sup>2</sup>.

Le changement est défini dans le dictionnaire (Larousse)<sup>3</sup>, comme étant : « l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou est changé ». Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer, et d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire, faire une évolution.

« Le passage d'un état actuel à un autre état, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (P Collerette, G Delisle et R Perron, 1997)<sup>4</sup>.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments complémentaires (actions, résultats, modifications, adaptation,

<sup>2</sup> BEAUDOIN, Pierre (1990).- La gestion du changement : une approche stratégique pour les entreprises en mutation.- Paris : Ed. D'organisation, p.43.

<sup>3</sup> Cité par Zouhir et Krimed, « La gestion de la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise. Cas : EROE Tizi Ouzou », UMMTO, Promotion 2018, Mémoire de fin de cycle Master 2, p.7.

<sup>4</sup> COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).- Le changement organisationnel : Théories et pratiques.- Québec : Ed. PADIE, p.20.

transformation...). Cependant, c'est le concept de changement organisationnel qui nous intéresse.

### 1.2 Définition du changement organisationnel :

Le concept du changement organisationnel a donné une abondante littérature, c'est un concept large et ambigu, aussi il est difficile à cerner, mais, il a fait l'objet de plusieurs définitions. Nous en retiendrons trois.

- Pour Shimon Dolan<sup>5</sup> « il se définit comme toute altération de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail, il s'impose lorsqu'il y a constatation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement. Le changement organisationnel peut se jouer sur plusieurs plans de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise ».
- D'après BECKHARD, le changement organisationnel est appréhendé comme : « Une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements»<sup>6</sup>.
- Quant aux travaux de (COLLERETTE, P., GILLES, D., et RICHARD, P. 1997), le changement organisationnel est « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évaluation des organisations, ainsi que toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ces membres ou les gens qui sont en relation avec ce système »<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Dolan Shimon, psychologie du travail et comportement organisationnel, éd, Gaétan Morin, Paris, 1996, p370

<sup>6</sup> Propos rapportés par : BOUKRIF, Moussa.- Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes.- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008, p24.

<sup>7</sup> COLLERETTE, P., Gilles, D., et RICHARD, P. « Le changement organisationnel: Théorie et pratique», Presse de l'Université du Québec, 1997, p 20. Cités par ZERKHEFAOUI, L. « Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, obtenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2010.

En somme, nous pouvons dire qu'il faut une acceptation des acteurs internes et externes au changement. Il doit être ressenti, observé et accepté pour le concrétiser. Ici, l'acceptation est très importante car il faut qu'il y ait acceptation pour avoir le ressenti et l'observable. Le changement organisationnel est donc un acte volontaire qui provient de l'acceptation.

### **2. Historique du changement organisationnel**

DEMERS énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. D'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

Pour chacune, Demers (1999)<sup>8</sup> décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

#### **2.1. La première période : Fin de la seconde guerre mondiale «croissance et adaptation»**

Cette période est celle qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999).

Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

#### **2.2. La deuxième période : années (70) « mort ou transformation »**

Cette seconde période arrive à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché.

---

<sup>8</sup> DEMERS, Christiane (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Paris: Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, p. 131-139.

Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1973 et de 1979 (Premier choc pétrolier) et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État.

Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

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

Cette période correspond à la période actuelle, elle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

**Tableau N° 01 : L’historique de recherche sur le changement organisationnel**

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
<b>1. Fin de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale</b>	Croissance et stabilité économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Synonyme de progrès ;</li> <li>▪ De développement organisationnel ;</li> <li>▪ De croissance et d’adaptation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de la croissance ;</li> <li>▪ De cycle de vie ;</li> <li>▪ De la contingence ;</li> <li>▪ Développement organisationnel.</li> </ul>
<b>2. Fin des années 70</b>	Récession et décroissance : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise pétrolière 1973 ;</li> <li>▪ Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus discontinu et révolutionnaire.</li> <li>▪ Événement dramatique,</li> <li>▪ Une crise de la vie de l’organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approche de l’écologie des populations ;</li> <li>▪ Approche configurationnelle ;</li> <li>▪ Théorie culturelle et cognitive ;</li> <li>▪ Théorie de l’équilibre ponctué.</li> </ul>
<b>3. Fin des années 80 jusqu’à la période actuelle</b>	Crise de toute nature : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrence accrue ;</li> <li>▪ Précarisation de l’emploi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La seule chose prévisible ;</li> <li>▪ Une réalité ;</li> <li>▪ Un processus continu d’apprentissage qui permet l’innovation ;</li> <li>▪ L’affaire de tous les membres de l’organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théorie de l’apprentissage ;</li> <li>▪ Théories évolutionniste ;</li> <li>▪ Théories de la complexité.</li> </ul>

**Source : DEMERS, Christiane (1999)**

### 3. Les facteurs du changement

Les évolutions auxquelles les entreprises sont confrontées et qu’elles doivent prendre en compte échappent largement, voire totalement, à leur contrôle ; elles les subissent. Les entreprises les plus performantes tirent profit de ces nouvelles conditions dans lesquelles elles savent discerner et saisir des possibilités de renforcement et de développement (contribuant ainsi à l’amplification de ces évolutions) ; les autres, qui n’y discernent que des contraintes et qui tardent à réagir efficacement, voient leurs positions se fragiliser.

Face à un environnement volatile, les entreprises doivent anticiper et s’adapter en permanence aux évolutions souvent chaotiques du monde économique, technologique et marchand.

L'adaptation et l'anticipation sont des enjeux majeurs et nécessaires pour une conduite de changement efficace. Cependant l'exercice reste d'une part difficile à maîtriser et d'autre part, encore mal outillé et peu conceptualisé.

Gérer une entreprise dans le contexte d'une concurrence dynamique devient de plus en plus vive, et entraîne des changements fréquents, et cette réussite dépend d'une réponse rapide et adaptée aux contraintes de son environnement.

Les évolutions des attentes des clients, on peut avancer, entre autres les actions de la concurrence, la modification de l'actionnariat, le développement de l'entreprise, les contraintes législatives, etc... A cela s'ajoutent les grands facteurs de changement dont l'importance et l'impact sont de plus en plus déterminants pour les entreprises.

À l'ère d'une mondialisation en croissance continue, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises se transforme de plus en plus rapidement. C'est un phénomène qui touche un nombre croissant d'entreprises à travers la modification des économies : intensification de la concurrence, apparition de nouveaux marchés de consommation, relocalisation.

Dans la quasi-totalité des entreprises concernées, l'ampleur des changements à effectuer pour répondre aux défis de la mondialisation et exploiter les opportunités offertes est considérable.

La mondialisation accroît simultanément la dispersion géographique de l'entreprise qui veut tirer parti des nouvelles possibilités et le niveau d'interdépendance de ses composantes. L'entreprise globalisée choisit en effet de localiser ses différentes ressources mondialement, de manière à être la plus efficace possible, puis elle s'efforce d'assurer l'excellence de ce dispositif mondialisé, composé d'entités distantes et diverses, mais pourtant extrêmement intégrées.

### **3.1. Les évolutions démographiques**

Un phénomène inédit qui s'explique par un déséquilibre démographique d'une ampleur inédite, des bouleversements entraînant une menace forte de population et surtout de vieillissement sans précédent de la population mondiale. Particulièrement dans la population européenne on constate que cette régression, synonyme de frein au développement économique. En revanche dans les pays les moins développés, on connaît une hausse

exponentielle de la population qui constitue un atout majeur pour le futur ; préparer l'avenir demeure indispensable et logique pour évoluer avec le changement et de s'y conformer.

Le caractère prévisible de l'évolution pousse les entreprises à la réaction et à l'anticipation qui permet une meilleure appréhension et lecture de nombreux défis majeurs auxquels les pays sont confrontés.

Un réajustement des choix et des décisions sont de rigueur pour anticiper et réaliser le changement : augmentation de l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes (les jeunes diplômés), incitation à faire rester plus longtemps les catégories clés des collaborateurs, adaptation de l'offre des produits et services, réorientation des axes de développement etc...

Il s'agit de profondes transformations qui seront réalisées dans les meilleures conditions afin de donner des résultats convaincants face au changement.

### **3.2. Le développement durable**

C'est un développement soucieux à la fois des besoins présents de la population, de l'environnement, et des besoins des générations futures qui devront pouvoir disposer des ressources nécessaires et suffisantes. Une décision imposée par consensus par des institutions pour protéger l'environnement des effets néfastes et destructeurs des entreprises capitalistes qui ne soucient que de leur bien-être financier.

Dorénavant sur la scène planétaire les entreprises ne doivent plus transgresser les règles et sont obligés d'obéir aux contraintes imposées. Par conséquent tout est remis en question, des modifications semblent inéluctables, pour renouveler leur situations critiques car les mesures et barrières mises en place risquent de nuire à leur devenir s'il ne se prête pas à des changements radicaux.

### **3.3. L'accélération de l'innovation**

L'innovation qui se manifeste par l'exploitation réussie de nouvelles idées. Il se définit par des innovations financières et commerciales qui aboutissent, à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés. Avec l'accélération du rythme des innovations, les entreprises doivent être rapidement en mesure d'exploiter de nouvelles technologies. Pour toute société industrielle, l'un des premiers objectifs doit donc être l'identification et le suivi des technologies clés au premier stade de leur développement : technologie pouvant avoir une importance majeure qui génère de nouvelles opportunités commerciales que l'entreprise est bien placée pour exploiter ; la technologie augmente en

complexité et rend de moins en moins probable qu'une entreprise détienne à elle seule toutes les compétences et ressources techniques nécessaires à ses programmes de R&D. Avec cette complexité augmentent également les coûts de développement des nouveaux produits. Au cours des vingt dernières années, les dépenses de recherche et développement ont connu une croissance trois fois supérieure à celle des actifs immobilisés.

Beaucoup de sociétés n'ont simplement plus les moyens de maintenir par elles-mêmes la R&D à un niveau suffisant pour rester compétitives.

L'innovation technologique de plus en plus récurrente par de progrès miraculeux, se démarque au fil des années toujours par de nouvelles découvertes qui montrent que les services et les processus sont directement concernés par l'accélération de l'innovation.

La nécessité d'évoluer soudainement et de pouvoir faire face à des ruptures technologiques, de se remettre en cause en permanence s'étend progressivement à l'ensemble des entreprises et à la totalité des activités.

Face à ce caractère impulsif et imprévisible, l'entreprise se doit d'être attentive et de suivre son évolution avec vigilance afin d'en tirer profit.

### **3.4. L'omniprésence de l'informatique**

Étant considérée comme une activité technique et économique qui consiste au traitement de l'information, c'est un outil indispensable dans toute organisation. Caractérisé par sa forte influence, elle a su évoluer avec le temps et être présente dans toutes les activités distinctes sans exception (passage dans les années 80 de la gestion de stock, comptabilité, au développement des produits, et la gestion de la production). Aujourd'hui l'informatique est présente dans tous les composants de la chaîne de valeur.

Des outils et techniques destinés à attirer la clientèle et à la fidéliser par des services et des progiciels mis en place pour établir une relation avec le client (Customer Relationship management). Or actuellement la diffusion de l'informatique va plus vite que la réalisation des changements nécessaires aux niveaux système d'information et génère des gains de productivité énorme.

L'évolution rapide des technologies et le développement d'alliances stratégiques transforment profondément les façons d'organiser le travail pour obtenir des résultats qui sont de classe mondiale.

L'information devrait être perçue comme un capital d'une valeur économique évaluable et valorisable, une nouvelle ressource stratégique pour améliorer la productivité et assurer un avantage concurrentiel décisif.

Il (l'informatique) permet en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilite le partage de ces informations, pour une plus grande performance de l'organisation.

### **3.5. Le développement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'information et de la communication) :**

Considéré comme la troisième révolution industrielle, le TIC est devenu un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformé la planète en un petit village (l'ère numérique).

Les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisation et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. L'importance des TIC dans les reconfigurations organisationnelles en termes de changement dans les rôles, les métiers, les structures, les compétences, les organisations de travail et les rapports avec l'environnement, etc. Au fil du temps ils ont changé le comportement du personnel, l'association de l'informatique et des télécommunications a permis de faire circuler l'information dans le monde, celui qui la détient a le pouvoir ; les entreprises doivent être performante en ayant une forte exigence, des compétences élevées et la maîtrise.

Ainsi, les technologies de l'information et de communication (TIC) modifient notre façon de travailler, d'apprendre, de communiquer et de vivre en général. La croissance économique est désormais très liée à ces technologies. Elles sont source de création d'emplois qualifiés. Elles participent à l'ouverture des économies. Elles sont un outil essentiel pour réduire la durée de développement des nouveaux produits des entreprises et accroître leurs exportations.

Ils permettent davantage de flexibilité, d'autonomie, et autorisent une gestion différente des savoirs dans l'entreprise, laissant ainsi plus d'initiatives et de responsabilités aux acteurs. En préservant la flexibilité professionnelle, on insiste aussi sur le travail en équipe, le travail à distance, et on développe et on capitalise les compétences qui deviennent un facteur déterminant dans la réussite des entreprises.

Mais d'une manière générale la révolution des NTIC restent à faire, ce qui permettra aux entreprises d'améliorer fortement leurs relations avec les clients, leur processus, leur structure de coûts et leur performance opérationnelle.

### **3.6. La nécessité de partage et le développement des partenariats**

Le problème fondamental qui se pose est comment acquérir des compétences déjà existantes, mais dont ne disposent pas les entreprises, diverses raisons peuvent justifier un tel besoin :

- soit pour maintenir la position concurrentielle d'une unité existante confrontée à des mutations technologiques ;
- soit pour s'attaquer à un nouveau secteur et donc constituer le portefeuille de compétences nécessaires ;
- soit encore pour compléter une stratégie de rattrapage de la concurrence.

Pour dominer sur tous les fronts, et se mesurer aux meilleurs, l'entreprise doit avoir les meilleures ressources à son actif pour progresser dans sa démarche constructive.

La R&D est l'activité où le partage des ressources et des résultats est le plus pratique depuis déjà longtemps.

« Mais les montants de plus en plus élevés qu'exige la R&D sous l'action conjuguée de la complexité croissante des domaines abordés et de l'accélération du rythme d'innovation poussent les entreprises à partager de plus en plus leurs ressources financières et leurs compétences. »

La politique partenariale adaptée, est très courante dans leur milieu, mais rare sont ceux qui parviennent à la mettre en œuvre correctement, ce qui est un maillon essentiel pour toute entreprise ambitieuse de se projeter au loin. Avoir une compétence nécessaire à la définition et à la négociation des bons partenariats sont essentiels pour assurer leur réussite, et qui sont peu présentés dans les entreprises.

« Des formes de partenariat stratégique permettent à l'entreprise d'accéder à de nombreux domaines d'expertise technique et de management. A titre d'exemple par le corporatif venturing, les grandes entreprises peuvent se procurer de nouvelles technologies qui, bien exploitées, permettent de prendre de l'avance sur les concurrents, les joint-ventures, les

accords de licence et les projets de développement jumelé permettent de se procurer des compétences clefs, de nature moins tangible, en matière de conception et de management. »<sup>9</sup>

### 3.7. L'externalisation des activités

IL provoque des changements importants dans la gestion des entreprises. Toutes les activités de l'entreprise peuvent s'externaliser tel que l'entretien des bâtiments, comptabilité etc....

Elle provoque de profondes transformations en modifiant le périmètre de l'entreprise, son organisation, ses modes de management, et en exigeant le développement de nouvelles compétences pour gérer les prestataires externes. Chaque externalisation d'activités ou de processus constitue un projet de changement critique avec des risques forts et des bénéfices potentiels qui doivent justifier les risques pris et les moyens engagés.

## Section 02 : Les variables, les domaines et les modes de changement organisationnel

Chaque changement est particulier étant donné qu'il se déroule dans un contexte spécifique, avec des objectifs, une gestion propre, et des acteurs différents. Il est cependant possible d'identifier un certain nombre de caractéristiques communes que Grouard et Meston<sup>10</sup> ont appelés variables du changement. Voilà pourquoi dans cette troisième section nous avons jugés nécessaire d'évoquer en premier lieu quelques-unes des caractéristiques communes au changement, à savoir, les variables du changement, puis les différents domaines que le changement affecte, ainsi que les modes de changement.

### 1. Les variables du changement

D'après GROUARD et MESTON<sup>11</sup>, quatre variables paraissent particulièrement pertinentes et discriminantes pour caractériser un changement et définir son type : son ampleur, sa profondeur, sa rapidité et son mode d'imposition.

---

<sup>99</sup> TIMOTHY M. COLLINS et al. 92 les alliances stratégiques.

<sup>10</sup> GROUARD et MESTON, L'entreprise en mouvement, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1998, 2005, p.21

<sup>11</sup> Idem p.21

### 1.1. L'ampleur du changement

Elle correspond à son étendue au sein de l'entreprise. Le changement peut-être global et porter sur l'ensemble de l'entreprise comme dans le cas d'une fusion ou d'une restructuration complète. Il s'agit des grands programmes de changement qui mobilisent longuement des ressources considérables au sein de l'entreprise. Leurs bénéfices doivent être à la hauteur des investissements engagés et du niveau de risque associé à ces changements globaux. A l'autre extrémité, le changement peut être limité et ne porter que sur une petite entité ou une partie d'un processus (ex : l'organisation du service client où le traitement des réclamations des clients).

### 1.2. La profondeur du changement

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

- Les changements « superficiels », qui jouent un rôle essentiel dans l'évolution et l'adaptation des entreprises, ne doivent pas être considérés comme des sous-changements ou des changements de seconde catégorie. Ils sont bien adaptés aux besoins d'évolution permanente des entreprises dans un environnement en perpétuel mouvement. Ils sont plus faciles à décider et à engager, car ils demandent moins de moyens et leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec. Ils peuvent donc être nombreux au sein d'une organisation sans trop perturber son fonctionnement d'ensemble tout en ayant finalement un impact significatif. Ces changements peuvent porter sur l'ensemble des composantes de l'organisation (stratégie, structure, culture...), bien qu'ils portent majoritairement sur les processus et les systèmes.
- Les changements en « profondeur », sont ceux qui transforment radicalement, voire totalement, la situation de l'organisation. Ils affectent l'ensemble des composantes « hard » et « soft » des entités concernées : leur stratégie, leur mode de management, leur structure, leur culture... Ils sont complexes à mener étant données, les différences du rythme d'évolution des diverses composantes. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux.

### 1.3. La rapidité du changement

C'est une variable qui résulte de la combinaison de la durée avec l'ampleur et la profondeur du changement. Cette mesure est plus pertinente que la seule durée, qui est peu significative étant donné la diversité des changements. La rapidité du changement permet de connaître le temps nécessaire à une entreprise pour effectuer un changement donné. L'importance de cette variable ne cesse de croître avec l'accélération du mouvement de l'environnement des entreprises et la nécessité de changer rapidement qui en résulte. Changer ne suffit plus, il faut changer rapidement, de plus en plus rapidement.

La durée du changement doit être la plus courte possible pour maintenir la compétitivité de l'entreprise, mais également pour deux raisons internes :

- Réduire la période de mobilisation forte et indispensable des ressources de l'entreprise sur le processus de changement, qui distrait les acteurs de leurs activités ;
- Éviter la perte d'implication des individus concernés et le développement du scepticisme à cause d'une durée trop longue, qui provoque l'essoufflement du processus de changement et diminue fortement la probabilité de voir le changement se réaliser comme prévu.

La capacité de changer rapidement varie fortement d'une entreprise à l'autre. Être capable de changer rapidement suppose d'avoir l'habitude du changement. Si celui-ci est vécu comme un phénomène exceptionnel et comme un traumatisme, les résistances à éliminer pour mobiliser les collaborateurs autour du projet de changement et concrétiser celui-ci demanderont un temps trop long à tous les niveaux de l'entreprise. En revanche, si l'expérience positive du changement est déjà bien intégrée par les collaborateurs de l'entreprise, le temps de réaction et la mise en œuvre du changement seront rapides. Aujourd'hui, la capacité d'effectuer rapidement tous les types de changement constitue un avantage concurrentiel fort par rapport à des entreprises plus lentes.

### 1.4. Le mode d'imposition du changement

Elle traduit la manière dont le changement est initialisé. Le mode d'imposition peut varier d'une imposition totale à un consensus fort. Le changement n'étant pas naturel, il est cependant toujours imposé dans une certaine mesure.

Le changement avec consensus correspond aux situations où les responsables s'efforcent de convaincre les acteurs concernés du bien-fondé du changement et d'obtenir leur adhésion avant de le lancer. L'intérêt d'une telle démarche est de renforcer les chances de succès du changement grâce à une mobilisation rapide et une participation forte des acteurs. Ce mode consensuel s'applique bien dans les cas où l'adhésion forte des salariés est indispensable à la réussite du changement comme par exemple l'aménagement du temps de travail ou l'évolution du système d'avancement. Si l'adhésion des acteurs n'est pas obtenue, il est alors possible que les responsables soient obligés de renoncer à engager le changement, provisoirement ou définitivement.

Aujourd'hui, le changement est imposé essentiellement lorsque, la situation exige d'engager de manière urgente des transformations : une situation fortement déficitaire, des dysfonctionnements graves, un mouvement fort d'un concurrent, une structure de coût non compétitive... Le changement est également imposé lorsqu'il n'est pas possible d'en avertir préalablement les collaborateurs concernés comme dans le cas d'une acquisition qui exige la plus grande confidentialité avant sa concrétisation. Mais il est rare que le changement soit imposé durablement étant donné le rôle essentiel de la participation des salariés dans sa réussite.

### **2. Les domaines du changement organisationnel**

Selon GROUARD et MESTON<sup>12</sup>, les domaines du changement sont souvent regroupés en cinq grands axes à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management.

Ces domaines qui sont étroitement liés, sont naturellement tous concernés par le changement organisationnel. Nous décrivons brièvement chacun d'eux ci-dessous.

#### **2.1. La stratégie**

M. Porter<sup>13</sup> donne la définition suivante : « la stratégie est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables. » Elle fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés. Elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieur à l'entreprise et l'entreprise elle-même.

---

<sup>12</sup> GROUARD, Benoit et MESTON, François, Op. Cit. p.32.

<sup>13</sup> Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1980.

La stratégie joue un rôle essentiel dans le changement, puisque c'est elle qui va l'initier et le provoquer. Les raisons du changement proviennent directement ou indirectement, des préoccupations stratégiques. Les changements qui sont provoqués par des préoccupations d'ordre stratégique peuvent être : une fusion avec une autre entreprise, le développement d'une nouvelle technologie, la réduction des coûts, et l'amélioration de la qualité,...etc. Tous ces changements organisationnels permettent à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

### **2.2. La structure**

Elle segmente l'entreprise et la divise en parties. Elle peut et doit parfois, changer les restructurations si cela s'avère être nécessaire. Les réorganisations doivent être rares, car elles déstabilisent l'entreprise en bouleversant les relations informelles qui sont pourtant indispensables à son bon fonctionnement. Les changements de structure doivent faciliter le bon fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management.

### **2.3. Les systèmes**

Les systèmes qui définissent la manière dont les flux circulent dans la structure : flux d'informations, flux de matières premières, flux de produits finis et flux de ressources humaines. Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit par un changement qui concerne directement un système, (système de contrôle de gestion, de production,...etc.), soit par un changement qui implique d'agir sur les systèmes. La multiplicité des systèmes, leur diversité et les interactions qui existent entre eux rendent leur changement complexe, malgré leur souplesse et leur adaptabilité. Ils jouent en effet, un rôle déterminant dans l'alignement des tâches, qui constituent l'un des piliers de la concrétisation du changement.

### **2.4. La culture**

La culture est l'ensemble des valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. Ces valeurs se traduisent à travers des comportements, des habitudes et des rites.

La manière dont est vécu le travail, la forme des relations interpersonnelles, ou encore les modes d'implication sont également des aspects culturels. Être capable de changer la culture est donc crucial et compliqué. Le moyen le plus efficace pour que la culture facilite

et accélère le changement est de faire du changement lui-même une des valeurs partagées de l'entreprise.

### **2.5. Le mode de management**

C'est le système de management des dirigeants et la manière dont ils gèrent l'entreprise. Il est l'une des composantes importantes qui anime l'entreprise.

Il est lié à la personnalité des dirigeants, qui sont les initiateurs du changement. Leur mode de management constitue un réel levier pour faire changer l'entreprise.

### **3. Les modes du changement organisationnel**

Dans son ouvrage, P. PAILLE<sup>14</sup> identifie trois modes de changements organisationnels. Dans l'ordre, ces derniers sont la réorganisation, la restructuration et le réengineering.

#### **3.1. La réorganisation**

##### **a. La réorganisation du travail**

Pour définir la réorganisation du travail, Lapointe(1995) définit ce qui, selon lui caractérise les trois dimensions de toute organisation du travail. Celles-ci sont la division du travail, la coordination et le contrôle et enfin l'implication au travail. La division du travail, la coordination et le contrôle des tâches forment la part prescrite du travail, l'implication correspond à la part réelle du travail.

- **Le travail prescrit**

Le travail prescrit est en fait la description de ce que doit faire un collaborateur. Cela intègre les objectifs et les tâches à mettre en œuvre au poste de travail. Ainsi, diviser le travail suppose au préalable de faire une analyse approfondie des différentes tâches qui le structurent, ainsi que le cadre organisationnel global dans lequel celui-ci est élaboré.

- **Le travail réel**

Le travail réel correspond à ce que font les personnes en situation de production, et cette production concerne des biens manufacturés ou une activité de service. En fait, il s'agit de

---

<sup>14</sup> PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd l'harmattan, 2003, Pp105 ; 107.

faire référence à l'ensemble des éléments qui contribuent à la réalisation de la performance et de montrer l'importance de la part des investissements individuels dans la réalisation concrète des activités professionnelles.

Si la plupart des acteurs s'accordent sur la notion de travail prescrit, c'est tout à fait différent en ce qui concerne la part réelle du travail qui livre des définitions différentes. Deux propositions seront plus particulièrement retenues. Lorsque Lapointe limite le travail réel à l'implication au travail, Dejourn (1993) propose pour sa part de l'aborder selon les deux dimensions suivantes : l'intelligence pratique et la sagesse pratique.

### **b. La réorganisation de la stratégie**

Comme on a pu l'observer, la réorganisation telle que l'aborde Lapointe se concentre pour une large part sur un remodelage plus ou moins important de l'environnement interne de l'entreprise. Dans cette perspective, les dimensions concernées par la réorganisation intéressent, pour une large part, les ressources humaines (RH).

Pour Probst [et al] (1992), la réorganisation change de nature, elle porte sur les activités stratégiques, ce dernier propose cinq facteurs de changement qui poussent à la réorganisation : la technologie, la stratégie, la culture, le pouvoir et enfin la configuration. Ces derniers peuvent expliquer le fait qu'une organisation décide à un moment donné de procéder à une réorganisation.

- **La technologie** : elle est une variable récurrente des problématiques de changement. L'évolution des technologies suppose une évolution des techniques et des pratiques d'emplois. Ainsi pour Probst [et al] (1992), la réorganisation d'une entreprise est nécessaire lorsqu'il devient indispensable d'adapter ses structures aux mutations externes de la technologie, de préparer ses structures en vue d'une utilisation de ses propres découvertes, et enfin si les informations qu'elle échange avec son environnement lui laissent présager de profondes modifications futures.
- **La stratégie** : la réorganisation de l'entreprise s'impose lorsqu'il s'agit d'adapter ses structures à des stratégies fondamentalement différentes, de celles suivies précédemment, et de se doter de structures flexibles en vue de stratégies pressenties dans le cas où ces propres stratégies supposent de fortes interactions avec d'autres structures.

- **La culture d'entreprise** : considérée comme un facteur de réorganisation du travail, qui présuppose une capacité d'action sur une variable qu'elle ne peut directement maîtriser. Pour Abraham (1992) celles-ci sont au nombre de trois :
  - Tout d'abord la fonction de régulation qui permet à l'organisation de libérer les acteurs des contraintes organisationnelles qu'elle exerce par l'intermédiaire de ses structures ;
  - La culture permet à l'organisation de gagner en flexibilité ce qu'elle perdrait en contrôle ;
  - La fonction d'uniformisation par laquelle les éléments de la culture permettent aux membres de l'organisation d'agir en conformité avec des règles préétablies, et une fonction d'intégration qui permet à tout individu de trouver sa place dans l'organisation.
- **La configuration** : selon (Probst et al)<sup>15</sup>, une réorganisation devient nécessaire lorsqu'il y'a inadéquation entre le but assigné à la configuration générale de l'entreprise et le résultat effectif de son fonctionnement. Dans cette perspective, la réorganisation s'impose que si la configuration est inadaptée à l'organisation générale ; si on veut utiliser la configuration du système comme un véhicule d'une modification globale de comportement ; et enfin si, l'environnement nécessite un certain type de configuration pour être idéalement approché.

### 3.2. La restructuration

Le phénomène de la restructuration souffre probablement d'un excès de médiatisation qui amène le plus souvent le sens commun à en limiter les principes aux seuls plans sociaux.

Selon Freeman et Cameron(1993), la restructuration est un processus qui comprend trois éléments. Premièrement, une intention et une démarche, qui lui donne un corps, dont l'objectif est l'amélioration substantielle de la performance économique d'une entreprise.

Deuxièmement, une réduction significative du personnel par l'utilisation des procédures de licenciement, et troisièmement, l'aménagement de la nouvelle organisation du travail.

---

<sup>15</sup> PROBST et Al, « organisation et management », édition d'Organisation, Paris, 1997, p54.

Selon Louart (1996)<sup>16</sup>, trois facteurs gouvernent les besoins de restructuration d'une organisation. En premier lieu, la globalisation et les contraintes concurrentielles que les marchés font peser sur les organisations, qui apparaissent comme des agents forts qui poussent ces derniers à s'adapter. Ensuite, la rapidité des transactions économiques des entreprises suppose qu'elles soient capables de flexibilité et d'anticipation. Enfin l'accroissement qualitatif et quantitatif des ressources par lesquelles se développent les organisations, tant humaines, informationnelles que technologiques, suppose de ces derniers une adaptation permanente.

### ➤ Les stratégies de restructuration

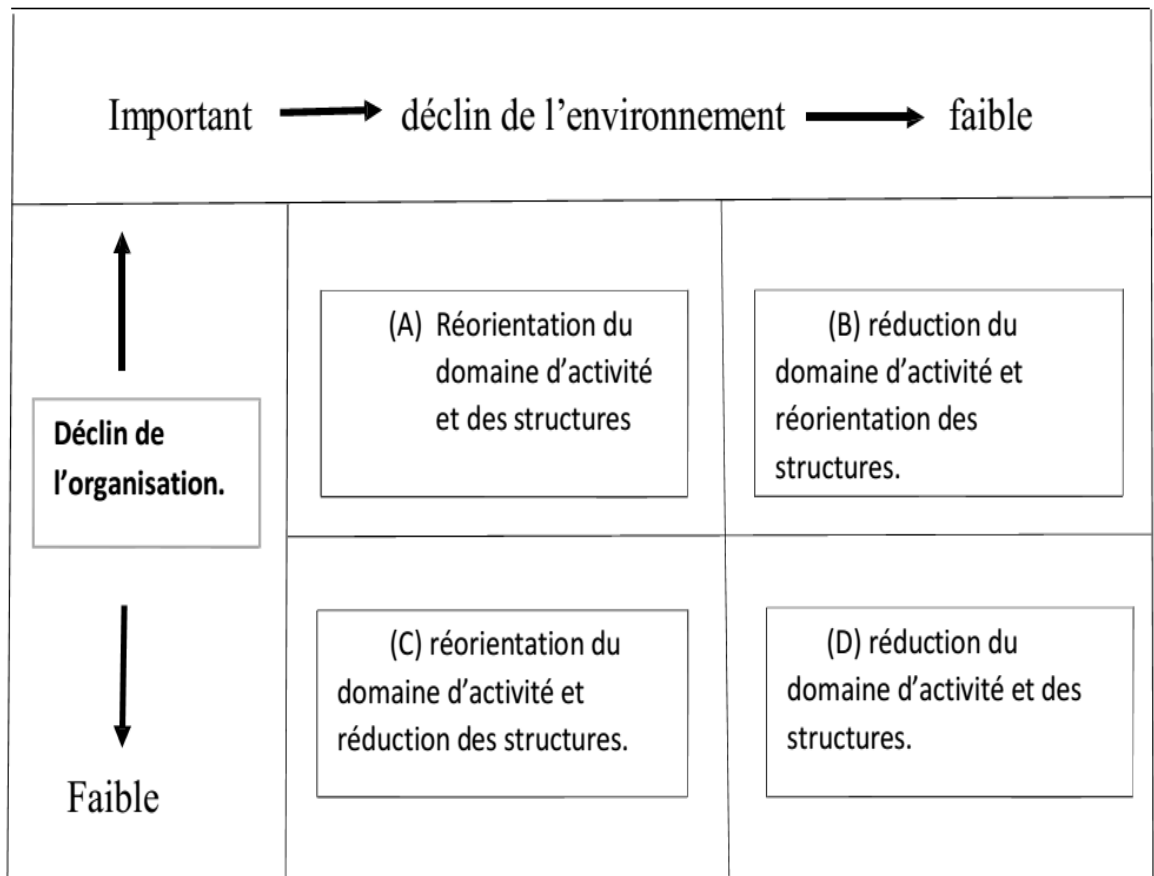
Selon De Witt (1993), le processus de restructuration fait appel à des combinaisons réduction et/ou réorientation de la structure et du domaine d'activité de l'organisation en vue d'accroître sa performance. Elles permettent la détermination de cette matrice représentée dans le tableau ci-dessous :

- Les restructurations de **type A**, concernent des entreprises en déclin, évoluant elles-mêmes dans des environnements en déclin. Cette situation se mobilise au sein des organisations qui se trouvent dans cette configuration des stratégies de consolidation des actifs.
- Les restructurations de **type B**, caractérisent les entreprises en perte de vitesse qui évoluent dans des environnements porteurs. La stratégie de restructuration est orientée vers la consolidation du domaine d'activité et des actifs commerciaux par un repositionnement sur des marchés nouveaux et captifs.
- Les restructurations de **types C**, regroupent des entreprises qui conjuguent, au déclin de leur environnement, une position de leader. Cette situation suppose une consolidation des positions commerciales dans les domaines maîtrisés par les entreprises concernées par cette situation.
- Les restructurations de **types D**, correspondent aux stratégies qui recomposent la taille des organisations et qui conduisent à la recherche de l'efficacité par un accroissement des profits.

---

<sup>16</sup> LOUART Véronique, Business management consultant in Lile, France. Page 63

Figure N°02 : Les stratégies de restructuration selon R. L. De Witt (1993)



Source : (Pascal Paille, 2003, page 110)

### 3.3. Le réengineering

Hammer et Champy (1993) introduisent la notion de réengineering en insistant sur l'idée du changement radical comme étant sa principale caractéristique. Selon ces derniers le réengineering consiste «En une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service, et la rapidité».

Pour Gélinier (1993), le réengineering s'apparente à : « une ré-conception fondamentale des processus de l'entreprise en vue d'une amélioration spectaculaire de ses performances mesurables ».

Toutefois, ce changement peut être assimilé à d'autres modes de changement. Dans cette notion, Hammer et Champy, estiment que : «le réengineering n'est ni une restructuration ni un downsizing. Ce sont là que de simples jargons pour désigner une réduction des capacités de production destinée à s'adapter à une demande plus faible. En effet, le downsizing et la restructuration signifient seulement faire moins avec moins alors que le réengineering signifie au contraire faire plus avec moins ». De même pour la réorganisation, selon Hammer et Champy le réengineering n'est pas non plus la même chose qu'une réorganisation, le décloisonnement ou l'aplatissement d'une organisation, même s'il peut aboutir à une organisation plus plate. Le problème qui se pose aux entreprises ne vient pas de la structure de leurs organisations mais de celle de leurs processus. Pour expliquer cela, ils ont apporté l'exemple d'une nouvelle organisation avec un vieux processus, c'est comme verser dans des bouteilles neuves un vin piqué, ce qui de toute évidence une image afin de montrer que le degré de rupture du nouveau système avec l'ancien est total.

Pour conclure, on pourra dire que Paillé décrit trois modes de changement organisationnel : la réorganisation, la restructuration, le réengineering.

- Pour ce qui est de la réorganisation soit du travail ou de la stratégie, cette dernière touche tout ce qui est ressources humaines ;
- Alors que la restructuration, modifie la structure même de l'entreprise afin de se perfectionner et de s'adapter à son environnement ;
- Et enfin, le réengineering, il s'agit d'un changement radical, c'est-à-dire, remettre en cause et redéfinir radicalement les processus opérationnels afin de gagner sur tout ce qui est qualité, coûts et service.

### Section 03 : Typologie, enjeux et objectifs du changement

Dans la troisième section, nous parlerons des différents types de changements, leurs enjeux et leurs objectifs.

#### 1. Typologie du changement

Vu la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prendrons en compte les travaux de GIROUX (1991), les travaux de Grouard et Meston(1998) et ceux de AUTISSIER et MOUTOT.

##### 1.1. Typologie du changement selon GIROUX(1991)

GIROUX (1991) propose d'aborder le changement selon trois axes :

L'étendue : globale ou partielle ;

La profondeur : majeure ou marginale ;

Le rythme : lent ou rapide.

##### a. Selon l'étendue :

Globale : le changement touche toutes les activités et les unités de l'organisation en commençant par la direction et vise une modification aussi interne qu'externe comme le changement stratégique.

Partielle : le changement touche une portion de l'organisation et une partie de ses unités afin d'améliorer le statu quo, tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédente.

Ce type de changement s'avère insuffisant pour modifier la performance de l'organisation et survient suite à la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes mettant en évidence un consensus autour du processus du changement.

##### b. Selon la profondeur :

Majeure : le changement marque une grande différence avec le passé, avec une rupture et une discontinuité apparente. Il modifie le contenu de la stratégie, les processus, la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Il tient à assurer un nouvel équilibre.

Marginale : l'apport du changement est un raffinement de la situation actuelle, du contenu, du processus et de la mission de l'organisation.

### **c. Selon le rythme :**

Lent : il consiste en une démarche graduelle pour assurer, par la suite, un nouvel équilibre.

Rapide : il s'agit d'un redressement et une révolution contre une situation passée.

## **1.2. Typologie du changement selon Grouard et Meston (1998)**

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

### **a. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc. :**

C'est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, à priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci ».

### **b. Le changement subi ou imposé :**

C'est celui qui « est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci ».

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficace. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages très contraignantes.

Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins.

Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps qui doit être le plus court possible. Par conséquent, la survie de l'entreprise en dépend.

### 1.3. Typologie du changement organisationnel selon AUTISSIER et MOUTOT

Pour définir les différents types de changement, selon AUTISSIER et MOUTOT<sup>17</sup>, le changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme.

L'intentionnalité oppose un changement déterminé par les transformations de l'environnement (changement imposé) à un changement non contraint résultant du choix des individus (changement volontaire).

Le temps imparti pour la réalisation d'un changement est représenté par la notion de "rythme". Le rythme correspond à la manière avec laquelle les managers déploient un projet de changement dans l'organisation. Celui-ci peut être brutal ou bien progressif.

Dans le changement progressif, les dispositifs de transformation prévoient des évolutions par phase avec des transitions entre les anciennes pratiques et les nouvelles. Le changement brutal se caractérise par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.

La rencontre de ces deux axes (imposé/volontaire) et (brutal/progressif) nous permet d'avancer une matrice qui distingue quatre types de changement (figure N° 03).

---

<sup>17</sup> AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M, (2003), « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », -Paris : Ed. DUNOD, P.91-95.

**Figure N°03 : Typologie du changement**

	<b>Changement prescrit</b>	<b>Changement construit</b>
<b>Progressif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponses à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique,...etc.)</li> <li>• 12 à 36 mois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs.</li> <li>• 1 à 10ans</li> <li>• Culture client, qualité,</li> </ul>
<b>Brutal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solutions à un dysfonctionnement.</li> <li>• 1 jour à 3 mois.</li> <li>• Accident, grève, plaintes de clients...etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation des pratiques et de l'organisation.</li> <li>• 6 à 18 mois.</li> <li>• Nouvel outil informatique, compétences commerciales,...etc.</li> </ul>
	<b>Imposé</b>	<b>Volontaire</b>

**Source :** Autissier et Moutot (2003)

### a. Le changement prescrit : imposé et progressif

Les facteurs de ce type de changement sont, en général, de nature externe. Leurs origines sont, bien souvent, légales ou technologiques. Ils s'imposent à l'entreprise. Leur non prise en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise ou bien la faire condamner pour non observation des réglementations. Leur rythme de mise en œuvre est progressif, car les entreprises sont averties suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires.

Les changements prescrits sont, généralement, caractérisés par des échéances et une obligation externe. Cette progressivité permet aux entreprises de s'organiser et de préparer le changement dans une certaine sérénité.

### b. Le changement de crise : imposé et brutal

Si le changement prescrit est caractérisé par sa sérénité, il n'en est pas de même pour le changement de crise. Celui-ci est imposé. Ces facteurs peuvent être internes et externes, ils sont caractérisés par leur dimension d'urgence. Ils se matérialisent par des évènements

imprévus qui bloquent tout ou une partie du fonctionnement de l'organisation et dont les conséquences peuvent être préjudiciables. Cela peut être une plainte d'un client, une grève, une panne mécanique ou informatique, un dysfonctionnement de production, un accident,...etc.

Leur rythme est brutal. Leur émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre aux contraintes immédiatement en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible.

### **c. Le changement construit : volontaire et progressif**

Les changements imposés sont plus faciles à « vendre » que les changements volontaires. Pour les premiers, l'origine est extérieure, et pour les changements volontaires, leur origine relève de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes identifiées. Par conséquent, ces personnes doivent, pour mobiliser les gens, développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement mais aussi pour le faire accepter.

### **d. Le changement adaptatif : volontaire et brutal**

Le changement adaptatif a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit. Il se différencie de celui-ci par rapport à son rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et moyen terme.

## **2. LES ENJEUX DU CHANGEMENT**

L'enjeu majeur du changement est de connaître l'orientation de projet avant de le déployer. Il faut, donc définir plusieurs éléments à savoir :

Les objectifs permettant d'avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise ;

Les moyens mis à la disposition de l'entreprise afin de réussir ce changement (ressources, temps alloué) ;

La période ou le changement aura lieu en fonction de l'activité de l'entreprise, des ressources disponibles, etc. ;

Un deuxième enjeu majeur est l'adhésion du personnel. En effet, le changement est souvent perçu comme une contrainte amenant des comportements négatifs (rejet, démotivation...etc.) pouvant nuire à la bonne réussite du projet de changement. Pour ne pas arriver à une telle situation, l'adhésion des acteurs est primordiale et un accompagnement au changement devra être effectué.

Le travail d'adhésion et d'accompagnement des individus sera sous la responsabilité des acteurs du projet du changement<sup>18</sup>.

### **2.1 L'orientation du changement : vers ou aller ?**

C'est généralement le cap donné par les responsables pour atteindre leurs objectifs, chose qui n'est pas aisée et qui nécessite énormément d'atout et de potentiel pour gérer et agir efficacement. Pour une orientation réussie, il est favorablement judicieux de mettre en place des moyens et de s'assurer de leur efficacité. Dans un environnement complexe et incertain le décideur évalue rationnellement toutes les alternatives avant d'effectuer ce choix qui est exempt de contraintes et correspond à une stricte logique de maximisation du profit. Les dirigeants doivent s'assurer de l'efficacité de la conduite du changement et la rendre possible.

### **2.2 L'engagement du changement : quand changer ?**

La décision d'agir s'impose au moment où l'entreprise entre dans une phase où le changement reste la seule option ou le contraire peut lui être fatale. Cela peut survenir (lors d'un résultat très déficitaire, intégration d'une société acquise ...) La période idéale pour déterminer l'engagement du changement requiert une connaissance précise et fiable de la capacité d'absorption du changement par l'entreprise, des enjeux associés au changement projeté, des éléments provoquant la décision de changer et des conséquences potentielles sur l'entreprise et son environnement concurrentiel.

### **2.3 La conduite du changement : comment changer ?**

Pour s'assurer de l'adhésion du personnel et éviter les résistances au changement, l'intervention du dirigeant et de son équipe de direction dans le processus du changement est plus que nécessaire. « Pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement », « changer ou mourir », « se transformer ou disparaître », c'est aussi une

---

<sup>18</sup> BEN KAHLA Karim, Les analyses du changement organisationnel, Communication présentée au colloque «La flexibilité : condition de survie ?», Organisé par L'ISCAE, Tunisie, N°10-11, Mars, 1999, P 16

exigence d'apprentissage pour les individus et l'organisation, dont le coût et les risques peuvent s'avérer contre productifs.

L'entreprise doit s'adapter en permanence aux exigences de son milieu pour trouver de nouveaux points d'équilibre. Cependant le changement, tel que nous l'entendons maintenant, en induisant des modifications structurelles, nécessite tout d'abord la perception d'une inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et ses finalités.

Dans un environnement stable l'entreprise peut choisir volontairement de modifier ses finalités. Cette démarche qui peut être qualifiée de volontariste relève de différentes motivations. Il est possible qu'elle corresponde à une anticipation de la versatilité des marchés et s'inscrit donc dans une lecture proactive de l'évolution de l'environnement.

« Par contre dans un environnement instable, l'entreprise est amenée à modifier ses finalités poursuivre. Ce type de démarche que l'on peut qualifier de déterministe (Amsterdamski, 1990) s'inscrit dans le cadre d'une conduite réactive du changement permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise ». « Nous considérons donc que le changement est la conséquence d'une modification volontariste ou déterministe des finalités de l'entreprise qui ne relèvent pas nécessairement que du besoin de survie affiché dans certains travaux » (Landier, 1987). Il ne peut exister que si une stratégie est définie par le management de l'entreprise (Cigref, 2003), (Harinder et al. 2004).

### **2.4. Les ressources du changement : quels moyens pour changer ?**

La permanence du changement dans l'entreprise pose de manière aiguë la question des ressources à consacrer. La réussite des projets de changement exige d'y dédier des personnes de grande valeur, efficaces et reconnues dans l'entreprise.

Les entreprises qui obtiennent des performances durables sont celles qui savent être à l'écoute des changements dans leur environnement.

Pour atteindre un certain niveau de performances, les organisations doivent disposer de mécanismes qui leur permettent de cerner ces changements et d'évaluer la capacité de leurs organisations à s'y adapter.

Ces deux conditions peuvent être évaluées notamment par une connaissance approfondie du comportement des individus. Cela démontre en effet que la compétitivité

s'améliore non seulement par les nouvelles technologies de production et de gestion (outils de gestion informatisés), mais par de nouvelles formes complexes de gestion.

. La compétitivité requiert une formation renouvelée de la direction des PME et des employés clés. Selon Jacob (1995)<sup>19</sup>, la souplesse, l'imagination, la capacité de se remettre en cause deviennent de véritables facteurs de compétitivité, aucun dirigeant d'entreprise ne peut plus se satisfaire de simple salariés exécutants.

Il lui faut nécessairement des femmes et des hommes qui comprennent, partagent et enrichissent son projet d'entreprise. D'ailleurs, selon Kotter<sup>20</sup>, « on gagne toujours à tabler sur l'intelligence des autres. Si un changement est nécessaire, ils le savent, et si le chemin qui leur est proposé est convaincant, ils y adhèrent ».

### 3. Les objectifs

Pour VAS (Alain)<sup>21</sup>, le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation.

Etant donné, que le manager ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit, continuellement, introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement, à des nouvelles difficultés. Le plus souvent, les organisations procèdent à un changement pour réagir à la pression interne ou externe de l'environnement organisationnel. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours des objectifs spécifiques, à savoir :

- Accroissement de la productivité ;
- L'acceptation d'une nouvelle technique par le personnel ;
- Un surcroît de motivation pour les employés ;
- Une intensification des comportements novateurs de la part du personnel ;
- Une augmentation de la part de marché, etc.

Toujours dans l'optique d'élargir ses objectifs il est clair que toute entreprise doit :

---

<sup>19</sup> Jacob. R(1995) : changement technologique et gestion des ressources humaines, Gaetan Morin, p.103-124.

<sup>20</sup> Kotter, J.P : conduire le changement : huit causes d'échec, in Le changement, Editions d'organisation, Paris 2000.

<sup>21</sup> VAS Alain, Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail, 13<sup>ème</sup> conférence AIMS, 2004, P 28.

- Définir une vision dans laquelle fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre ensuite, mobiliser afin de créer une dynamique de changement auprès des salariés et de valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés ;
- la définition d'une structure de projet et d'un mode de fonctionnement clair permet de soutenir, faciliter et accélérer le changement. Ce qui s'accompagne automatiquement d'une concrétisation qui consiste à matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne, en d'autres termes changer les structures, les façons de faire, les attitudes, la culture.... Et générer les résultats économiques et qualitatifs escomptés ;
- Le pilotage est une phase importante qui est non négligeable dans laquelle l'ensemble des actions permettront de guider le processus de changement pour en assurer un meilleur déroulement ;
- La gestion des aspects émotionnels : le capital humain demeure toujours le maillon faible par conséquent il faut s'assurer de supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation ;
- La gestion des enjeux de pouvoir : les relations de pouvoir doivent être réorienté pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement ;
- S'assurer d'une formation et d'une communication intensive tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien en favorisant leur participation et leur implication.

### **Conclusion :**

Dans cet environnement évolutif et en perpétuel mutations, le changement organisationnel est inévitable, Il est considéré comme une transition d'un état d'insatisfaction à un état d'incertitude. Dans ce chapitre nous avons défini le changement organisationnel, et nous l'avons abordé de manière générale en apportant les informations nécessaires.

Cependant, la connaissance du changement organisationnel d'une part, et sa compréhension d'autre part sont deux choses différentes. Si la première est accessible, en revanche, l'autre est difficile, car plusieurs facteurs de succès sont pris en compte, évitant ainsi toute forme de résistance. Par conséquent, le chapitre suivant répondra à la question du « comment conduire le changement ».



***Chapitre II :***  
***La conduite du changement  
organisationnel***

### **Introduction :**

Pour Autissier et Moutot<sup>1</sup>, l'émergence d'environnement instable contraint les organisations à l'adaptation et fait de la conduite du changement une action de management à part entière et indispensable. Quant à THIERRY (2000)<sup>2</sup> il affirme, qu'actuellement elle est une action incontournable de la performance managériale. Les décideurs ont aujourd'hui la priorité de s'adapter pour assurer la pérennité et la survie de leur entreprise.

La conduite du changement est donc devenue une nécessité, c'est pourquoi nous avons décidé de consacrer la première section de ce chapitre sur les généralités de la notion de conduite du changement : sa définition, ses acteurs, ses phases, ses objectifs et son processus.

La deuxième section portera sur la résistance au changement : ses origines, ses facteurs, ses formes et étapes, ainsi que ces conséquences.

La conduite du changement ou gestion du changement se base sur des leviers et des actions qui lui permettent de réduire les résistances et d'assurer l'adhésion des personnes au projet de changement, ces leviers feront donc l'objet de la troisième section de ce chapitre.

---

<sup>1</sup> AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M, Op.cit. p.18.

<sup>2</sup> THIERRY, C. (2000).- La conduite du changement : comment réussir le changement, de la parole aux actes. France : Ed. DEMOS, p.11.

### **Section 01 : La conduite du changement organisationnel : Généralités**

La conduite du changement ou encore la gestion du changement dans l'entreprise, vise à maîtriser le processus de transformation ou d'évolution de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou pas. Elle sert à réduire et vaincre les résistances sous ses diverses formes.

Dans cette section, nous aborderons les généralités de la conduite du changement.

#### **1. Généralités sur la conduite du changement :**

Nous tenterons de définir la notion de conduite du changement, de donner ces origines et de citer les différents acteurs concernés.

##### **1.1. Définition de la conduite du changement :**

La conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue il y a une quinzaine d'années avec les grands projets informatiques pour une bonne utilisation des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupés sous l'appellation conduite du changement. Les deux leviers d'origine qui sont la communication et la formation ont été complétés par des études d'impacts et des plans d'accompagnement et des plans de transformation. Le nombre de plus en plus important de projets en réponse à un environnement concurrentiel, économique, et technologique en mutation a conduit les entreprises à se professionnaliser tant sur la gestion de projet que sur la gestion des changements et transformations induits par ces projets. Avec l'objectif d'accroître la réussite des projets, les entreprises s'intéressent dorénavant aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformation des pratiques. Le besoin en conduite de changement existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformations des entreprises<sup>3</sup>.

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou la gestion du changement ou encore le pilotage du changement organisationnel. Nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir :

D'après GILLES : «la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois

---

<sup>3</sup> Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2007, Page1

évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible»<sup>4</sup>.

Selon Autissier et Moutot : «la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer les résistances et de 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»<sup>5</sup>.

### 1.2. Origines de la conduite du changement <sup>6</sup> :

Le passage de la gestion à la conduite du changement s'est opéré dans les années 1980-1990 par l'intervention de plusieurs phénomènes. Ainsi, «l'info-télécommunication» (le mariage de la technologie informatique et des télécommunications) a profondément modifié le fonctionnement des entreprises, en accélérant le rythme de production et de diffusion des informations. Une personne face à son tableau de bord en temps réel se voit obligée de modifier ses pratiques quotidiennement pour corriger le tir. Le changement n'est alors plus un évènement rare mais une manifestation quotidienne qui contraint les individus à se réinventer en permanence. Le rythme de l'activité professionnelle s'est également accru indépendamment de la charge de travail. Il faut aller vite, s'adapter, réagir, aller de l'avant comme en témoignent les discours des dirigeants. L'exigence d'un rythme accru s'est matérialisée dans les entreprises par la multiplication du nombre de projets. Des projets informatiques (avec le déploiement de progiciels de gestion intégrés et de nombreuses applications de pilotage et de portage web) mais également des projets commerciaux (nouveaux produits, nouveaux marchés), de gestion (culture de performance), organisationnels (réingéniering des processus) et logistiques (changement d'implantations géographiques) se sont développés de manière un peu désordonnée pouvant créer parfois des ruptures de compréhension et d'adhésion.

Le terme conduite du changement a vu le jour essentiellement avec les projets informatiques et plus particulièrement avec les projets d'implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP pour Entreprise Ressources Planning). Dans les années 1980-

---

<sup>4</sup> GILLES, Tenau (2005).-La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives.- Paris : Ed. L'Harmattan, p.31.

<sup>5</sup> AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op.cit. Page 97

<sup>6</sup> Cité par Autissier et al. , Conduite du changement : concept clés, Dunod, Paris, 2010, p2-3

1990 l'informatique de programmation a laissé place à l'informatique d'éditeur. Des sociétés d'éditeurs de logiciels se sont développées pour offrir aux entreprises des applications informatiques standards qu'elles n'avaient plus qu'à paramétrer au lieu de les développer comme elles le faisaient auparavant. Ce changement a eu pour conséquence d'adopter des méthodes de gestion de projets avec phases d'analyse fonctionnelle auprès des utilisateurs pour recueillir leurs besoins et leur adhésion.

### 1.3. Les acteurs du changement :

Kanter et al. (1992)<sup>7</sup>, ont identifié trois grandes catégories d'acteurs importants dans la mise en œuvre d'un changement majeur :

- Les stratèges du changement qui conçoivent le changement ;
- Les organisateurs du changement qui le réalisent ;
- les destinataires du changement qui sont directement concernés par le changement et sa mise en œuvre.

D'après AUTISSIER et MOUTOT, l'être humain a naturellement une tendance à craindre le changement et à user des actions d'évitement pour ne pas avoir à le subir. Cette vision est relativisée en fonction du type d'acteur dans un projet de changement.

Nous distinguons entre trois types d'acteurs :

- Décideurs : ce sont les personnes qui prennent les décisions de changement et qui seront en charge de justifier leurs choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.
- Une équipe de projet : c'est une équipe constituée par le responsable de projet de changement, elle englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'organisation.
- Les utilisateurs/ bénéficiaires : cette catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés par le changement. Les lieux de résistance ne sont pas, dans les deux premiers groupes, car ils sont les promoteurs du changement. Elle se retrouve, généralement, chez les utilisateurs qui n'ont pas toujours intérêt à promouvoir en raison de la remise en cause de leurs existants.

---

<sup>7</sup> Kanter et al. , 1992, p. 379-380

On constate que les deux premières catégories d'acteurs évoqués par Kanter et al., font partie de l'équipe de projet définie par Autissier et Moutot, et sa troisième catégorie d'acteurs qui sont les destinataires, réunit les décideurs et les utilisateurs évoqués par Autissier et Moutot.

Quant à TANNENBAUM (1990) « il insiste dans ses travaux sur la multiplicité des profils concernés par l'intégration d'une nouvelle technique de gestion et précise que pour optimiser la réussite de la mise en œuvre de cette dernière, il est nécessaire de distinguer les différents utilisateurs potentiels »<sup>8</sup>.

L'auteur distingue cinq catégories d'utilisateurs directs et indirects cités dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>8</sup> MEIER olivier.Op.Cit.pp.110-111.

**Tableau N°2 : Les catégories d'utilisateurs**

<b>Acteurs</b>	<b>Rôle dans l'entreprise</b>	<b>Usages directs/indirects</b>	<b>Impacts de la technique de gestion</b>
<b>Les Fonctionnels RH</b>	Membre de la DRH- responsables du recrutement, des relations sociales, du développement RH.	Usages directs en fonction des spécialités.	Modification des procédures de travail, évolution des processus, nouveaux outils de gestion.
<b>Les managers RH</b>	Membres de la DRH- généraliste de la fonction (responsables de service).	Usages directs des outils d'aide à la décision.	Modification des informations disponibles et de leur accès (meilleur fiabilité, dans les meilleurs délais).
<b>Les responsables opérationnels</b>	Membres des services opérationnels de l'entreprise.	Usages indirects	Meilleure prestation des RH- plus grande fiabilité des informations RH nécessaires pour la gestion d'un service production.
<b>Les cadres supérieurs</b>	Direction des services opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.	Usages indirects	Meilleure prestation des RH- fiabilité des informations RH pour gérer toute les entreprises.
<b>Les employés</b>	Membres des services opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.	Usages indirects	Gestion de candidatures, la mobilité, la formation, etc.

Source : MEIER Olivier et Al, Management du changement, Edition DUNOD, 2012, P110-111.

### 2. La conduite du changement : phases, modèles et objectifs

Nous parlerons des différentes phases et modèles de la conduite du changement ainsi que ces objectifs.

#### 2.1. Les phases de la conduite du changement :

Pour Autissier et Moutot<sup>9</sup>, la conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation. Si cela a pu être vrai au début, la conduite du changement s'est professionnalisée et standardisée pour devenir un dispositif décomposé en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et de pilotage du changement. La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise.

❖ **Une phase de diagnostic** : Charpentier (2004)<sup>10</sup> « décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des agents et aboutir à la formulation de propositions ».

Selon Colson (2005) « cette phase est celle qui requiert le plus de temps par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide »<sup>11</sup>.

Pour Autissier et Moutot, cette phase permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser en amont un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

❖ **Une phase de déploiement des leviers** : La phase de diagnostic est suivie de la phase de mise en œuvre ou déploiement, qui prévoit la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations. La détermination des actions ne peut se faire que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné. On ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet

---

<sup>9</sup> Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2007, Page19

<sup>10</sup> CHARPENTIER, P. (2004). « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ». In Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36), Paris : Documentation française.

<sup>11</sup> COLSON, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In Groupe de projet Ariane » 2005(n° 13, septembre 2005).

concerne 100 ou 1000 personnes ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 et 70 %. Il en est de même pour les actions d'accompagnement, des transformations qui ne peuvent être envisagés qu'à partir d'une étude d'impact et d'un plan de transition entre la situation existante et future ;

❖ **Une phase de pilotage :** Le pilotage quant à lui agit de façon transversale en mettant en place des outils d'observation permanente et des changements issus du projet, dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement des entreprises dans la phase de leviers. Dans une logique cybernétique «Actions- Résultats – Corrections», il est indispensable de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet. En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement en s'assurant de l'autonomie des agents en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation.

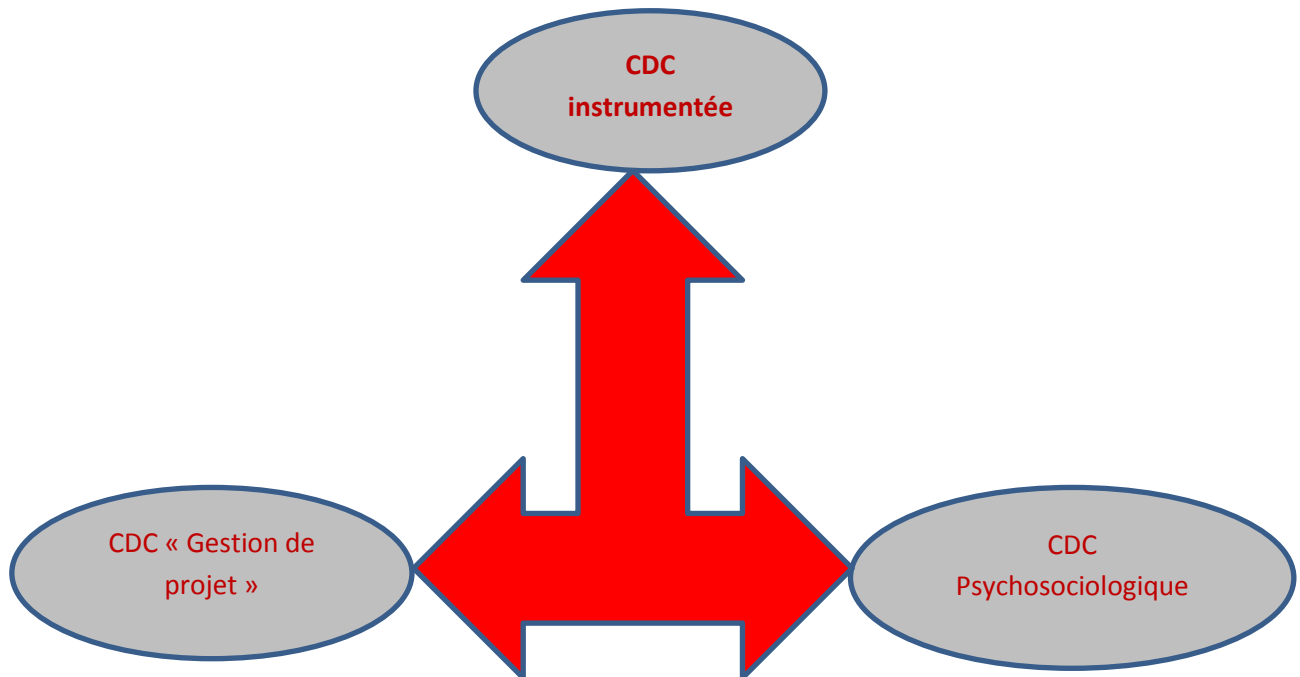
### **2.2. Les modèles de conduite du changement<sup>12</sup> :**

Dans leur ouvrage « Pratiques de la conduite du changement », Autissier et Moutot (2003) ont montré que la conduite du changement était d'avantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches.

---

<sup>12</sup> Autissier D. et al. , Conduite du changement : concept clés, Dunod, Paris, 2010, p 4-5-6.

Figure N°04 : Modèle de conduite du changement



Source : Autissier et al, 2010

### **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 communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.

### **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 groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise généralement un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

### **La conduite du changement de «gestion de projet» :**

La plus «complète», 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.

Les premières offres en conduite du changement étaient surtout centrées sur ce que l'on appelle les leviers de la conduite du changement à savoir l'accompagnement des individus, la communication et la formation. Avec l'objectif de réconcilier les trois approches présentées précédemment mais aussi d'avoir une boucle de gestion classique (diagnostic, action, pilotage ou selon la roue de Deming Plan Do Check Act), des modèles de conduite du changement ont été proposés, incluant une partie diagnostic du changement, une partie sur le déploiement des leviers classiques et une partie sur le pilotage spécifique des actions de conduite du changement et de leurs résultats. Autissier et Moutot (2010) dans leur ouvrage *Méthode de conduite du changement*, aux éditions Dunod, avancent un modèle de conduite du changement organisé en deux cycles à partir d'un diagnostic. Le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques (études d'impacts/accompagnement, communication et formation) et le cycle de pilotage avec un suivi de l'adhésion et de la réalisation du changement sur l'activité de l'entreprise.

### **2.3. Les objectifs de la conduite du changement :**

La conduite du changement permet à l'entreprise de faire adhérer les équipes au projet de transformation et de diminuer la période de moindre productivité. De plus en plus, elle constitue un élément indispensable de la mise en place de projets d'organisation ou de mise en œuvre de nouveaux outils.

D'après Autissier et Moutot<sup>13</sup>, les objectifs de la conduite du changement sont au nombre de trois : l'adhésion des acteurs d'un projet, la transformation et ensuite l'évolution.

---

<sup>13</sup> Autissier D. et Moutot J.-M., *Méthode de conduite du changement*, Dunod, Paris, 2007, Page19 – 20

- **Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet :**

Il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé. Un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec. Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de co-construction. Pour cela il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation.

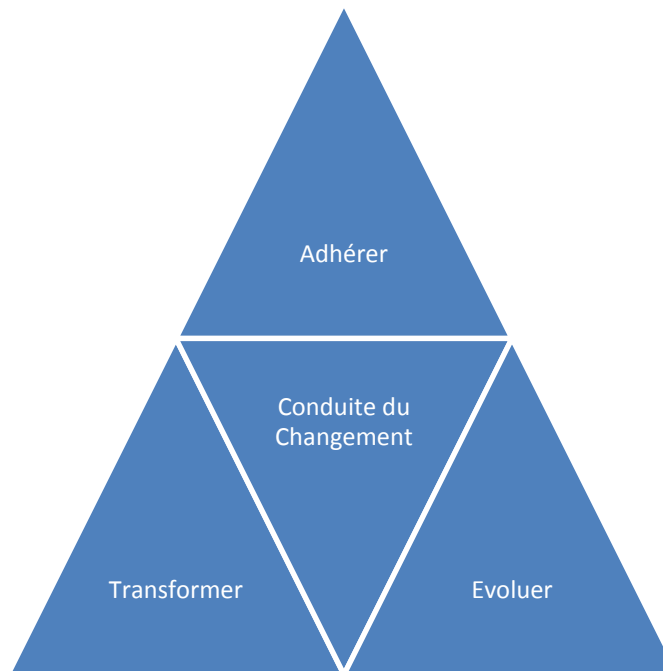
- **Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation :**

Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours duquel les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions.

- **Le troisième objectif qui est l'évolution :**

Il n'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. 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°05** : Les objectifs de la conduite du changement



**Source** : Autissier David ; MOUTOT Jean-Michel ; Méthode de la conduite du changement, 2007

### 3. Le processus du changement :

L'expression processus du changement fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement, il est différent des phases du changement évoqué précédemment (diagnostic, déploiement des leviers et pilotage). L'accomplissement d'un projet de changement est long et suscite d'inévitables résistances.

Pour effectuer ce parcours dans les meilleures conditions, il est utile d'avoir un canevas pour conduire l'action. Le processus de changement ne se limite pas à une procédure rationnelle, il comprend aussi la prise en compte et le traitement des phénomènes socio-émotifs (anxiété, agressivité, conflit) qui sont inhérents à la vie des groupes.

Il y'a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise. Dans ce mémoire, nous cherchons à comprendre comment s'effectue l'assimilation du changement chez les individus.

Il existe plusieurs modèles de processus du changement, mais nous avons décidé de parler du modèle de Kurt Lewin (1958), du modèle de Collerette et al. (1997) et de celui de

Kanter(2001). On a choisi ces trois modèles car LEWIN a été l'un des premiers théoriciens modernes du changement, COLLERETTE et Al se sont inspirés de ses travaux et Kanter a mis la lumière sur le caractère continue du processus de changement, grâce à leur apport il semble intéressant d'opter pour leurs modèles de recherche.

### 3.1. Le modèle de Lewin

Les travaux de Kurt Lewin (1947) sont sûrement les plus connus de ce courant. Sa théorie met l'accent sur le processus du changement que traverse l'acteur, et tente d'en faire apparaître le caractère dynamique.

En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout sur le changement des attitudes. Il avance que le processus évolutif du changement suivrait un cheminement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés. Le processus du changement comprend trois phases qui sont : le dégel (ou la décristallisation), la transition (ou la transformation) et enfin, le regel (ou la recristallisation) (Lewin, 1958).

#### a. La décristallisation/dégel

Elle correspond à la période où un système organisationnel commence à remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements. Le processus du changement vécu par des personnes serait marqué, dans un premier temps, par l'abandon des comportements ou attitudes habituelles. Cependant, même si le processus de décristallisation des comportements ou attitudes a commencé, le changement n'est pas acquis pour autant. Il lui reste encore à trouver sa direction et à se consolider.

#### b. La transition/transformation

Cette période est marquée par des comportements ou attitudes plus ou moins instables. On rentre dans la deuxième phase du processus de changement dans laquelle l'individu adopte de nouveaux modes de fonctionnement et expérimente de nouveaux comportements.

#### c. La recristallisation/regel

Le changement ne serait durable que dans la mesure où la troisième phase serait réussie. C'est-à-dire que le changement serait intégré dans de nouvelles façons de faire et de nouvelles

attitudes adaptées aux exigences de la situation cible. Ces nouvelles pratiques et les autres actions du quotidien font désormais partie des habitudes. On parle alors de recristallisation.

« Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes»<sup>14</sup>

### 3.2. Le modèle de Collerette et al. (1997)

Collerette et al. (1997)<sup>15</sup>, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement est en cours.

Le modèle proposé par Collerette et al. (1997) est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

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

**b. La désintégration :** consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative» (Collerette et al. 1997, p. 26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. Au même moment, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette et al. 1997).

---

<sup>14</sup> SHIMON Dolan, « Psychologie et comportement organisationnel », Gaétan Morin, Paris, 1996, p.376.

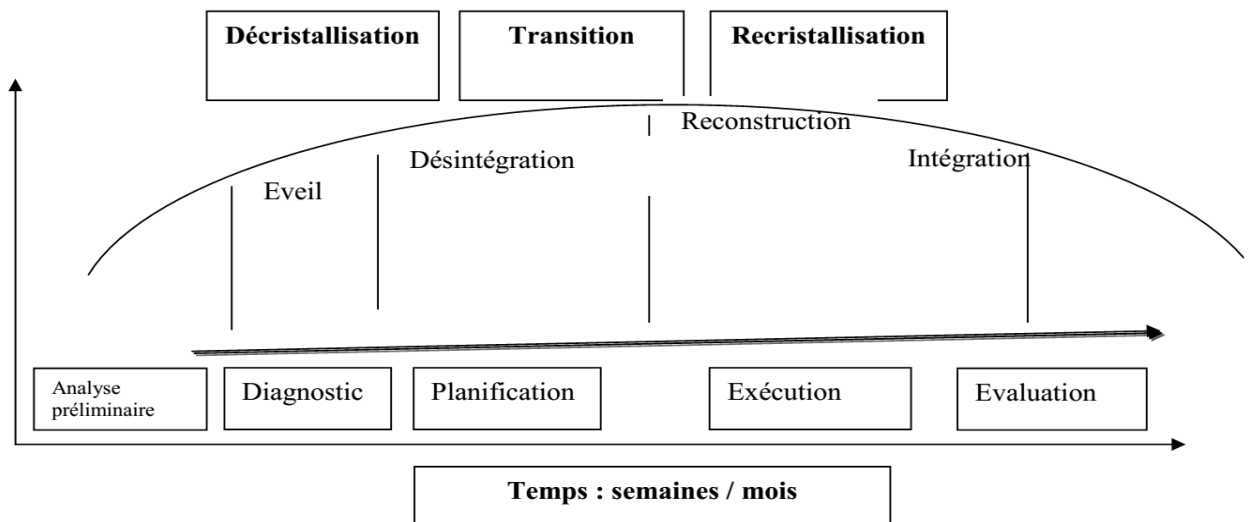
<sup>15</sup> COLLERETTE et Al, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec, 1997. P. 25-26

**c. La reconstruction** : durant cette phase, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

**d. L'intégration** : cette phase correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes» (Collerette et al. 1997, p.36). Ces auteurs parlent de deux types d'intégrations : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

Ces quatre phases rejoignent celle du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation» (Collerette et al. 1997, p. 25).

**Figure N°06** : Les phases et étapes du changement



Source : Autissier et Moutot, 2010

À la figure N°06, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par Collerette. Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement.

### 3.3. Le modèle de Kanter (2001)<sup>16</sup>: La roue du changement

Kanter (2001) propose une méthode de conduite de changement qu'elle présente sous le nom de la roue du changement (Change Wheel). Cette roue, représente le changement comme un processus continu sans début ni fin, ayant besoin d'être relancé en permanence. Tout processus de changement termine entraîne donc le démarrage d'un nouveau processus.

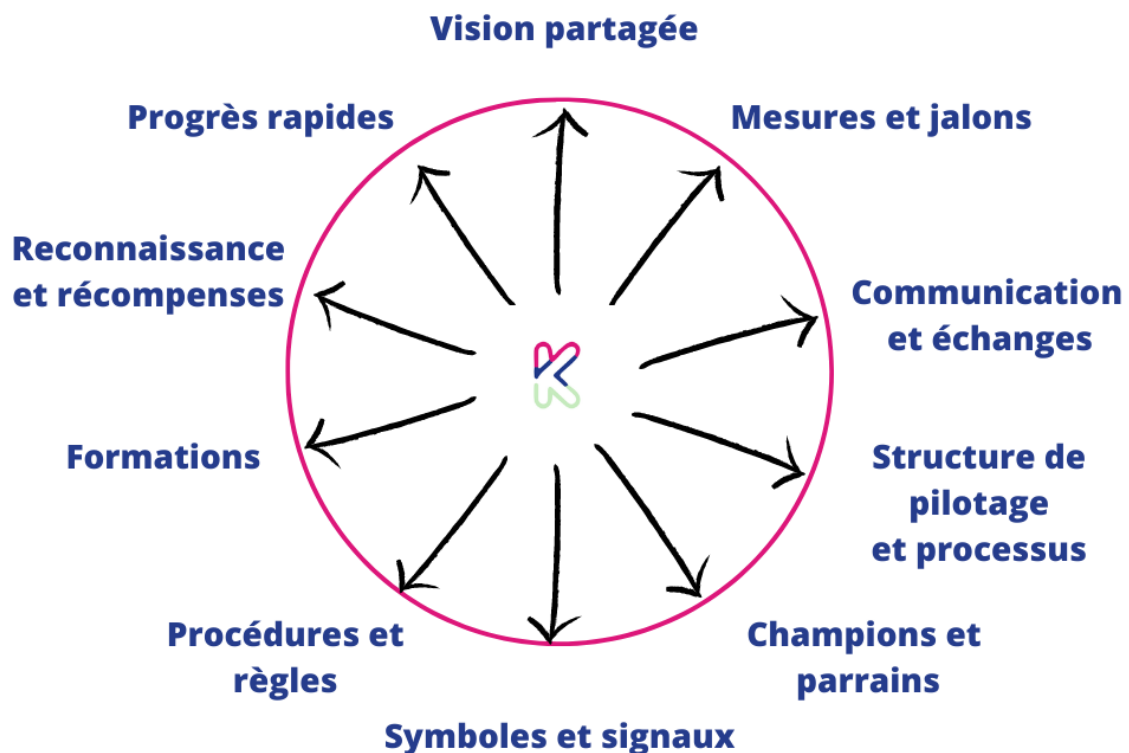
La roue du changement, couramment utilisée par des cabinets de conseil ou des grandes entreprises, repose sur dix leviers opérationnels du changement :

- Un travail en commun et le partage d'une même vision de la réalité ;
- Des éléments d'appréciation de l'état d'avancement (mesures), fondés sur des points de repère (jalons) qui permettent une remontée d'informations ;
- La mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun ;
- L'instauration de règles et procédures pour homogénéiser les pratiques ;
- La volonté d'obtenir des progrès rapides ;
- Le soutien de sponsors et de partisans du changement ;
- Une communication forte, accompagnée de l'organisation d'échanges de pratiques ;
- Un support de par la formation ;
- Des symboles, des signaux qui éclairent le changement ;
- Un contrôle et un suivi du processus de changement.

---

<sup>16</sup> Cité par AUTISSIER et al. , la conduite du changement : concept clés, Dunod, Paris, 2010, p156-157

Figure N° 07 : La roue du changement



Source : Google, La roue du changement de Kanter

Ces dix leviers composent la roue du changement. Ils s'organisent de façon chronologique, dans une suite d'étape commençant par le travail en commun et se terminant par le contrôle.

Kanter enrichit ce processus en s'intéressant aux dispositifs très concrets à mettre en place pour réussir ces changements. Ainsi s'interroge-t-elle sur l'intérêt qu'ont les managers à développer le travail en équipe lors des processus du changement.

Contrairement aux idées défendues dans de nombreuses organisations modernes, Kanter (1983) relativise l'importance du travail en équipe comme outil permettant à chaque individu de se développer de façon optimale. Kanter suggère que tous les projets et tâches à accomplir au cours d'un processus de changement ne sont pas nécessairement adaptés au travail en équipe et devrait plutôt être pris en charge par un travail individuel. Ainsi, pour Kanter (1989), il est essentiel que le manager puisse doser le travail en équipe et le travail individuel en appliquant les modes de fonctionnement des grands chefs d'orchestre, l'enjeu

individuel et collectif constituent les deux axes importants pour jouer une musique harmonieuse. Il en est de même pour la gestion du changement. Les acteurs organisationnels ont besoin de connaître suffisamment les autres entités de l'entreprise pour identifier les possibilités de synergies et d'actions concertées. Ils doivent à la fois se centrer sur leur travail propre et savoir collaborer. Ils doivent jouer plusieurs rôles à la fois comme dans un orchestre qui prévoit des passages de solistes, de l'ensemble de l'orchestre ou de certains membres de l'orchestre (Kanter, 1989, p.116).

Kanter revient régulièrement sur l'analogie au chef d'orchestre en présentant le manager comme un « chef d'organisation » qui conduit un orchestre organisationnel où tous les musiciens viennent ensemble pour produire des résultats collectifs tout en atteignant leurs propres buts personnels dans le processus.

C'est donc au manager, comme au chef d'orchestre, de savoir diriger ses collaborateurs. Pour autant, comme le souligne Kanter, de nombreux managers dans les entreprises assument leur tâche en étant mal préparés au travail d'agents de changement : « la tâche de concevoir et mettre en application des stratégies bien construites de changement incombe à des personnes ayant une formation, une expérience, et des possibilités limitées dans les domaines requis. » (Kanter, 1979, p.55).

### Section 02 : Les résistances face au changement

Les résistances au changement sont multiples et ont des origines différentes. Nous allons définir la notion de résistances au changement et donner ses origines. Ensuite nous dégagerons ses phases et étapes, ainsi que ses conséquences.

Nous allons introduire dans l'annexe une figure détaillée de la notion de résistance au changement.

#### 1. Généralités sur les résistances au changement :

Le changement est au cœur du processus managérial sur un plan macro (adapter l'entreprise aux contraintes extérieures) et/ou micro (organiser et mobiliser les ressources humaines autour de nouveaux projets). Les sociologues Crozier et Friedberg (1977)<sup>17</sup> ont depuis très longtemps montré la rationalité de l'acteur et sa capacité à afficher sa participation sans toujours vouloir réaliser d'une manière consciente ou inconsciente, les objectifs qui découlent de ce dernier. Pour illustrer cette situation, nous parlerons de la résistance au changement dans cette deuxième section.

##### 1.1. Définition de la résistance au changement :

Bareil et Savoie (1999) la définissent comme suit : « expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation, des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement.»<sup>18</sup>

Pour Michel Crozier<sup>19</sup> « La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs».

Selon la définition de la résistance au changement de Michel Crozier, cette notion désigne l'attitude d'un individu éprouvant des réticences face à une modification, une évolution de sa condition et de son mode de vie. Il s'agit d'un phénomène à la fois naturel et fréquent.

---

<sup>17</sup> CROZIER, M. & FRIEDBERG, E., (1977). L'acteur et le système, Paris, Edition du Seuil

<sup>18</sup> BAREIL Céline et SAVOIE. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Montréal. Revue internationale de gestion. p.151.

<sup>19</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement> consulté le 03/01/2021 à 17:02

Par extension, il se rencontre également dans le monde du travail. C'est la peur du changement en entreprise, occasionnée par exemple par :

- le rachat de l'entreprise ;
- la fusion entre deux entités ;
- l'externalisation d'une partie des activités ;
- le déménagement des locaux ;
- la transformation digitale ;
- le développement de nouveaux modes de management ;
- le changement organisationnel ;
- l'intégration d'un nouvel outil de travail ;
- l'application de nouvelles normes légales, etc.

Le changement nécessite de faire accepter le risque de perdre un existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances de manière active ou passive.

La résistance au changement naît de la peur du vide et de la nécessité d'adaptation induite. Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de pro-activité et formalisent leur résistance dans les discours, les routines, les actions et les symboles. Ces quatre lieux d'observation des résistances constituent la trame de la matrice DRAS (Discours, Routines, Actions, Symboles), outil d'analyse de la résistance au changement dont on parlera plus loin dans la section.

Figure N°08 : La matrice DRAS



Source : Google.com

### 1.2. Les origines de la résistance :

Etudier les origines de la résistance n'est pas chose aisée, tant les causes sont multiples et s'attachent à des niveaux d'analyse différents. Il est essentiel de structurer l'approche en deux niveaux<sup>20</sup>: le niveau individuel et le niveau collectif.

- **Les origines individuelles de la résistance au changement :**

Kotter et Schlesinger (1979)<sup>21</sup> ont tenté d'identifier une combinaison de quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu. Ils relèvent premièrement, d'un « intérêt individuel lié à l'esprit de clocher» (parochial self interest) où l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.

<sup>20</sup> VALS Alain. (2000).La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire. p. 04

<sup>21</sup>Idem. p.04

Deuxièmement, le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, largement influencés par leur expérience passée du changement, poussant également les individus à résister. Troisièmement, ils notent une faible tolérance au changement des gens, par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus. Quatrièmement, il semble que les gens résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet.

D'autres auteurs ont mis en avant la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité. Nombre de facteurs interviennent, et sans vouloir prétendre à l'exhaustivité, nous avons retenu plusieurs typologies des causes de résistance.

Brenot et Tuvée (1996, p 91)<sup>22</sup> catégorisent les origines des résistances individuelles autour de plusieurs thèmes clés :

- ✓ Le niveau de connaissances, d'éducation et par là, l'ouverture d'esprit ;
- ✓ Les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) versus les fonctions routinières ;
- ✓ Les raisons économiques ;
- ✓ Les attitudes, les préjugés, l'esprit de clocher ;
- ✓ Les craintes et les conflits, les sentiments d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel.

Selon Kanter (1985)<sup>23</sup>, les «récepteurs» résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

- ✓ La perte de contrôle qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux ;
- ✓ La trop forte incertitude par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures ;

---

<sup>22</sup> Idem.p04

<sup>23</sup> Cité par Alain Vals. (2000).La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire. p.05.

- ✓ Le manque d'information lorsque les décisions sont exposées sans préparation ni background ;
- ✓ Les coûts de confusion quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues ;
- ✓ Le sentiment de perdre la face quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

Ces quelques exemples présentent les causes multiples qui sont à l'origine de la résistance au changement des individus. Bien sûr les causes sont aussi à rechercher dans la dynamique des organisations.

- **Les origines organisationnelles de la résistance au changement :**

L'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1984)<sup>24</sup> est un des courants qui défend fortement l'inertie structurelle des organisations en partant de l'idée que les différents groupes d'intérêts internes et externes préfèrent des organisations fiables et qui rendent compte de leurs actions rationnellement. Ces auteurs mettent également en évidence l'importance des routines standardisées et de l'institutionnalisation des buts pour assurer la survie et la pérennité des organisations. Ce sont ces phénomènes qui induisent des résistances au changement.

De nombreux travaux ont appuyé cette conception d'inertie de l'organisation en privilégiant le passé comme explication de l'évolution ou de la non évolution de l'entreprise (Boeker, 1989 ; Kimberly, 1979 et Starbuck, 1965) affirme également que lorsqu'une organisation adopte un type de stratégies, cela rend automatiquement difficile voire impossible l'adoption d'autres stratégies. Selon Quinn (1980), les organisations auraient généralement tendance à préserver leur stratégie plutôt que de la changer radicalement. Miller & Friesen (1980), quant à eux, parle de "strategic momentum" qui amène les organisations à s'adapter très lentement aux changements environnementaux.

Il semble bien qu'à la fois la structure organisationnelle, la culture et la stratégie contribuent à un certain niveau de résistance au changement. Les valeurs, les normes sociales, les références auxquelles le groupe ou l'organisation se réfèrent peuvent être en contradiction

---

<sup>24</sup> Idem

avec le changement, ce qui amène à percevoir le changement comme une menace pour le statut quo du groupe ou de l'organisation.

Les origines collectives de la résistance sont successivement : les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs.

✓ **Les normes :**

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

✓ **Les rites :**

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

✓ **Les idées préconçues :**

Enfin, les idées préconçues sont un mélange de normes et rites qui constituent une barrière qui rejette toute idée de changement dès lors que l'on n'arrive pas à les recevoir. Cet ensemble établit une échelle de calcul de manière à déterminer le bienfondé ou non, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportements, solutions recherchées, qu'au niveau des contraintes ressenties. Les résistances collectives sont intangibles dès lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de mesures qui les touchent globalement.

## **2. Les différentes formes et étapes de résistance au changement :**

Ils existent différentes formes et étapes de résistance au changement.

### **2.1. Les formes de résistance au changement :**

L'individu adopte différentes postures ou formes de résistance, comprendre ses différentes formes de résistance au changement permet de mieux identifier les collaborateurs réticents, et participe au déploiement d'une stratégie d'accompagnement du changement.

Dans son *Éloge du changement*, Gérard-Dominique Carton (1997)<sup>25</sup> identifie quatre formes :

- **L'inertie** : consiste en une absence de réaction au changement. Le collaborateur réticent laisse croire à son adhésion au changement, mais ne fait rien de concret en ce sens. Il attend que ça passe, se désintéresse du sujet et fini par procrastiner.
- **L'argumentation** : elle est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Le mécontentement de l'individu réfractaire se manifeste par des négociations, des critiques et des plaintes constantes. Pour lui, tout est sujet à débat.
- **La révolte** : elle survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'individu révolté par le changement entreprend des actions concrètes : opérations syndicales, menaces de démission, etc.
- **Le sabotage** : il est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il est à la manière de l'inertie, le sabotage implique une fausse approbation du changement. Mais en parallèle, le projet est "saboté" insidieusement (dénigrement, mise en circulation de fausses informations ou données, etc.).

### 2.2. Les étapes de la résistance au changement

La résistance au changement passe par différentes étapes jusqu'à l'acceptation par la majorité.

Différentes façons de représenter l'expérience du changement existent. L'une des plus répandues résulte des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross, célèbre psychiatre suisse.

Selon la courbe du deuil de Kübler-Ross, l'employé résistant passe par différents états avant d'intégrer le projet de changement, toutes ces phases sont vécues à des intensités variables selon la nature du changement et la sensibilité des individus. On distingue 2 grandes phases :

D'abord une phase descendante qui s'accompagne d'une attitude négative et contre-productive, tournée vers le passé et le refus. C'est dans ces phases que l'on parle parfois de

---

<sup>25</sup> CARTON G.D (1997). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris. Anact. P.51.

résistance au changement. Ensuite une phase ascendante où l'attitude est productive et tournée vers le futur et le positif. Les différentes étapes de la résistance au changement sont :

- **Le choc - sidération** : l'individu vit l'annonce du changement comme quelque chose de brutal, sa première réaction est le choc et la sidération.
- **Le déni - négociation** : il est dans la négation. Il pense qu'il ne parviendra pas à adhérer au changement ou à trouver sa place au sein du nouveau modèle.
- **La colère - la frustration** : sortie du déni, l'individu fait face à la réalité qu'elle ne peut accepter, il laisse exprimer sa colère, et cherche parfois des responsables.
- **La dépression - la tristesse** : il se sent impuissant, finit par se résigner et/ou se plaindre. Cette étape est particulière car elle clôt la phase descendante de la courbe. En effet, c'est à ce moment que l'individu saisit la nature inéluctable du changement : soit il y consent et accepte les impacts sur son quotidien, soit il demeure enfermé dans sa frustration.
- **L'acceptation** : en début de phase ascendante, il commence à modifier son point de vue. Le changement n'est peut-être pas une si mauvaise chose ?
- **L'expérimentation** : grâce à l'expérimentation, il identifie les avantages de la nouvelle situation. Il trouve du sens au changement.
- **La décision** : ça y est, il porte un nouveau regard sur le changement. Il a fait le deuil de son passé et se tourne désormais vers l'avenir.
- **L'intégration** : le changement est enfin intégré. L'individu a gagné en sérénité et en confiance face à la nouvelle situation. Il éprouve même de l'engouement pour les nouveaux projets.

### 3. Les conséquences de la résistance au changement

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (Hafsi et Demers, 1997). La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de

même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ».

Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement<sup>26</sup>.

Comme vous pouvez le constater, le concept de résistance au changement est un concept complexe, englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles, pour ne citer que celles-là. Par conséquent, il faut rester prudent lorsque l'on aborde la résistance comme un concept unique et global. Il convient plutôt de s'intéresser aux objectifs à la fois collectifs et individuels à l'origine de cette résistance. Dans la majorité des cas, il semble que le but recherché qui est de maintenir autant que possible le statut quo dans l'organisation.

Conscients de ne pas avoir fait le tour complet de la question et privilégiant certains auteurs marquants, nous pouvons néanmoins tirer certaines conclusions de cette section. La résistance comporte le plus souvent une connotation négative, parce qu'elle freine le changement alors que ce dernier devient une nécessité pour les entreprises. Pour la plupart, la résistance se cantonne aux échelons inférieurs de l'organisation ; du moins, on ne risque pas de la retrouver chez les « stratèges » (Kanter et al, 1992)<sup>27</sup>, concepteurs du changement. C'est pourquoi, la majorité des auteurs traitant des moyens de surmonter cette résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement.

---

<sup>26</sup> BAREIL Céline. (2004). La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits. Montréal, P.10.

<sup>27</sup> KANTER et al, (1992), The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders guide It, New -York, The Free Press.

### Section 03 : La gestion du changement

Nous avons observé que de nombreux freins s'opposent à la volonté du changement que pourraient avoir les managers. Trop de paramètres qui ne peuvent pas être contrôlés dans leur ensemble peuvent interférer et gêner le projet.

Nous allons évoquer les outils de gestion de changement et les leviers les plus connues pour mener à bien un changement, et enfin nous parlerons du pilotage du changement proprement dit en évoquant les moyens d'évaluation de la performance du changement.

#### 1. Les conditions de la réussite du changement et les erreurs à éviter

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

##### 1.1. Les conditions de la réussite<sup>28</sup>

Il existe plusieurs conditions de réussite du changement :

- **Un processus de planification stratégique**

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

- **Des structures adaptées**

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

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

---

<sup>28</sup> Cité par AIDI Lillia et BARACHE Ouerdia, Le comportement des individus lors de l'introduction du changement au sein d'une organisation, promotion 2018, mémoire de fin de cycle, p 30

- **Une culture de l'erreur acceptée**

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

- **Un style de direction neuf**

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

- **L'ouverture**

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

### 1.2. Les erreurs à éviter <sup>29</sup>

Une action de changement est rarement couronnée d'un succès total, de même elle n'est pas non plus vouée à un échec absolu. Pour que la balance penche du bon côté, voici quelques erreurs qu'il convient d'éviter :

➤ Ne pas créer un sentiment d'urgence assez fort. Si, au cours de la première étape, une sorte de dramatisation n'est pas orchestrée, les tendances conservatrices risquent de l'emporter. Il est capital de faire valoir que le non-changement sera plus pénalisant pour tous que le changement. A cet égard, des faits majeurs telles que la perte d'un gros client, une période lourdement déficitaire peuvent se révéler salutaire ;

➤ S'engager sans le soutien d'une équipe puissante et proche de la direction. Un projet doit être piloté par une équipe soudée et suffisamment nombreuse (relativement à la taille de l'organisation). Ici, il n'est pas nécessaire de vouloir à tout prix convaincre l'ensemble d'un

---

<sup>29</sup> HELEFER [et al] p.385.Op.Cit.

comité exécutif, par exemple, mais il faut s'assurer du soutien des personnes qui seront des avocats. Ceux qui occupent des « nœuds relationnels » sont tous désignés ;

➤ Ne pas offrir d'objectif suffisamment clair. Sans une vision claire d'un avenir précis et aisément communicable, le danger est grand de voir surgir beaucoup de réserves. Personne n'est enclin à s'approprier des objectifs complexes et flous ;

➤ Négliger le rôle d'une politique de communication. Tous les canaux doivent être utilisés pour expliquer et faire adhérer. C'est d'autant plus vrai que le changement annoncé implique des sacrifices à court terme pour certains. De même, chacun prendra garde à ne pas agir sur le moment dans un jeu qui pourrait paraître contraire au changement. Le risque de perte de crédibilité surviendrait ;

➤ Ne pas éliminer les principaux freins au changement. Les freins trouvent leur origine dans les structures, dans le style d'animation, dans les systèmes de rémunération. Les obstacles repérés doivent être levés. Si une personne d'un rang élevé se révèle réfractaire au changement, il conviendra de s'en séparer ;

➤ Tarder à faire connaître les premiers résultats. Les premiers signaux positifs doivent être soigneusement mis en exergue, tant la résistance peut facilement anesthésier les enthousiasmes du début. Offrir des résultats palpables dans un délai raisonnable est un gage de réussite à long terme ;

➤ Entamer trop rapidement le chant de la victoire. Même si c'est tentant, le dirigeant doit se garder d'annoncer que le rivage est atteint, alors que seules quelques étapes positives ont été franchies. Le risque est de voir la tension se réduire, les efforts s'atténuer et la volonté de changement s'arrêter puis disparaître ;

➤ Ne pas ancrer le changement dans la culture interne. Les normes et les valeurs doivent impérativement prendre le relais de la volonté. C'est lorsque le changement se repère dans la culture que l'objectif est atteint. De même, sur une longue période, les hommes passent, les responsabilités changent. Les successions et les promotions doivent être décidées dans la logique du changement. En résumé de ces enseignements sur le changement, on peut retenir la nécessité :

- de faire admettre l'obligation du changement ;
- de communiquer une vision générale du changement ;
- de créer une vision opérationnelle du changement ;
- d'intégrer le changement et la gestion des ressources humaines.

### 2. Les méthodes de gestion du changement :

La gestion du changement peut prendre plusieurs formes et prendre plusieurs dimensions, selon ce qui change. Les outils de gestion du changement sont tout ce qui peut être utilisé pour atténuer les tensions qui surviennent pendant un changement de processus, de personnel ou de logiciel. Des outils de gestion du changement et les techniques de gestion de communication pourraient être nécessaires pour recueillir les commentaires, mettre en œuvre les plans, structurer les programmes de formation et plus encore.

#### 2.1. Les outils de gestion du changement <sup>30</sup> :

- **La veille informationnelle**, constitue un outil qui permet, avant d'opérer tout changement, de collecter, dans le cadre d'un diagnostic interne et externe, l'information indispensable à la prise de décision. L'information est une aide à la décision en ce sens qu'elle permet au décideur de prendre les décisions les plus satisfaisantes possibles (concept de la rationalité limitée d'H. Simon).

- **Le diagnostic**, outil servant à évaluer et à appréhender le niveau d'adaptabilité au changement de l'entreprise, repose sur l'utilisation de critères principaux tels que : la structure sociodémographique (âge, ancienneté, niveau d'études, répartition par CSP...), la structure hiérarchique (nombre de niveaux, rôles des structures formelles et informelles), le style de management (autoritaire directif, consultatif, participatif), les habitudes au changement (types de changement passés, fréquences, succès/échecs). La grille d'analyse des risques permet d'identifier l'origine des causes de résistances au changement mais également l'identification des facteurs facilitants tels que le coaching, la formation, la communication et la valorisation des acteurs.

- **L'entreprise apprenante**, C. Argyris et D. Schön<sup>31</sup> préconisent la mise en place d'un apprentissage en double boucle qui consiste à reconsidérer, non seulement des stratégies d'actions et des principes, mais aussi des valeurs et des normes qui définissent la performance. Il s'agit « d'apprendre à apprendre » ce qui implique également « d'apprendre à désapprendre », c'est-à-dire, être capable de remettre en cause les routines existantes ce qui peut être déstabilisant et sources de perturbations.

---

<sup>30</sup> [Http : //dialog.ac-reims.fr/ecogestion/IMG/pdf/gestion\\_changement\\_deresse.pdf](http://dialog.ac-reims.fr/ecogestion/IMG/pdf/gestion_changement_deresse.pdf), consulté le 31/01/2021 à 10 :17

<sup>31</sup> Argyris C., Schön D., Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, Bruxelles, 2002.

- **Le coaching**, intervient dès lors que « apprendre à apprendre collectivement » nécessite la mise en place de formations, d'informations et de simulations appropriées à chaque cas. Il permet l'accompagnement individuel d'un manager ou d'un dirigeant pour l'aider à faire face à des situations nouvelles. Ainsi, dans le cadre d'une gestion des ressources humaines renouvelée, le changement qui concernerait l'utilisation de plus en plus importante des nouvelles technologies de l'information et de la communication (e-learning, e-recrutement, knowledge management) nécessiterait la mise en place d'une formation destinée, d'une part, à apprendre aux salariés à utiliser le système d'information des ressources humaines et d'autre part, à leur donner confiance dans les tics. Pour exemple, à la suite d'un changement d'activité en 2004, le groupe Bourbon, entreprise réunionnaise, leader des services maritimes mais qui souhaite se recentrer sur une offre de services destinés à l'offshore pétrolier, a confié à Christa Roqueblave, vice-présidente chargée de la communication, la mission de partager l'information et de préparer les équipes à être polyvalentes. Pour l'aider efficacement dans cette mission, celle-ci a bénéficié d'une formation mais elle a également été suivie par un coach pendant deux ans dont le rôle était de l'aider à concevoir un nouveau service communication en intégrant progressivement des collaborateurs polyvalents et extrêmement adaptables dans un groupe confronté à de grandes évolutions. A mesure que l'entreprise grossit, Christa Roqueblave, qui a fait le choix de la transparence, partage l'information en organisant des réunions de service à l'issue de chaque comité de direction et, concernant le travail des équipes, en faisant le point chaque semaine sur les dossiers en cours. Elle réunit également ses collaborateurs très régulièrement pour évoquer les objectifs de fond.

- **L'échange de données informatisées (EDI)**, est à privilégier dans le cadre de la gestion du changement dans le domaine de la communication interne (intranet) ou bien externe (extranet, internet). De même, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (PGI) destiné à réduire les coûts de l'entreprise, est un outil propice au changement car, avec ce système informatique, l'entreprise s'appuie sur une structure informatique globale qui ne tient plus compte du cloisonnement entre les services. Il s'agit, en effet, d'un outil intégrant toutes les activités de l'entreprise et qui couvre l'ensemble des opérations de planification, de gestion et de suivi : gestion comptable, contrôle de gestion, gestion de la production, achats et stocks, management de la qualité, maintenance, administration des ventes, gestion du personnel et gestion de projets.

- **Le OMAR management (Objectifs – Maîtrise – Appréciation – Reconnaissance)**, tient compte à la fois des exigences d'adaptations continues au changement et du jeu des acteurs. Lorsque le processus de changement est engagé, ce sont les deux derniers objectifs qui ont la priorité. La valeur ajoutée que chacun peut apporter doit être reconnue et appréciée comme elle le mérite et ce, notamment à travers le changement du système de rémunération qui doit s'orienter vers l'individualisation des salaires avec une partie variable (primes, bonus, stock-options) en relation avec les résultats obtenus et ce, en tenant compte des performances de chaque salarié. C'est un moyen efficace pour inciter les hommes à participer activement au changement dès lors qu'il valorise et récompense les efforts de chacun.

- **Le benchmarking**, peut conduire au changement dans la mesure où il permet à l'entreprise, dans le cadre d'une évaluation comparative, d'évaluer ses pratiques en les comparant à celles reconnues comme étant des références, et ce, dans un souci d'amélioration continue. Cette technique peut s'effectuer en interne, en comparant les pratiques des différents services ou unités de l'organisation ou en externe en observant les méthodes et processus des organisations appartenant ou non à son secteur d'activité. Cette technique contribue à améliorer l'efficacité et la qualité des processus d'une entreprise (gain de temps, meilleure diffusion des connaissances, meilleure efficacité des processus...).

- **La résilience comme mode de gestion du changement**, la mise en mouvement et le processus de sensemaking produisent simultanément l'engagement dans l'action, l'apprentissage de l'environnement et la sédimentation de savoirs et pratiques dans les propriétés structurelles qui serviront ensuite de ressources aux interactions et ainsi de suite. Ce mouvement de construction s'intitule l'organizing. Sa construction et son maintien sont indispensables à la construction et au développement de l'entreprise. Il constitue le moyen par lequel l'entreprise se construit un portefeuille de réponses pour traiter des situations nouvelles. La qualité et l'intensité de l'organizing participent à bâtir la résilience d'une entreprise : sa capacité à savoir faire face à des situations imprévues.

Weick (1993)<sup>32</sup> met en évidence quatre facteurs de résilience que peuvent développer les individus :

- ✓ Le premier facteur de résilience fait référence au bricolage et à l'improvisation ;
- ✓ Le second facteur fait référence au système de rôles virtuel ;
- ✓ Le troisième facteur concerne la sagesse comme attitude respectueuse ;

---

<sup>32</sup> WEICK K.E., << The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster >>, Administrative Science Quarterly, December, vol. 38, 1993, p.628-653

✓ Le dernier facteur évoqué par Weick est l'interaction respectueuse :

Ces facteurs de résilience sont propres aux individus, et montrent que la survie de l'organisation repose sur la capacité de chacun à les développer.

Toutefois, l'individu n'est pas seul en cause dans le processus de résilience. En effet, l'organisation doit également être en mesure de développer les moyens nécessaires à sa survie. Il est donc essentiel d'être en mesure de mobiliser le processus de construction de sens dans le changement afin d'éviter que ce dernier devienne un épisode cosmologique, destructeur de sens, mettant en péril la survie et le développement de l'organisation

### 2.2. LES LEVIERS

Pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.

- **Le marketing interne et la communication**

Dans tout projet de conduite de changement, il est nécessaire de communiquer. On parlera plus de marketing interne que de communication car celle-ci sera déployée selon une logique marketing, en fonction des cibles, composée des groupes similaires précédemment identifiés. Mais il ne suffit pas de simplement communiquer (« je l'ai dit, donc c'est compris »). La communication doit tenir compte des éléments d'interprétation de chacun. Sa finalité doit être définie au préalable. La communication transmise doit être assimilée, pour cela elle nécessite la mobilisation d'un langage et le support est également important. Les pathologies de la communication (dérives, page 127), qui peuvent être le fait des émetteurs ou bien des destinataires, doivent également être évités. Les processus de conduite du changement ont à leur disposition différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions). Leur utilisation sera fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « mix com » (le bon message, au bon moment avec le bon média).

- **La formation**

La formation est l'un des premiers leviers mobilisés dans les projets de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées. Le besoin de formation doit être identifié à partir de l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances réelles. Le contenu de la formation à délivrer peut alors être proposé : la formation sera conceptuelle, méthodologique

ou fonctionnelle, Le support de formation reste alors à définir (e-learning ou présentiel) ainsi que les lieux (interne ou externe). Toutes les réponses apportées constituent le plan de formation. La qualité de la formation délivrée est importante. Aussi, doit-on s'assurer de sa réalisation et avoir le sentiment des stagiaires.

Le e-learning, formation à distance, peut-être une opportunité technologique pour les projets de changement. Il permet à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contrainte logistique, sans déconnexion avec leur activité. Le système est souple et permet de pouvoir programmer sa formation en fonction des exigences concrètes de l'activité. Un des gros avantages de la formation en ligne est son coût par rapport à la formation présentielle. Mais il ne faut pas perdre de vue que le retour sur investissement d'une formation est avant tout la qualité de l'apprentissage, d'où l'intérêt de connaître l'appréciation du stagiaire.

La formation représente un budget important dans un projet de conduite du changement. Par rapport à la communication, le rapport est d'un à trois

- **L'accompagnement**

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline à travers trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

✓ **Le traitement des impacts**, est un accompagnement « collectif », il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent. L'analyse des impacts se fait par une fiche d'impacts (page144). Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.

✓ **Le coaching**, est un accompagnement individuel, son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leurs actions de changement. La méthodologie consiste, lors des trois entretiens de deux heures, à apporter des réponses à neuf questions. Le premier groupe de questions concerne les manières qui ont conduit à la décision du changement. Le deuxième groupe s'attache aux modalités de réalisation du changement. Et enfin le dernier groupe porte sur l'exploitation et le suivi du changement. Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions.

Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas.

✓ **La création de nouveaux outils de gestion**, est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen de représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats (page 150). La modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.

### 2.3. Les techniques de communication

Le changement organisationnel nécessite la redéfinition du rôle des cadres. Ces derniers, du fait de l'augmentation de la communication transversale via les réseaux, se voient déposséder de leur pouvoir qui était celui de transmettre des informations émanant de la hiérarchie et destinées au personnel d'exécution. Le changement du rôle des cadres se traduit, d'une part, par le fait, qu'aujourd'hui, ils doivent se consacrer à la veille informationnelle et au management de l'intelligence économique et, d'autre part, par le fait qu'ils doivent également animer des équipes et les motiver autour d'un projet fédérateur.

La communication entre collaborateurs occupe donc une place essentielle dans la conduite du changement et implique la mise en place d'une structure de communication au sein de l'administration ainsi que la nomination d'un responsable chargé de la promotion du changement.

La communication doit remplir au moins six objectifs par rapport au changement :

- ✓ faire connaître la vision à tous les acteurs concernés ;
- ✓ informer sur le déroulement du processus ;
- ✓ rassurer sur le bien-fondé du changement et sur la cohérence de la démarche adoptée ;
- ✓ valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement ;
- ✓ aider à anticiper ou à résoudre les difficultés et diffuser les nouvelles règles ;
- ✓ les nouveaux comportements à adopter qui soutiennent le changement.

Le plan de communication indique la marche à suivre pour produire et diffuser les messages nécessaires à la conduite du changement. Les réponses et réactions aux messages diffusés sont prises en considération et conduisent à une adaptation du plan de communication.

### 3. L'évaluation de la performance

Pour Ishikawa « ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas ! »<sup>33</sup>, donc on ne peut parler de gestion du changement sans parler de l'évaluation (du contrôle et/ou de la mesure) de la performance.

#### 3.1. Définition de la performance

La performance peut être définie à partir des critères d'efficacité et d'efficience comme le confirme (A. Van WEELE, 2001)<sup>34</sup>, le terme performance fait référence à une combinaison de l'efficacité et de l'efficience. En précisant que la performance se situe dans le triptyque : objectifs -moyens ou ressources –résultats.

- **EFFICACITÉ ET EFFICIENCE**

- ✓ **La notion d'efficacité**

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- En cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- Préalablement défini et mesurable ;
- Accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

- ✓ **La notion d'efficience**

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

---

<sup>33</sup> Ishikawa, cité par Rafika BOURAIB (2014-2015), Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, UMMTO, Mémoire de fin de cycle

<sup>34</sup> A. Van WEELE (2001), cité par Rafika BOURAIB (2014-2015), Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, UMMTO, Mémoire de fin de cycle

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

- **LES LIENS ENTRE PERFORMANCE ET STRATÉGIE<sup>35</sup>**

- ✓ **L'articulation stratégie / performance**

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

Mais la performance constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le plus souvent, les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de performance.

- ✓ **Le rôle du management**

La fonction essentielle du management est d'obtenir des résultats de manière performante conformément aux objectifs stratégiques. Ces objectifs stratégiques doivent être clairs et partagés par tous ceux qui contribuent à leur réalisation et, par conséquent, à la finalité de l'entreprise. Pour être performants, les acteurs de l'entreprise doivent avoir des objectifs personnels en cohérence avec les objectifs spécifiques de l'entreprise.

La performance globale d'une entreprise suppose la combinaison de performances individuelles et de performances collectives. Elle intègre désormais trois grands domaines de performance : la performance économique, la performance sociétale et la performance environnementale.

- **LA DÉFINITION DES CRITÈRES DE PERFORMANCE**

La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise. L'une des fonctions du management est donc de concilier les critères

---

<sup>35</sup> <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>, consulté le 01/02/2021 à 18 :15

de performance pouvant être contradictoires afin d'évaluer la performance globale de l'entreprise. Les critères de performance doivent intégrer plusieurs dimensions : court terme et long terme ; quantitatif et qualitatif ; individuel et collectif ; local et global...

La mesure de la performance d'une entreprise, c'est l'évaluation quantitative et qualitative de l'activité. La qualité se mesure par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés.

### **3.2. L'importance de l'évaluation de la performance**

L'analyse de la performance est une étape très importante du processus d'évaluation d'une organisation d'autant qu'il s'agit d'évaluer à la fois la performance individuelle (les résultats de l'individu), la performance de l'équipe (les résultats du groupe projet) et la performance organisationnelle (les résultats globaux de l'organisation).

La performance des actions de transformations, de communication et de formation se mesure à travers des indicateurs qui déterminent les niveaux de connaissance, de compréhension, d'adhésion et de participation des utilisateurs au projet de changement. C'est à travers ces indicateurs que nous pouvons parler d'adhésion au changement.

L'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière sont des indicateurs sur lesquels repose cette évaluation. La mission du coach, dans le cadre de la mise en place d'une structure d'accompagnement d'un dirigeant, est d'observer durant plusieurs mois ce dernier faisant face à ces nouvelles missions afin de déterminer son degré d'efficacité.

### **3.3. Les outils et techniques d'évaluation**

Les résultats sont évalués sur la base d'une comparaison entre prévisions et réalisations qui tiennent compte du vécu, de l'expérience et de la personnalité du dirigeant. Un plan de pérennisation est élaboré qui définit un ensemble d'actions à mettre en place pour accélérer, préserver et conserver les bénéfices des progrès réalisés. Ces actions portent sur l'implication, les résultats, l'origine, la mise en œuvre et le suivi. Un comité de suivi de ces actions, composé de membres de la Direction Générale, du responsable du projet, des facilitateurs du projet et des salariés, peut se réunir régulièrement pour évaluer la performance de l'organisation. Pour pouvoir mesurer la performance dans le cadre d'une gestion de projets, il faut que les objectifs fixés soient mesurables c'est-à-dire qu'ils soient spécifiques, quantifiables, atteignables, réalistes et délimités dans le temps.

Plusieurs outils et techniques d'évaluation existent comme : les tableaux de bord, les outils de contrôle de gestion et d'audit, etc...

- **Les tableaux de bord**, sont des instruments privilégiés d'informations et d'analyse à court terme, et constituent un véritable outil de pilotage du changement au sein de l'entreprise. Les indicateurs de bord doivent permettre d'apprécier les résultats réalisés par l'entreprise en termes de coûts, de délai et de qualité tout en mettant en évidence l'amélioration des performances de l'entreprise induite par les changements opérés.

✓ **Le tableau de bord des actions de conduite du changement**, se distingue à une date donnée, pour l'ensemble des actions définies dans la phase de cadrage :

- les dates de réalisation prévues et un état de ces réalisations à une date donnée ;
- un graphique de l'état des réalisations des actions ;
- les dépenses prévues ;
- les dépenses engagées.

**Tableau N°03** : Tableau de bord de suivi des actions de conduite du changement

Au...	Date prévisionnelle	Fait/Pasfait/ Retard	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Graphiques
<b>Études d'impacts &amp; accompagnement</b>					
Repérage quantitatif et qualitatif des impacts					<p>En retard 20 % A faire 60 % Fait 20 %</p>
Analyse des impacts humains					
Etude d'impacts process facturation					
Principaux changements humains par population					
Plan de transition					
Actions d'accompagnement population 1					
<b>Formation</b>					
Définition des besoins de formation					<p>En retard 10 % A faire 40 % Fait 80 %</p>
Définition des bénéficiaires et des contraintes					
Plan de formation					
Logistique de formation					
Ecritures des supports de formation					
Formation vague 1					
Evaluation des formation					
Evaluation des stagiaires					
<b>Communication</b>					
Positionnement Com					<p>En retard 10 % A faire 10 % Fait 80 %</p>
Mix Com					
Plan de communicatun					
Kit de communication					
Site Web					
Affiche					
Réunions de lancement					
Réunions d'information					
<b>Pilotage</b>					
Tableau de bord de conduite du changement					<p>En retard 40 % A faire 30 % Fait 30 %</p>
Questionnaire ICAP et Verbatim					
ICAP 1 et verbatim 1					
ICAP 2 et verbatim 2					
Gestion des risques					
Indicateurs métiers					
Indicateurs de transformation					
Réunions de pilotage					

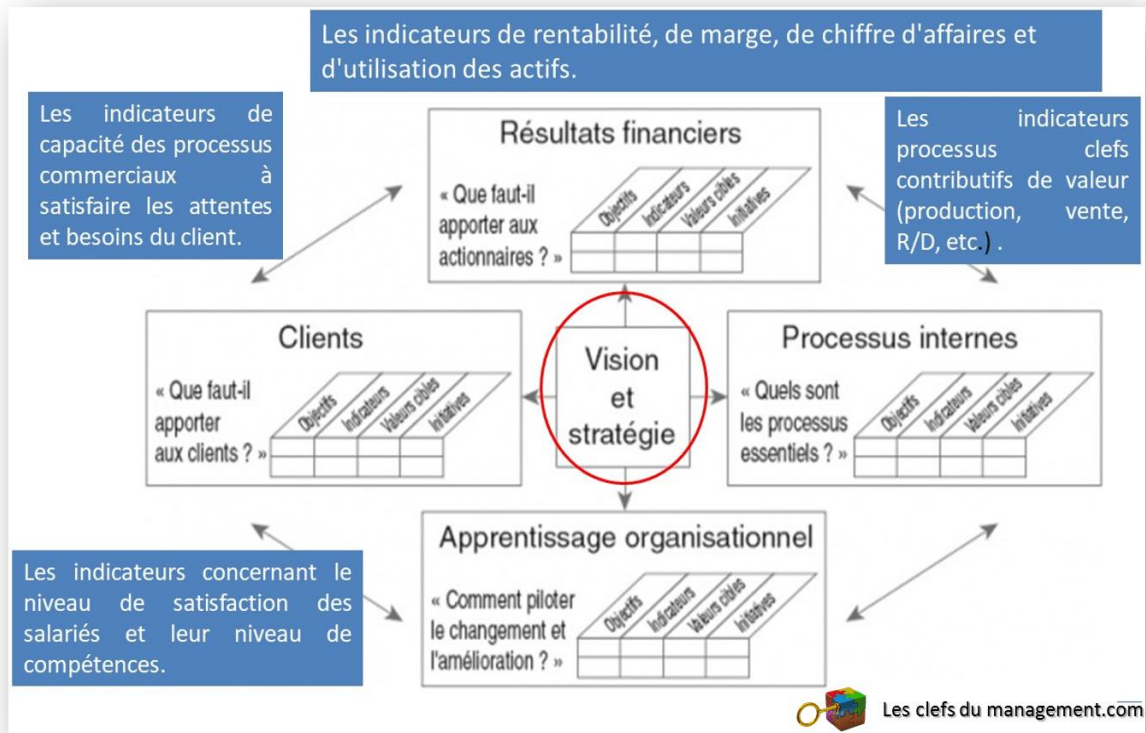
Source : emarketing.fr

✓ **Le tableau de bord prospectif<sup>36</sup>**, est une méthode de construction de tableau de bord élaborée par les auteurs, Norton et Kaplan. Ils ont proposé un modèle de pilotage des entreprises structuré autour de quatre dimensions comme l'illustre le schéma suivant. La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines. Tous les thèmes ont leurs propres objectifs avec leurs indicateurs qui

<sup>36</sup> Le tableau de bord prospectif, Kaplan et Norton, Eyrolles, 2003

s'inscrivent dans des schémas de causalité. Un indicateur de motivation du personnel aura une incidence sur la productivité des processus productifs, ce qui induira une satisfaction du client et une rentabilité forte.

**Figure N°09 :** Tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan



Source : lesclesdumanagement.com

- **L'axe financier** propose des indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs ;
- **L'axe processus internes** mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, Recherche et développement, etc.) ;
- **L'axe apprentissage organisationnel** traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant le niveau de satisfaction des salariés, le niveau de compétences des salariés et la qualité du management et de l'organisation ;
- **L'axe clients** évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client ;

- **La gestion du risque**<sup>37</sup>, une autre manière d'envisager la conduite du changement et son pilotage consiste à privilégier une approche par les risques. Cela se matérialise par la définition de risques occasionnés par le projet, de les quantifier en terme de gravité et de la probabilité pour déterminer les risques les plus dangereux pour le projet pouvant l'entraver ou même le stopper. La plupart des approches en conduite du changement préconisent de faire de l'étude d'impacts, un dossier central à partir duquel il est possible de déterminer le niveau des leviers communications et de formations ;

- **La gestion des anomalies**<sup>38</sup>, tout projet porteur de changements nécessite un temps de stabilisation. Un Temps pendant lequel les problèmes survenus sont traités à l'occasion du déploiement du projet et les réglages qui ne pouvaient s'envisager avant. La mise en œuvre du changement met les acteurs en situation d'action et de résolution de problèmes permettant d'adapter la nouvelle configuration de travail aux exigences de réalisation de l'activité. Cette phase est très utilisée dans l'informatique qui établit des fiches d'anomalies concernant des dysfonctionnements techniques (appelés bugs). Dans les projets organisationnels, la gestion des anomalies ou des correctifs post-déploiements est plus rare.

- **Le modèle ICAP pour évaluer le changement**, consiste à évaluer que si le changement souhaité est en cours de réalisation. L'appréciation du changement en cours de réalisation peut se faire par le moyen de quatre indicateurs<sup>39</sup> qui mesurent la population concernée.

Ces quatre indicateurs, réunis sous l'intitulé « Modèle ICAP » pour l'Information, la Compréhension, l'Adhésion, et la Participation, sont obtenus par des interviews via de questionnaires obtenus auprès de la population concernée par le projet ou d'un échantillon représentatif :

- **Le taux d'information du projet** (indicateur qui montre le nombre de personnes qui connaissent le projet) ;

---

<sup>37</sup> Méthode de conduite du changement, Autissier et Moutot, Paris, Dunod, 2007, page 220

<sup>38</sup> Idem, page 227

<sup>39</sup> David AUTISSIER, Frédéric WACHEUX, Manager par le sens, Eyrolles, 2006

**Tableau N°04 : Questionnaire du taux d'information**

Niveau d'information	1 : oui régulièrement – 2 : oui irrégulièrement – 3 : oui une seule fois – 4 : non jamais
-Avez-vous entendu parler du projet ?	<input type="radio"/> Oui régulièrement <input type="radio"/> Oui irrégulièrement <input type="radio"/> Oui une seule fois <input type="radio"/> Non jamais
-Votre hiérarchie vous a-t-elle présenté le projet ?	<input type="radio"/> Oui régulièrement <input type="radio"/> Oui irrégulièrement <input type="radio"/> Oui une seule fois <input type="radio"/> Non jamais
-Avez-vous reçu des informations concernant le projet ?	<input type="radio"/> Oui régulièrement <input type="radio"/> Oui irrégulièrement <input type="radio"/> Oui une seule fois <input type="radio"/> Non jamais
-Avez-vous recherché des informations concernant le projet ?	<input type="radio"/> Oui régulièrement <input type="radio"/> Oui irrégulièrement <input type="radio"/> Oui une seule fois <input type="radio"/> Non jamais

**Source :** Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement, p209 tableau 8.2

Les réponses obtenues à ces questions permettent de déterminer un taux d'information du projet. Il est possible d'attribuer des points à chaque réponse de la manière suivante : oui régulièrement (4 points) ; oui irrégulièrement (3 points) ; oui une seule fois (2 points) et non jamais (1 point).

La somme des points obtenus est divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentage.

- **Le taux de compréhension du projet** (indicateur qui évalue la maîtrise du contenu technique du projet) ;

**Tableau N° 05 : Questionnaire de compréhension**

Niveau de connaissance	1 : oui de manière exhaustive – 2 : oui de manière partielle – 3 : non mais j’aimerais – 4 : non pas du tout
-Comprenez-vous les objectifs et les modalités du projet	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Oui de manière exhaustive</li><li><input type="radio"/> Oui de manière partielle</li><li><input type="radio"/> Non mais j’aimerais</li><li><input type="radio"/> Non pas du tout</li></ul>
-Avez-vous sollicité des personnes ou des experts pour une meilleure compréhension du projet ?	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Oui de manière exhaustive</li><li><input type="radio"/> Oui de manière partielle</li><li><input type="radio"/> Non mais j’aimerais</li><li><input type="radio"/> Non pas du tout</li></ul>
-Avez-vous une idée claire de ce qui changera pour vous ?	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Oui de manière exhaustive</li><li><input type="radio"/> Oui de manière partielle</li><li><input type="radio"/> Non mais j’aimerais</li><li><input type="radio"/> Non pas du tout</li></ul>
-Vous êtes-vous documenté(e) sur le projet et ses thématiques ?	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Oui de manière exhaustive</li><li><input type="radio"/> Oui de manière partielle</li><li><input type="radio"/> Non mais j’aimerais</li><li><input type="radio"/> Non pas du tout</li></ul>

**Source :** Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement, p212 tableau 8.3

Les réponses obtenues à ces questions permettent de déterminer un taux de compréhension du projet. Il est possible d’attribuer des points à chaque réponse de la manière suivante : oui de manière exhaustive (4 points) ; oui de manière partielle (3 points) ; non mais j’aimerais (2 points) et non pas du tout (1 point).

La somme des points obtenus est divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages.

- **Le taux d’adhésion du projet** (indicateur qui mesure le niveau d’acceptation du projet) ;

**Tableau N°06 : Questionnaire d'adhésion**

Niveau d'adhésion	1 : oui complètement – 2 : oui dans l'ensemble – 3 : oui un peu – 4 : non pas du tout
-Pensez-vous que ce projet soit utile pour l'entreprise ?	<input type="radio"/> Oui complètement <input type="radio"/> Oui dans l'ensemble <input type="radio"/> Oui un peu <input type="radio"/> Non pas du tout
-Pensez-vous que ce projet soit utile pour votre activité ?	<input type="radio"/> Oui complètement <input type="radio"/> Oui dans l'ensemble <input type="radio"/> Oui un peu <input type="radio"/> Non pas du tout
-Pensez-vous que le projet soit bien accueilli par les salariés ?	<input type="radio"/> Oui complètement <input type="radio"/> Oui dans l'ensemble <input type="radio"/> Oui un peu <input type="radio"/> Non pas du tout
-Pensez-vous que toutes les conditions soient réunies pour la réussite du projet ?	<input type="radio"/> Oui complètement <input type="radio"/> Oui dans l'ensemble <input type="radio"/> Oui un peu <input type="radio"/> Non pas du tout

**Source :** Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement, p214 tableau 8.4

Les réponses obtenues permettent de déterminer un taux d'information du projet. Il est possible d'attribuer des points à chaque réponse de la manière suivante : oui complètement (4 points) ; oui dans l'ensemble (3 points) ; oui un peu (2 points) et non pas du tout (1 point).

La somme des points obtenus est divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages.

- **Le taux de participation au projet** (indicateur qui montre que les personnes basculent dans l'action et la production).

**Tableau N°07 : Questionnaire de participation**

Niveau de participation	1 : oui et c'est une priorité – 2 : oui de manière partielle – 3 : non mais j'aimerais – 4 : non et ça ne m'intéresse pas
-Avez-vous participé à des réunions du projet ?	<input type="radio"/> Oui et c'est une priorité <input type="radio"/> Oui de manière partielle <input type="radio"/> Non mais j'aimerais <input type="radio"/> Non et ça ne m'intéresse pas
-Avez-vous produit des diagnostics, analyses et propositions pour le projet ?	<input type="radio"/> Oui et c'est une priorité <input type="radio"/> Oui de manière partielle <input type="radio"/> Non mais j'aimerais <input type="radio"/> Non et ça ne m'intéresse pas
-Avez-vous envisagé une intégration des éléments du projet dans votre activité ?	<input type="radio"/> Oui et c'est une priorité <input type="radio"/> Oui de manière partielle <input type="radio"/> Non mais j'aimerais <input type="radio"/> Non et ça ne m'intéresse pas
-Avez-vous testé certains éléments du projet dans votre activité ?	<input type="radio"/> Oui et c'est une priorité <input type="radio"/> Oui de manière partielle <input type="radio"/> Non mais j'aimerais <input type="radio"/> Non et ça ne m'intéresse pas

**Source :** Autissier et Moutot, Méthode de conduite du changement, p218 tableau 8.5

Les réponses obtenues permettent de déterminer un taux d'information du projet. Il est possible d'attribuer des points à chaque réponse de la manière suivante : oui et c'est une priorité (4 points) ; oui de manière partielle (3 points) ; non mais j'aimerais (2 points) et non et ça ne m'intéresse pas (1 point).

La somme des points obtenus est divisée par le nombre total de points et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages.

- **Le contrôle de gestion**, basé le plus souvent sur la technique budgétaire, permet de maîtriser la gestion d'une entreprise en facilitant la prise de décision. Il permet de vérifier la viabilité économique du projet en s'appuyant sur une étude financière qui permet de comparer les besoins et les ressources financières de l'entreprise. Il peut s'appuyer sur les budgets, la comptabilité générale ou la comptabilité analytique de l'entreprise.
- **L'audit de contrôle** mis en place par l'entreprise va permettre la prise en compte des résultats afin d'élaborer, à un instant donné, un constat de conformité du référentiel utilisé par celle-ci. La mise en évidence des écarts, entre les résultats attendus et ceux obtenus, et une suivie d'actions correctives ou préventives allant dans le sens des changements souhaités.

### Conclusion

Face à un changement organisationnel, il est normal que les individus démontrent de la résistance, cela veut dire qu'ils se sentent concernés, donc le besoin du pilotage et de la conduite du changement organisationnel devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformation des entreprises.

Pour jouer son rôle d'accompagnement d'un projet, la conduite du changement doit avoir ses propres outils de pilotage lui permettant de suivre la réalisation de ses actions, la réalisation du changement et la transformation des pratiques opérationnelles.

## ***Chapitre III :***

***La conduite du changement organisationnel au  
sein de la BNDA-MALI***

#### **Introduction :**

Le chapitre en question décrit le cadre théorique de notre travail, nous l'avons divisé en trois (03) sections.

La première section sera consacrée à la présentation générale de la BNDA-MALI, puis nous allons donner son historique, décrire son organisation générale, et énumérer ses services et en enfin nous allons présenter son organigramme détaillé.

Dans la deuxième section nous allons présenter la méthodologie de notre recherche. Pour finir dans la troisième et dernière section nous allons essayer d'analyser et interpréter les résultats obtenus grâce à notre questionnaire.

### Section 01 : Présentation générale de la BNDA-MALI

Dans cette première section, nous allons procéder à une présentation générale de la BNDA-MALI.

#### 1. L'Historique de l'organisation :

La Banque Nationale de Développement Agricole du Mali a été créée en 1981 par la loi N° 81-08 AN-RM du 03 Février 1981. Elle a débuté ses activités en février 1982 avec l'ouverture des agences de Bamako et Koutiala.

À l'origine, la banque finançait le développement agricole au Mali. La BNDA-MALI s'est largement diversifiée depuis et intervient dans tous les secteurs de l'économie malienne, elle est le premier partenaire financier du monde rural.

La BNDA est cotée en bourse depuis Novembre 2004 à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (UEMOA). Dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), la BNDA occupe le 6<sup>e</sup> rang du classement par la taille du bilan des banques en fin 2006 (source : le quotidien national d'information du Mali, l'Essor).

Son siège social est à Bamako, à l'Immeuble BNDA, Avenu du Mali ACI 2000, BP : 2424, Tel : 229 64 64, Fax : 229 25 75, E-mail bnda@bndamali.com.

- **Premier réseau bancaire national**

Avec ses 47 Représentations disséminées dans sept des dix Régions du Mali, un Bureau de Représentation à Paris, un parc de 57 (guichets Automatiques de Banque) GAB en actifs et 10 en cours d'installation, la BNDA constitue l'instrument pilote de la bancarisation de la population malienne. Chaque Représentation offre une gamme de produits et services bancaires couvrant l'essentiel des besoins de la population.

- **La répartition des Représentations est la suivante :**

3 Représentations à Kayes ;

5 Représentations à Koulikoro ;

10 Représentations à Sikasso ;

6 Représentations à Ségou ;

3 Représentations à Mopti ;

1 Représentation à Tombouctou ;

1 Représentation à Gao ;

14 Représentations à Bamako ;

1 Bureau de Représentation à Paris (France).

- **Premier financier du monde rural**

La BNDA est le partenaire financier de plus de 6.000 organisations paysannes et d'une vingtaine de systèmes financiers décentralisés au Mali. Ce qui lui permet de couvrir l'ensemble des zones rurales du pays. Elle intervient aussi auprès des entreprises partenaires en amont et en aval du secteur agricole (agro-industrie, fournisseurs d'intrants,...)

Elle injecte annuellement et en moyenne plus de 60 milliards de FCFA dans le secteur agricole pour le financement du coton, du riz, de l'élevage, du maraîchage, de l'équipement, de la transformation, ...

**La BNDA est la banque qui finance directement :**

- La production : coton, riz, maraîchages, céréales sèche ;
  - Les équipements de production agricoles : charrues, tracteurs, bœufs de labour, herse, magasins ;
  - L'hydraulique villageoise : puits, diguettes, petits barrages ;
  - Les infrastructures villageoises : magasins, écoles ;
  - La commercialisation des céréales et produits maraîchers ;
- **La BNDA est également un partenaire privilégié des secteurs du commerce et de l'industrie**

La BNDA, en effet, a considérablement élargi son domaine d'activités et s'est dotée d'outils technologiques performants pour offrir des services de qualité aux entreprises, aux particuliers, aux ONG et aux Institutions,....

Son offre comprend plusieurs gammes de produits et services (crédits, épargne, transfert, monétique, banque en ligne, BNDA MOBILE...) en évolution permanente, et qui couvrent l'ensemble des besoins des différents acteurs cités ci-dessus.

- **Des valeurs qui font sa force**

Une politique de recrutement axée sur les jeunes diplômés et une formation interne de haut niveau ont permis à la Banque depuis de longues années d'être dotée d'une capacité d'adaptation importante face à l'évolution du marché bancaire et de la technologie. Plus de 389 salariés ont le même objectif à savoir la satisfaction de la clientèle.

Une culture d'entreprise basée sur les valeurs traditionnelles du Mali, l'écoute, le partage, faisant de la Banque une entreprise sereine, créative et dynamique.

Toutes ses actions sont axées sur l'amélioration permanente des services offerts à la clientèle.

- **Chiffres Clés :**

**Tableau N° 08 : La BNDA-MALI en chiffre** (*Chiffres en million de CFA*)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
• Capital	14.361	14.361	17.138	20.528	23.514	23.514	26.522	29.869	55.344
• Nombre de représentations(en millier)	37	40	42	42	43	44	46	46	47
• Effectif (en millier)	298	294	290	323	366	360	428	417	432
• Produit net bancaire	21.692	21.891	24.247	26.615	29.671	31.883	33.817	36.447	39.969
• Résultats avant impôts	6.279	3.785	7.285	11.278	10.153	10.389	11.010	10.086	12.384

Source : [www.bnda-mali.com](http://www.bnda-mali.com)

- ❖ **Nos correspondants**

BNDA (code identification banque SWIFT) BNAD ML BA

Grâce au système interbancaire de communication SWIFT, la BNDA est en contact avec les banques du monde entier, et pour réaliser les transferts partout dans le monde en 24 heures. La BNDA donne des ordres de transferts SWIFT à ses correspondants qui les réalisent directement (quand les bénéficiaires sont leurs clients) ou indirectement à travers leurs propres correspondants.

**Tableau N°09 : Les correspondants à l'étranger**

**Nos correspondants à l'étranger sont :**

<b>En euros (EUR)</b>	<b>Codes SWIFT</b>
Crédit Agricole sa et Groupe Crédit Agricole France (Paris)	AGRI FR PP
DZ Bank (Francfort)	GENO DE FF
BRED Banque Populaire (Paris)	BRED FRPP
NATIXIS	NATXFRPP
<b>En dollars américains (USD)</b>	<b>Codes SWIFT</b>
NATIXIS	NATXFRPP
<b>En dollars canadiens (CAD)</b>	<b>Codes SWIFT</b>
NATIXIS	NATXFRPP
<b>En francs CFA (XOF)</b>	<b>Codes SWIFT</b>
Société Générale de Banques en Côte d'Ivoire(SGBCI) (Abidjan)	SGCI CI AB

Standard Chartered Bank en Côte d'Ivoire (Abidjan)	SCBL CI AB
Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale (BIAO CI) (Abidjan)	BIAOCIAB
Continental Bank-Bénin (Cotonou)	COBB BJ BJ
Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest (CBAO) (Dakar)	CBAO SN DA
Caisse Nationale de Crédit Agricole Sénégal (Dakar)	CADK SN DA
Banque Agricole et Commerciale du Burkina Faso (Ouagadougou)	CNCB BFBF
Banque Internationale pour le Burkina Faso (Ouagadougou)	BIBUBFBF
Union Togolaise de Banque (UTB) (Lomé)	UNTBGTG
Banque Togolaise de Développement (Lomé)	BTD TG TG
Société Nigérienne de Banque (SoniBank) (Niger)	SOCNNEN
Banque Togolaise de Développement (BTD) (Lomé)	BTD TG TG

Source : [www.bnda.mali.com](http://www.bnda.mali.com)

SWIFT permet d'**envoyer des fonds** à l'extérieur et de **recevoir des fonds** rapidement en toute sécurité. Indiquez à la personne qui doit vous envoyer des fonds votre numéro de compte à la BNDA, le code SWIFT de la BNDA et le code SWIFT du correspondant BNDA le plus proche de son pays (cf. liste ci-dessus), et l'opération peut être réalisée immédiatement. N'hésitez pas à contacter la Direction des Opérations de la BNDA pour obtenir des précisions.

La BNDA réalise toutes vos opérations internationales et notamment les **crédits documentaires** ou lettres de crédit, les **garanties bancaires internationales**.

Bien qu'il soit plus rapide, plus sûr et moins coûteux d'effectuer des transferts internationaux, vous pouvez être amené à travailler avec des chèques. La BNDA effectue également toutes les opérations sur les *chèques en devises* (émission / encaissement de chèques, achat / vente de *chèques de voyage*) domiciliés dans des pays où nous avons un correspondant bancaire (cf. liste ci-dessus) et dans l'ensemble des pays de la zone EURO.

❖ **Nos partenaires :**

➤ **Notre Partenaire BdE**

BdE <http://www.bdecash.com> créée en 2005, est une marque déposée de la Banque d'Escompte, établissement bancaire privé fondé en France en 1936. La BNDA a choisi BdE pour être son correspondant en France pour la diaspora malienne souhaitant effectuer des transferts d'argent et virements bancaires depuis la France vers le Mali.

La philosophie de BdE repose sur une nouvelle approche du métier de transfert :

- Des tarifs très compétitifs, parmi les moins élevés du marché ;
- La sécurité d'un transfert géré par une banque • une relation de proximité ici et là-bas
- Une gamme élargie de produits et services ;
- L'accompagnement de vos projets d'épargne, d'investissement et d'acquisition en collaboration avec notre partenaire bancaire ;
- Une participation à la vie des communautés.

➤ **Notre partenaire BRED**

La BRED fait partie du groupe des Banques Populaires composé de 18 banques régionales, de la CASDEN et du Crédit Coopératif. Créée en 1919 elle s'est développée principalement en Ile-de-France, en Normandie et Outre-mer.

La BNDA, en vue d'offrir des services bancaires aux migrants maliens installés en France, dispose, en partenariat avec la BRED, d'un Bureau de Représentation (BR) à Paris. Ce Bureau a pour objectifs :

- D'offrir des services bancaires de proximité aux migrants maliens à travers le réseau d'agences de la BRED en Île de France ;
- De permettre aux migrants maliens d'accéder aux produits et services bancaires locaux notamment l'épargne et les produits d'assurances ;
- De faciliter l'accès au crédit bancaire au Mali pour acquérir une propriété ;
- De faciliter aux migrants (individuels et en associations), l'accès au financement de projets d'investissement productif au Mali ;
- D'offrir un service de transfert d'argent rapide et à prix réduit.

#### ❖ **Les activités de la BNDA-MALI :**

Dans cette partie, nous allons présenter les prestations de cette institution. Ils peuvent bénéficier des services de la BNDA-Mali, les PME et les particuliers qui n'ont pas accès au système bancaire classique. De façon générale, les bénéficiaires cibles de la Banque sont :

- les PME Maliennes quels que soient leurs secteurs d'activités ;
- les salariés du secteur public et privé ;
- les promoteurs d'entreprise ;
- les particuliers pouvant justifier de l'existence d'un revenu.

Il faut noter qu'une attention particulière est accordée aux Activités Génératrices de Revenus (AGR) en milieu rural à travers un appui aux organisations paysannes et les groupes de personnes.

La BNDA-Mali fournit quatre (04) types de service à savoir :

- la formation ;
- la prévoyance ;
- le crédit ;
- l'épargne.

### **2. L'organisation générale de la BNDA-MALI :**

La BNDA a considérablement élargi son domaine d'activités et s'est dotée d'outils technologiques performants pour offrir des services de qualité aux entreprises, aux particuliers, aux ONG, aux institutions etc....

Son offre comprend plusieurs gammes de produits et services (crédits, épargne, monétique, banque en ligne,...) en évolution permanente, et qui couvrent l'ensemble des besoins des différents acteurs cités ci-dessus, elle compte 431 salariés.

- **Cadre organisationnel :**

L'effectif global au 31/12/2019 est de 431 agents.

Une politique de recrutement axée sur les jeunes diplômés et une formation interne de haut niveau qui a permis à la Banque depuis de longues années d'être dotée d'une capacité d'adaptation importante face à l'évolution du marché bancaire et à la technologie.

### **3. Les Services du Siège :**

- ❖ **Le Service du Siège :**

La direction générale composée d'un Président Directeur Général (PDG), d'un Directeur Général Adjoint (DGA) et d'un conseiller au PDG.

Sous l'autorité du Conseil d'Administration elle définit la politique générale de la banque.

Elle tient le rôle d'interface entre la BNDA de sa globalité et les partenaires extérieurs en particulier avec les autorités politiques et économiques ainsi que les bailleurs de fond dans le cadre de la recherche de ressources à faibles coûts.

La Direction Générale a en charge la gestion quotidienne de la Banque. Elle est garante du bon fonctionnement. Pour accomplir sa mission la Direction Générale a sous sa responsabilité directe :

- 8 départements ou directions ;
- 2 services rattachés au Directeur Général Adjoint ;
- Le réseau des représentations rattaché à la Direction Commerciale et du Marketing.

### ❖ *Les départements :*

#### • **L'Inspection Générale des Méthodes (IGM) :**

- Elle assure le respect des textes et de procédures régissant le fonctionnement de la Banque ;
- Elle détecte les fraudes et les détournements ;
- Elle a en charge l'inspection et l'audit interne des services ;
- Elle veille à l'amélioration des méthodes et de l'organisation des services.

#### • **Direction des Etudes Générales (DEG) :**

- Elle mène toutes les analyses macro-économiques utiles à la Banque ;
- Elle tient les instances dirigeantes de la BNDA informer de l'évolution socio-économique du pays ;
- Elle fournit à la Direction générale les instruments de suivi de la Banque ;
- Elle a en charge l'élaboration du budget annuel ;
- Elle suit la réalisation ;
- Elle participe et coordonne l'élaboration du rapport d'activité annuel de la Banque.

#### • **Direction Commerciale et Marketing (DCOM) :**

- Elle contribue à la conception de la politique commerciale, clientèle et crédit de la Banque ainsi que ses outils (Plan d'action commercial notamment) ;
- Elle s'occupe de l'étude et de l'instruction des prises d'engagements ;
- Elle a en charge la conception, l'organisation et la mise en forme de toutes les questions relatives à la diversification des crédits et aux nouveaux marchés ;
- Elle intervient dans le suivi quotidien des opérations clientèles en matière de crédits et dans la gestion des recouvrements.

#### • **Direction Financière et Comptable (DFC) :**

- Elle a en charge la centralisation comptable, la surveillance des comptes et la bonne application des procédures comptables ;
- Elle anime et coordonne l'élaboration des projections financières ;
- Elle contrôle l'évolution de la trésorerie et la fiabilité des informations financières ;
- Elle veille à la surveillance des comptes sensibles.

#### • **La direction de Ressources Humaines et Logistiques (DRHL) :**

- Elle s'occupe de l'Administration et de la gestion du personnel ;
- Elle a en charge la formation des agents de la Banque ;
- Elle gère le patrimoine immobilier et mobilier de la Banque ;

- Elle veille à la sécurité et à la rentabilité des personnels et des biens de la BNDA.
- **Direction des Engagements et des Risques (DER) :**
  - Elle est chargée de l'évaluation des risques, de leurs couvertures, ainsi que leur présentation aux instances de décisions ;
  - Elle vérifie l'exécution des résolutions avant l'autorisation de mise en force du crédit ;
  - Elle est chargée du suivi de l'évolution des risques clientèle ;
  - Elle s'occupe de l'analyse et de l'appréciation des risques du client et de son secteur d'activité à partir des informations collectées par la DCOM.
- **La Direction des Opérations (DO) :**
  - Elle assure l'exécution et le contrôle de l'ensemble des opérations du back office pour les opérations nationales et internationales ;
  - Elle enregistre les mises à disposition des crédits et engagement par signature hors AV ;
- **Le Service des Affaires Juridiques et du Contentieux (SAJC) :**
  - Ce service assiste la Direction Générale et les autres services en matière juridique ;
  - Il assure le secrétariat des organes de décisions (hors Comité de Prêts) ;
  - Il gère l'ensemble des affaires contentieuses de la Banque ;
  - Il représente la BNDA au plan local ;
  - Il développe les activités emplois ressources de la banque au niveau local ;
  - Il participe activement au développement global de la BNDA.

❖ ***Les services Rattachés au Directeur Général Adjoint :***

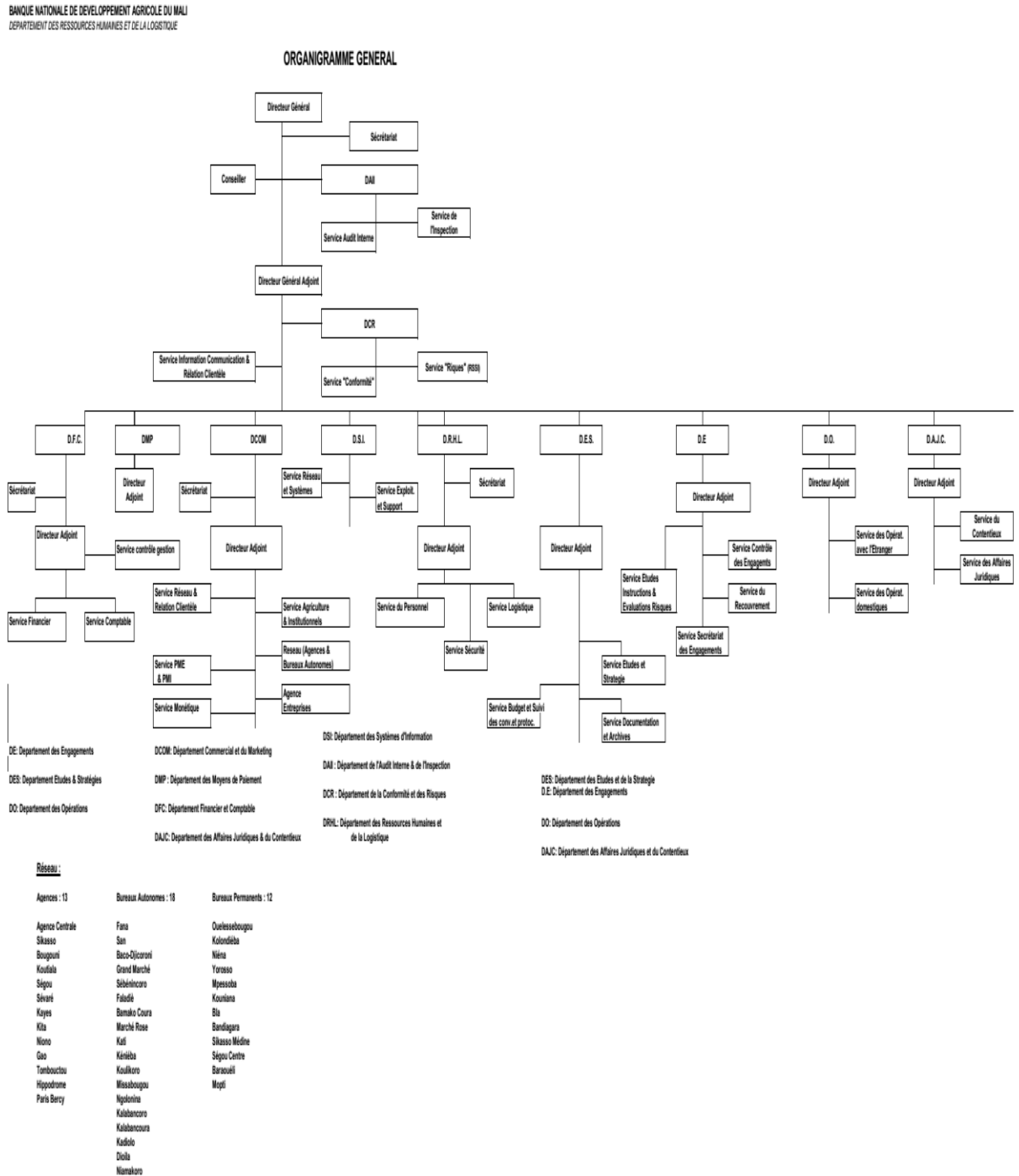
Ils sont au nombre de deux (02) :

- **Le Service Sécurité des Systèmes d'Informations (SSSI) :**
  - Il s'occupe principalement de la sécurité du système d'information.
- **Le Service Informatique (SI) :**
  - Il veille au fonctionnement des traitements informatiques ;
  - Il forme les agents à l'outil informatique ;

- Il gère le parc matériel ;
- Il assure la maintenance de premier niveau ;
- Il analyse les besoins de développement et procède à l'évaluation de nouveaux produits;

4. L'organigramme de la BNDA :

Figure N°10 : Organigramme de la BNDA-MALI



Source : [www.bnda-mali.com](http://www.bnda-mali.com)

## **Section 02 : Méthodologie de recherche**

Pour entamer une enquête empirique, il faut adapter une ou plusieurs méthodes voir techniques de recherche pour recueillir des données qui feront l'objet d'une vérification par la suite.

Dans cette section, nous allons présenter les méthodes et les techniques utilisées.

### **1. Les méthodes utilisées**

Pour réaliser une recherche scientifique cela nécessite l'utilisation des méthodes adéquates à notre thématique, qui permettront de découvrir un aspect de la réalité. La méthode permettra d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail.

Afin de d'écrire et d'analyser notre thème, nous avons utilisé la méthode quantitative pour mesurer des phénomènes.

### **2. Les techniques utilisées**

Dans notre étude, nous avons choisi d'utiliser une technique quantitative à savoir celle du questionnaire afin de recueillir des données que nous utiliserons pour démontrer l'objectif de notre recherche.

Pour cela, on a envoyé notre questionnaire par mail à notre contact (correspondant) au siège de la BNDA-MALI à Bamako.

A cause des conditions sanitaires actuelles, par faute de temps et de moyens nous n'avons pas pu nous entretenir directement avec notre population d'étude.

### **3. La population d'étude**

Notre thème de recherche exige que nous nous intéressons aux employés concernés par le changement organisationnel, et nous avons pu recueillir les réponses de huit (08) employés de la BNDA-MALI suite au questionnaire établi.

Les catégories touchées appartiennent à des catégories socioprofessionnelles différentes, à savoir les cadres et les agents de maitrise.

### 4. Description du questionnaire

Notre enquête s'est déroulée dans des conditions assez difficiles, à cause de la distance. Nous avons choisi d'élaborer un questionnaire, dans lequel les questions posées étaient en rapport direct avec notre thème d'étude à savoir le changement organisationnel.

Toutefois, des questionnaires furent distribués à l'ensemble des personnes concernées, grâce à notre correspondant (source, contact) sur place au siège de l'organisation. Puis nous les avons récupérés après une durée de 15 jours.

Notre questionnaire contient 18 questions fermées, ouvertes et à un choix multiple pour permettre de répondre et de choisir la réponse ou les réponses qui conviennent.

### Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette partie, nous allons procéder à une analyse et interprétation des données et des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au début de notre recherche. Il contient 3 axes :

- le premier représente les caractéristiques de notre population ;
- le deuxième représente des questions relatives au changement organisationnel de la BNDA-MALI ;
- le troisième décrit la formation comme moyen pour conduire le changement organisationnel à la BNDA-MALI.

#### 1. Axe 01 : Les caractéristiques personnelles de la population d'étude

La population étudiée dans notre étude est de deux (02) catégories socioprofessionnelles (cadres et agents de maîtrise).

Il s'agit des salariés de la BNDA-MALI au sein de la direction générale et dont quatre (04) cadres et quatre (04) agents de maîtrise qui ont pu apporter des réponses à notre questionnaire d'entretien.

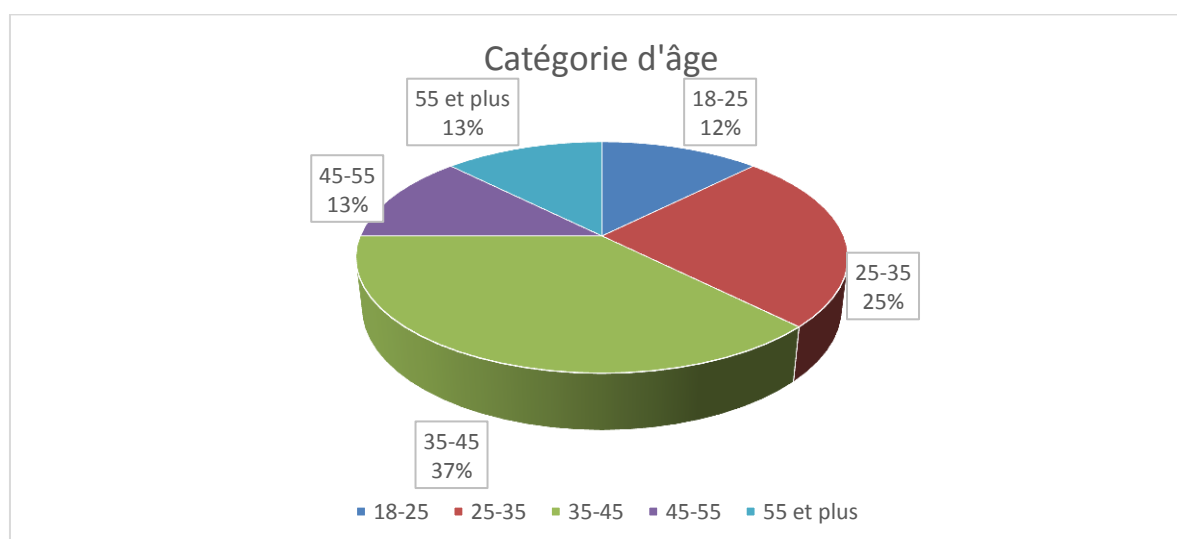
Alors le total des salariés est de huit (08) qui sont répartie dans les différents services de la BNDA-MALI.

a) La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

Tableau N° 10 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

Catégorie d'âge	Effectifs	Pourcentage
[18-25]	1	12%
[25-35]	3	25%
[35-45]	2	37%
[45-55]	1	13%
55 et plus	1	13%
<b>Total</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>

Figure N°11 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge



Source : Réalisé grâce au questionnaire

D'après les données indiquées dans le tableau ci-dessus, qui représente la répartition de notre échantillon selon la catégorie d'âge, nous avons remarqué, que la première tranche d'âge est située dans la catégorie [18-25] avec un pourcentage de 12%.

En second, il existe la catégorie de [25-35] illustrée sous un pourcentage de 25%.

Après, la troisième tranche d'âge située dans la catégorie [35-45] avec un pourcentage de 37%.

Ensuite, la catégorie [45-55] illustrée sous un pourcentage de 13%.

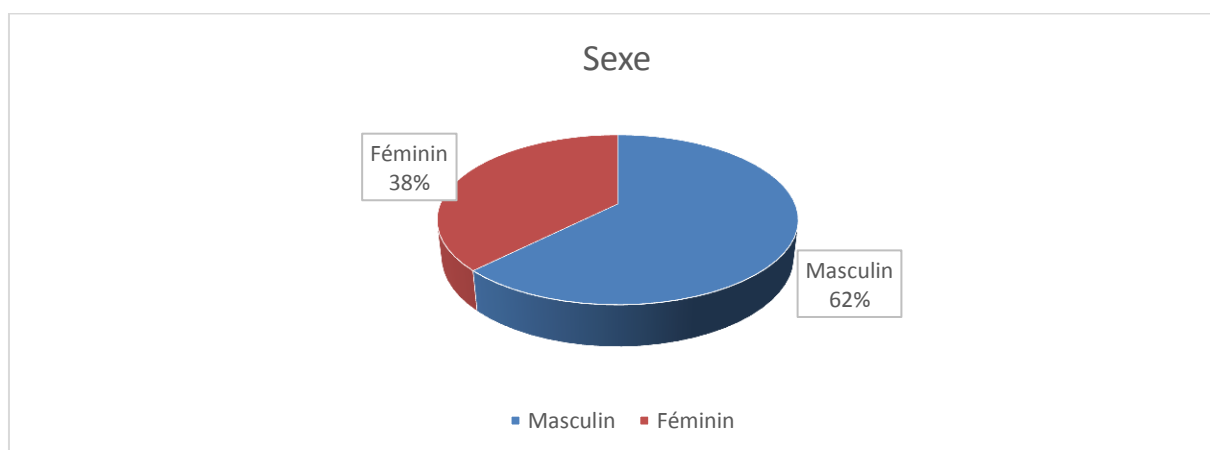
En fin, il y a la catégorie d'âge relatif entre 55ans et plus, qui est représentée sous l'indice chiffré de 13% également.

#### b) La répartition des enquêtés selon le sexe :

Tableau N° 11 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Effectifs	(%)
Masculin	05	62
Féminin	03	38
Total	08	100

Figure N°12 : La répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Réalisé grâce au questionnaire

Le tableau ci-dessus indique que le sexe masculin représente une fréquence de (05) salariés de l'ensemble de la population d'étude, contrairement au sexe féminin qui représente seulement (03) salariées.

On remarque que la catégorie des hommes est supérieure à celle des femmes, Cette supériorité de la classe des hommes s'explique par la culture et la société malienne qui n'accorde pas une égalité des chances pour les deux sexes.

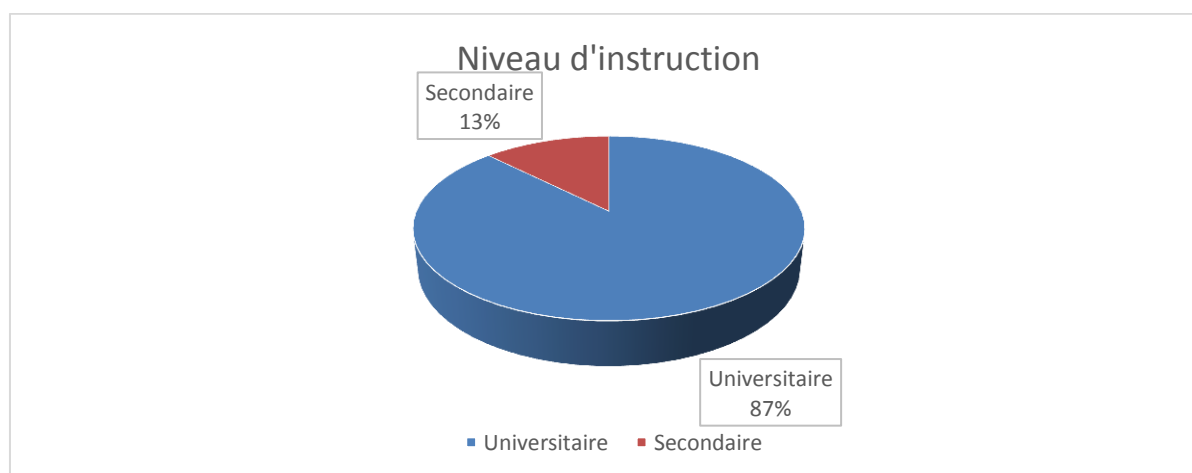
Pendant de nombreuses années, le système de répression politique et socioculturelle dans lequel les individus de sexe masculin ont grandi n'a cessé de s'élargir et de s'adapter sans causer le moindre écart, ni d'interruption ou de perturbation dans le système public, mais en servant les intérêts et les valeurs d'une société masculine qui est marquée par l'exclusion et la répression des femmes.

#### c) La répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction

**Tableau N° 12 :** La répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	(%)
Université	07	87
secondaire	01	13
Total	08	100

**Figure N°13 :** La répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction



**Source :** Réalisé grâce au questionnaire

Nous remarquons d'après le tableau, on trouve une légère différence entre les nombres effectifs qui ont acquis des études supérieures, et se qui ont un niveau d'étude secondaire

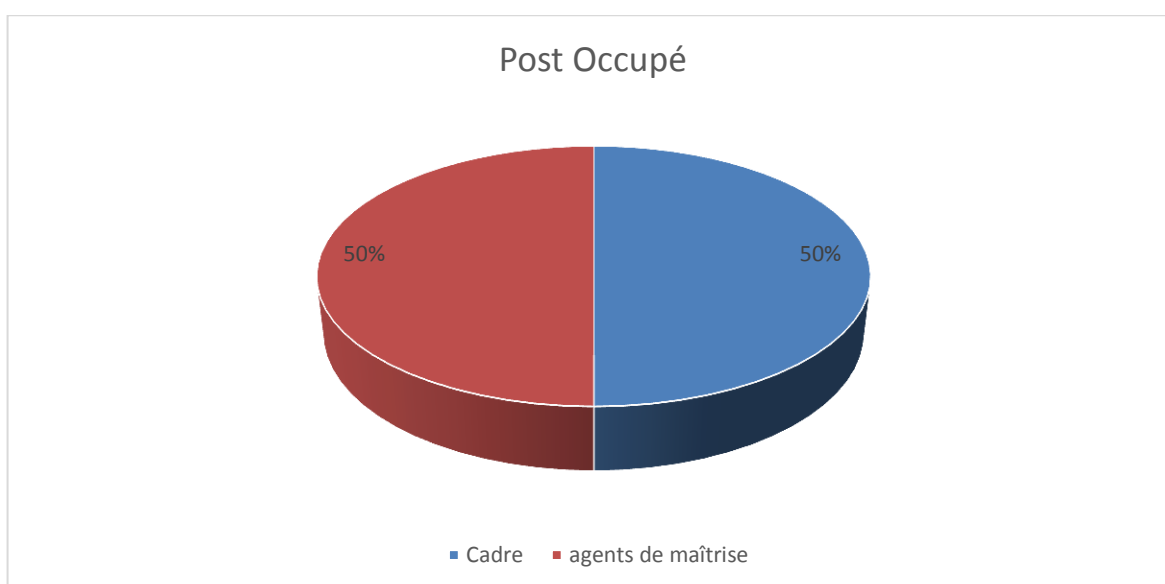
On remarque que les jeunes recrues sont ceux qui ont fait des études supérieures, alors que ceux qui se sont limités aux études secondaires sont les anciens. Cela s'explique par l'absence de possibilités et de moyens pour poursuivre des études universitaires à leur époque, tandis que les jeunes recrues disposent de tous les moyens nécessaires pour continuer leurs études grâce au développement technologique et l'évolution économique que dispose à présent le système Malien.

#### d) La répartition des enquêtés selon le post occupé :

Tableau N° 13 : La répartition des enquêtés selon le poste occupé

Post occupé	Effectifs	(%)
Cadre	04	50
Agent de maîtrise	04	50
Total	08	100

Figure N°14 : La répartition des enquêtés selon le poste occupé



Source : Réalisé grâce au questionnaire

D'après le tableau ci-dessus nous avons quatre cadres, soit 50% de l'échantillon ; parmi ces cadres on a deux (02) chefs de services, un (01) cadre technique, et un (01) qui occupe le poste de chef de département ; pour les agents de maîtrise on a deux (02) gestionnaires et deux (02) techniciens ce qui équivaut également à 50% de notre population d'étude.

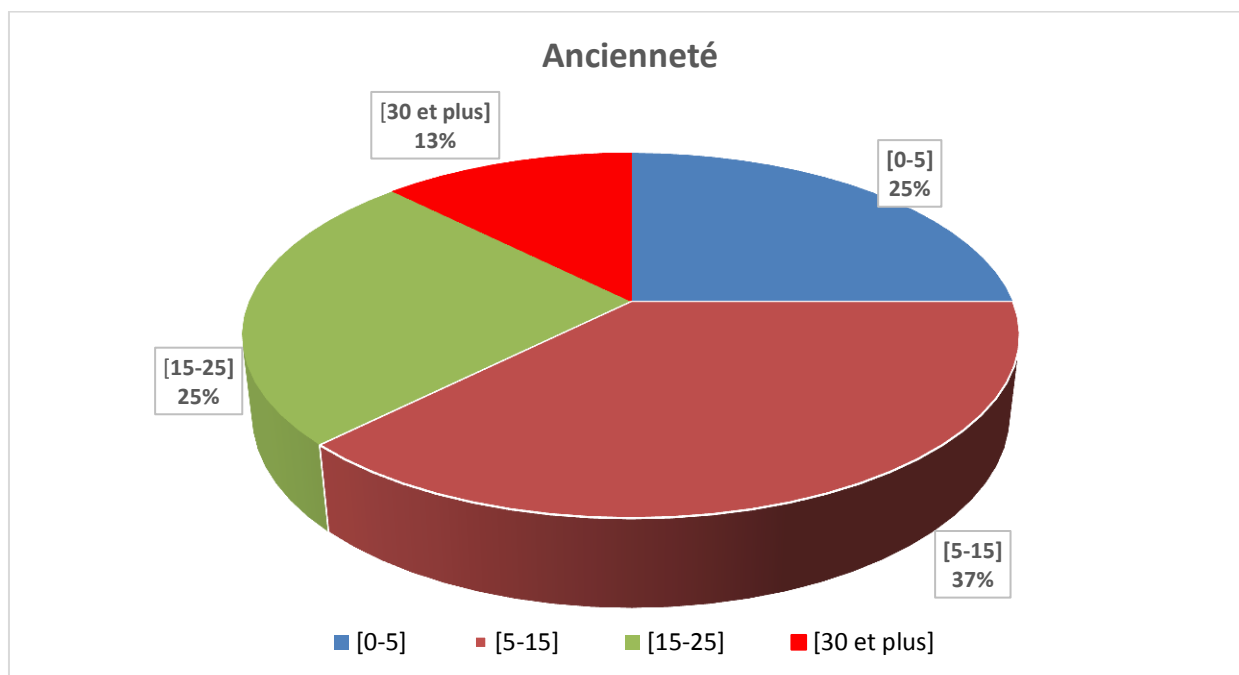
Parmi les chefs de service il y'a un qui n'a pas fait d'étude universitaire à cause de son ancienneté car il a travaillé au sein de l'entreprise pendant plus de 25 ans.

#### e) La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

**Tableau N° 14 :** La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

<b>Fonction</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>[0-5]</b>	02	25%
<b>[5-15]</b>	03	37%
<b>[15-25]</b>	02	25%
<b>[Plus de 25]</b>	01	13%
<b>Total</b>	08	100%

Figure N°15 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : Réalisé grâce au questionnaire

Nous avons constaté que 62 % de l'effectif représente l'expérience professionnelle des travailleurs de la "BNDA-MALI » qui est situé respectivement entre [5-15] ans et entre [15-25] ans, par conséquent cela témoigne de l'équilibre dans l'institution contre les bouleversements divers.

Les travailleurs sortant à la retraite notamment ceux ayant 25 ans et plus occupe 13 % du total de l'effectif, ce qui permet la passation de service, du savoir-faire aux jeunes diplômés ayant une expérience inférieure à 5 ans soit 25% du total de l'effectif.

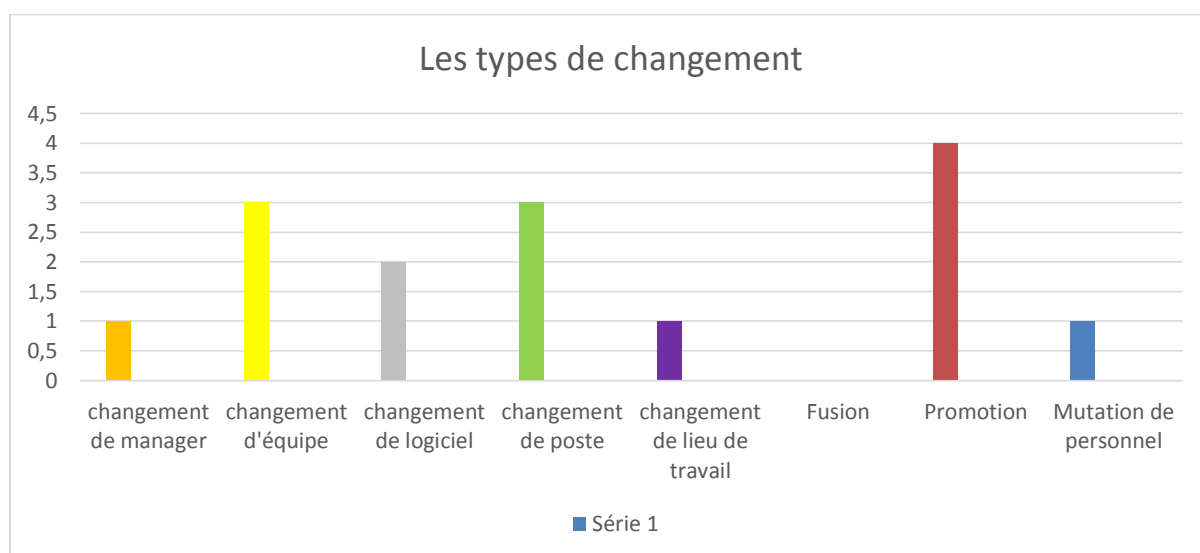
2. Axe 02 : Les questions relatives au changement organisationnel de la BNDA-MALI

a. Les différents changements rencontrés par la BNDA-Mali

Tableau N°15 : Les changements rencontrés

Les changements	Effectif	Pourcentage
Changement de manager	01	12,5%
Changement de l'équipe	03	34,5%
Changement de logiciel	02	25%
Changement de poste	03	34,5%
Changement de lieu de travail	01	12,5%
Fusion	-	-
Promotion	04	50%
Mutation du personnel	01	12,5%

Figure N°16 : Les changements rencontrés



Source : Réalisé grâce au questionnaire

Nous remarquons que par rapport aux résultats que la majorité des salariés ont répondu avec brio à l'accès à la promotion avec un taux de 50%, suivi d'un changement de poste, d'un changement d'équipe avec des taux de même pourcentage, soit 34,5%. Le reste des salariés ont répondu aux autres changements.

Nous estimons que ce taux élevé lié à la promotion s'explique par le fait que, la BNDA-MALI consacre beaucoup de moyens pour la bonne gestion du plan de carrière de ses salariés.

**b. L'importance d'introduire le changement selon les C.S.P :**

**Tableau N°16 : L'importance d'introduire le changement selon les C.S.P**

Réponses C.S.P	Oui		Non		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	%	Effectif	%
<b>Cadre</b>	06	100%	-	-	06	100%
<b>Les agents de maitrise</b>	02	100%	-	-	02	100%
<b>Total</b>	08	100%	-	-	08	100%

**Source :** Réalisé grâce au questionnaire

D'après le tableau N°16, on constate que 100% des enquêtés ont confirmé que le changement est une bonne chose pour l'entreprise, que ce soit les cadres ou les agents de maitrise.

A partir de ces données, on peut dire que tous les enquêtés considèrent le changement est perçu comme une bonne chose et cela s'explique par le fait que la BNDA-MALI est en perpétuel amélioration et évolution.

c. L'expression de la résistance selon les C.S.P :

Tableau N°17 : L'expression de la résistance selon les C.S.P

Réponses C.S.P	Oui		Non		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	%	Effectif	%
Cadres	01	16,67%	05	83,33%	06	100%
Les agents de maîtrise	01	50%	01	50%	02	100%
Total	02	25%	06	75%	08	100%

Source : Réalisé grâce au questionnaire

Nous constatons dans le tableau N°17, que seulement une minorité exprime une certaine résistance soit (25%), et que 83,33% des cadres et 50% des agents de maîtrise n'ont manifesté aucune résistance.

L'explication que nous pouvons donner est que la BNDA-MALI a mis en place toute les conditions nécessaires et que chaque salarié a pu obtenir selon ses besoins et exigences, qui s'expriment soit par la revendication d'un poste, d'une promotion ou même souvent par une volonté de démission, dans ce cas une prime de départ de 3 mois est donné.

d. L'origine de la résistance selon les C.S.P :

Tableau N°18 : L'origine de la résistance selon les C.S.P

Réponses C.S.P	Collective		Individuelle		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	%	Effectif	%
Cadre	-	-	01	16,67%	01	16,67%
Les agents de maîtrise	-	-	01	50%	01	50%
Total	-	-	02	25%	02	25%

Source : Réalisé grâce au questionnaire

Nous constatons que ceux qui ont manifesté à une résistance récurrente, l'ont fait de manière individuelle et cela avec un pourcentage de 16.67% pour les cadres et 50% pour les agents de maîtrise.

Nous constatons que ceux qui ont manifesté une résistance l'ont manifesté de manière individuelle. Nous notons que le fait que 06/08 n'ont pas manifesté de résistance donc ils sont exclus de ce tableau.

La résistance manifestée peut s'expliquer par la peur de ne pas être à la hauteur, par un changement de lieu de travail.

**e. Connaissance du changement selon les C.S.P :**

**Tableau N° 19 :** La connaissance du changement selon les C.S.P

Réponses C.S.P	Informé		Non informé		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	%	Effectif	%
Cadres	05	83,33%	01	16,67%	06	100%
Les agents de maîtrise	01	50%	01	50%	02	100%
<b>Total</b>	06	75%	02	25%	08	100%

**Source :** Réalisé grâce au questionnaire

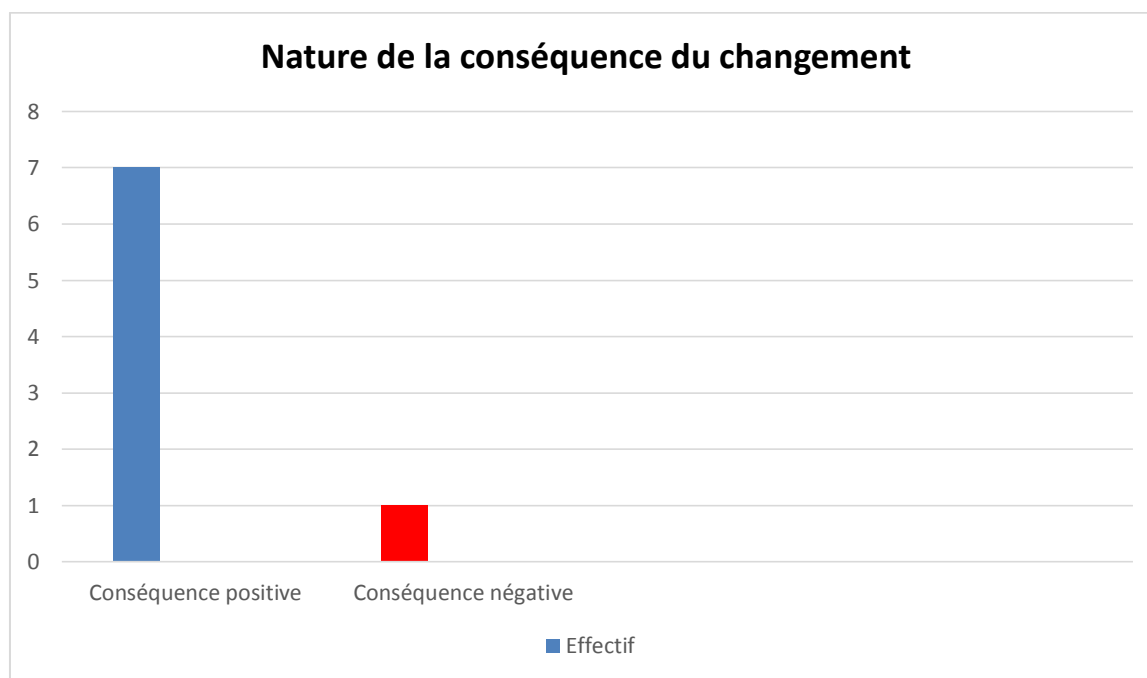
Nous constatons dans le tableau N°19, que la majorité des enquêtés ont été informé sur le projet de changement avec un taux de 75% et que la minorité n'a pas été informé avec un taux de 25%.

**f. La nature de la conséquence du changement :**

**Tableau N°20 :** La nature de la conséquence du changement

Conséquences	Effectif	Pourcentage
Conséquence positive	07	87%
Conséquence négative	01	13%
<b>Total</b>	08	100%

Figure N°17 : La nature de la conséquence du changement



Source : Réalisé grâce au questionnaire

Nous constatons que la majorité (87%) des enquêtés ont connu une conséquence positive à savoir une amélioration considérable de leurs situations et par une certaine motivation dans leur travail notamment grâce à la promotion.

Le reste des enquêtés à savoir 13%, estiment que ce changement a influencé négativement leur vie professionnelle, mais surtout leur vie personnel en provoquant une certaine instabilité, plus précisément détachement familiale vu que la société générale de la BNDA-MALI se situe dans la capitale à Bamako.

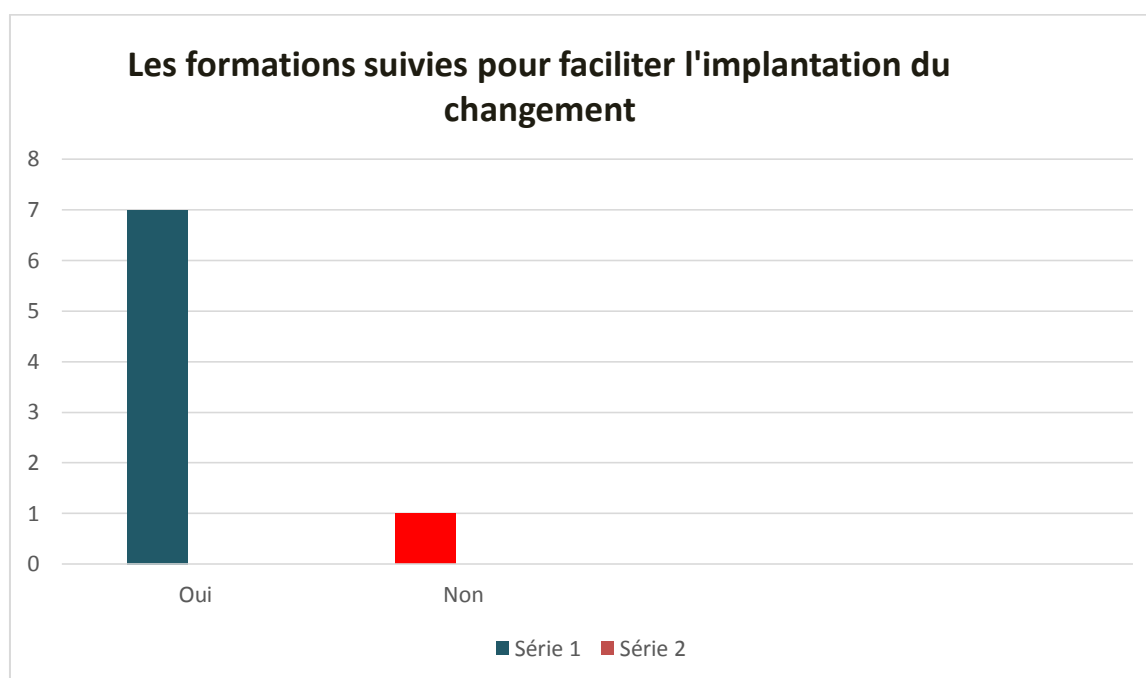
**3. Axe 3 : La formation comme outil de conduite du changement à la BNDA-MALI**

**a. Les formations pour faciliter l’implantation du changement à la BNDA-MALI :**

**Tableau N°21 : Les formations suivies pour faciliter l’implantation du changement**

Formation	Effectif	Pourcentage
Oui	07	87%
Non	01	13%
<b>Total</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>

**Figure N°18 : Les formations suivies pour faciliter l’implantation du changement**



**Source :** Réalisé grâce au questionnaire

Dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 87% de notre population d’étude ont suivis des formations facilitant l’implantation du changement à la BNDA-MALI.

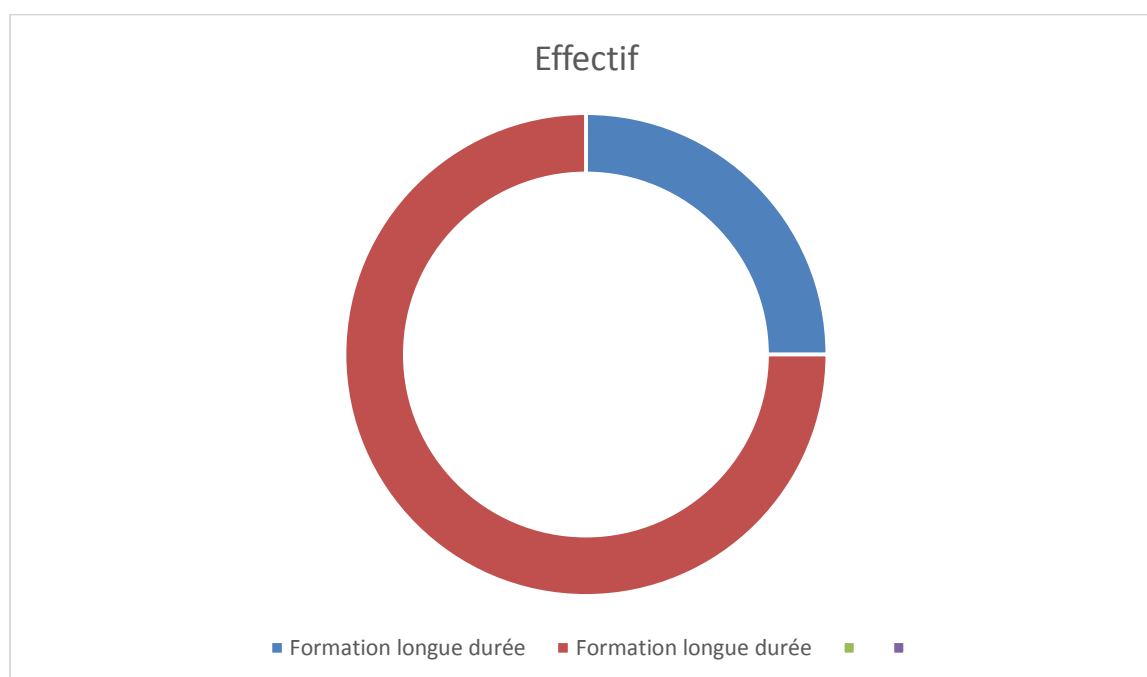
Il n’y a qu’une minorité soit 13% qui n’ont suivis aucune formation lors de l’implantation du changement, cela est dû au fait que cette minorité est représentée par les jeunes ayant déjà acquis la formation adéquate lors de leur cursus universitaire.

**b- Types de formations suivies selon la durée**

**Tableau N° 22 : Types de formations suivies selon la durée**

Type de formation	Effectif	Pourcentage
Longue durée	02	25%
Courte durée	06	75%
<b>Total</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>

**Figure N°19 : Types de formations suivies selon la durée**



**Source :** Réalisé grâce au questionnaire

Dans le tableau N°22, nous avons constaté que seulement une minorité de notre population d'étude soit 25% ont suivis des formations de longue durée lors de l'implantation du changement et que la majorité restante soit 75% n'ont suivis que des formations de type courte durée.

Les formations de type court duré, sont nécessaires pour mettre à niveau la majorité lors de l'implantation du changement.

**c- Les types de formations suivies à la BNDA-MALI selon les besoins**

**Tableau N°23 :** Les types de formations suivies à la BNDA-MALI selon les besoins

<b>Exigence</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Exigé</b>	07	87%
<b>Non exigé</b>	01	13%
<b>Total</b>	08	100%

**Source :** Réalisé grâce au questionnaire

Dans le commentaire du tableau N°23, nous avons évoqué l'importance des formations de type courte durée lors de l'implantation du changement organisationnel. Voilà ce qui explique pourquoi dans le tableau N°23, la majorité de notre population d'étude a répondu avoir suivi des formations de type courte durée qui ont été exigé par la BNDA-MALI quand cela était nécessaire pour une bonne conduite du changement.

**d- La répartition des enquêtés selon l'importance qu'ils donnent à la formation :**

**Tableau N° 24 :** La répartition des enquêtés selon l'importance qu'ils donnent à la formation

<b>Important</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	08	100%
<b>Non</b>	00	00%
<b>Total</b>	08	100%

**Source :** Réalisé grâce au questionnaire

Nous constatons dans le tableau ci-dessus que l'ensemble de notre population d'étude considère la formation comme nécessaire lorsqu'il y a lieu de changer pour s'adapter.

### Conclusion

A partir des résultats obtenus par l'analyse des réponses aux questions de notre guide d'entretien, nous pouvons dire que le changement organisationnel est inévitable pour s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Certain auteurs, telle que HAFSI et FABI(1997)<sup>1</sup> affirment que l'organisation doit s'adapter à la turbulence de son environnement externe, aux facteurs de mondialisation, à la déréglementation des marchés, à l'intensification de la concurrence, à l'implantation croissante de nouvelle technologie, de même que l'évolution rapide des valeurs et des comportements sociaux.

De ce fait, l'organisation doit ajuster sa structure et ses stratégies à son environnement, soit pour assurer sa survie ou sa croissance.

En effet pour répondre aux besoins du marché et atteindre les missions qu'elle s'est fixée la BNDA-MALI se voit obliger d'optimiser sa gestion pour assurer un climat social serein, en cette période de changement sachant qu'un changement dans une entreprise, et son management reste une expérience déstabilisante, voir traumatisante lorsqu'il n'est pas préparé.

On peut déduire aussi que la résistance n'a touché qu'une minorité des salariés alors que les autres parlent de satisfaction grâce à la promotion qu'ils ont eu, et que la majorité était bien informé sur le projet de changement qui les concerne.

Suite aux résultats obtenus, nous pouvons dire que parmi les différents moyens qui peuvent faciliter l'implantation des changements tout en diminuant les effets de la résistance. On trouve parmi ces moyens la formation. En offrant une formation à ses employés, l'employeur prouve qu'il se soucie des effets du changement sur eux. En effet l'acquisition des connaissances théoriques et techniques mettra les employés plus à niveau et facilitera l'implantation du changement.

Voilà pourquoi la BNDA-MALI exige à certains employés de suivre des formations professionnelles nécessaires afin de s'adapter au changement qui les concerne. Il faut donc dispenser aux employés concernés le savoir, les connaissances et compétences indispensable à la réalisation des nouvelles tâches qui leurs seront confiées.

---

<sup>1</sup> Celia et Thilleli, le changement organisationnel et le développement des compétences : cas de la CNEP banque Tizi Ouzou, 2018, UMMTO

# ***Conclusion générale***

### **Conclusion :**

La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. On parle désormais de capacités de transformation aussi bien pour une organisation que pour un individu. Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit suivre.

Depuis une cinquantaine d'années environ, le secteur bancaire en Afrique connaît des mutations. Entre autres, des avancées technologiques, une intensification de la concurrence, la globalisation des marchés, etc. Ces transformations qui affectent les rapports des banques avec leurs parties prenantes soulèvent diverses problématiques dont celle de la conduite des changements qui surviennent. Le secteur bancaire malien en particulier, africain en général est en pleine mutation et les entreprises sont amenées à revoir leurs stratégies pour évoluer et perdurer. Les changements organisationnels s'instaurent rarement sans susciter chez les salariés des résistances auxquelles il faut pallier. Une façon d'y parvenir sera de former les salariés concernés par les changements.

Dans le secteur bancaire, l'évolution professionnelle interne joue un rôle clé. La formation continue permet ces progressions de carrière. A l'ère de la numérisation et face à l'émergence de l'intelligence artificielle, les employés des banques doivent d'ailleurs développer de nouvelles compétences pour adapter leur métier qui est forcément amené à évoluer.

Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste, bien qu'ils ne soient pas des décideurs ou des stratèges du changement, les employés sont de véritables vecteurs de la réussite de la transformation de l'entreprise.

En effet la BNDA a mis en place toutes les conditions nécessaires pour que chaque salarié puisse obtenir ce qu'il a demandé, soit pour le poste, une promotion ou même une volonté de démission, dans ce cas une prime de départ de 3 mois a été donnée afin d'optimiser ses performances et tirer le maximum venant du personnel.

Aujourd'hui les changements font partie de la réalité quotidienne et de la vie des organisations modernes. Ils reflètent la dynamique des relations humaines et sociales et traduisent la volonté des acteurs d'influencer leur environnement

Ils ne doivent être ni supprimés, ni évités mais gérés, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendraient.

Ainsi, si ces changements ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives, tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion du changement en installant grâce aux NTIC un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation.

La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le changement, lorsqu'il est présent et cette gestion qui ne s'improvise pas, nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

Sur ce fait, la BNDA-MALI qui fait l'objet de notre analyse dans le présent document est consciente de cet enjeu, elle souhaite améliorer sa façon de gérer ces résistances au changement de sorte que tous les acteurs impliqués travaillent pour le même objectif.

En période de turbulences et de changement organisationnel, il a été démontré que la promotion de relations saines de gestion, telles que le respect, l'échange réciproque et l'entraide mutuelle contribuent à mettre en place des facteurs importants à la réussite d'un projet et à la gestion du changement. On a constaté au travers des réponses à notre questionnaire que les enquêtés considèrent que le changement est perçu comme une bonne chose et cela peut s'expliquer par le fait que la BNDA-MALI est en perpétuelle amélioration et évolution.

Il ne faut pas sous-estimer l'influence positive de l'innovation et de la créativité de chacun des employés sur la performance d'une entreprise. La mise en commun de tous les talents des membres du personnel et des cadres doit se concrétiser au quotidien par le biais d'une communication franche favorisant des échanges constructifs. Sortir des sentiers battus, remodeler le processus opérationnel, s'ajuster à un mode de gestion adapté aux besoins actuels demande une certaine volonté et un goût pour la gestion et la conduite du changement.

L'expérience professionnelle à la hausse explique bien ce passage, et démontre l'équilibre de l'institution contre les bouleversements divers, mais aussi la passation de service et du savoir-faire au plus jeune.

La BNDA-MALI s'attend à ce que ses gestionnaires maîtrisent cette compétence de plus en plus recherchée de nos jours, qui est l'habilité à gérer le changement relatif aux tâches nouvelles qui agrémentent le travail et permettent d'évoluer.

Concernant la troisième hypothèse qui suggère « la mise en œuvre des formations facilitant l'implantation du changement » et suite aux résultats obtenus grâce à notre questionnaire, on peut déduire que notre hypothèse est confirmée.

Dans ce sens, il est nettement remarquable d'après ce qui a été avancé qu'on a différentes mesures qui peuvent faciliter l'implantation des changements tout en diminuant les effets de la résistance. On trouve parmi ces moyens la formation, car en offrant une formation à ses employés l'employeur prouve qu'il se soucie des effets du changement sur eux.

Il y a alors discussion entre l'employeur et l'employé sur le changement en cours et sur la collaboration qui est nécessaire à leur bonne implantation, l'attitude adoptée par le gestionnaire face à la formation influencera l'attitude des employés face au changement.

Aussi l'acquisition des connaissances théoriques et techniques mettra les employés plus à l'aise et facilitera l'implantation au changement.

De ce fait, la formation est l'un des premiers leviers mobilisés lors d'un changement, car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leurs seront confiées.

La formation professionnelle est le moyen par lequel la BNDA-MALI a adapté son personnel à la nouvelle organisation. Suivant la nouvelle organisation du travail, les actions de formations se sont divisées en deux catégories :

- Les formations de courte durée
- Les formations de longue durée

Ces changements sont des exigences de l'environnement aussi bien externe qu'interne à la BNDA-MALI et qui a pour causes :

- Faire face à la concurrence accrue ;
- Suivre les évolutions technologiques ;

En conséquence La conduite du changement implique une vision systématique de l'entreprise et des déterminants de sa performance. Or, les systèmes d'information et de communication ainsi que le niveau de connaissance des dirigeants sont des clefs importantes du succès des entreprises. À cet égard, on constate que la performance d'une entreprise est souvent liée à la qualité des processus organisationnels, à l'intervention active de l'humain ainsi qu'à sa capacité d'adaptation à un nouvel environnement économique. Tout changement doit donc être planifié ; il doit tenir compte de ce qui existe et s'étendre sur un horizon temporel raisonnable pour l'entreprise. Sans cela, le changement sera impossible, c'est à la fois complexe et simple.

En cette décennie, les gestionnaires doivent composer avec les inévitables contraintes économiques, politiques, financières et administratives qui les forcent à rectifier constamment leurs actions. Ils doivent poser des jugements sur des contextes, sur des situations particulières et composer avec des êtres humains qui sont uniques.



# ***Bibliographie***

### ❖ Les ouvrages

- 1) AUTISSIER David, VANDANGEON- DERUMEZ Isabelle, VAS Alain- Conduite du changement : concepts Clés - Édition DUNOD, 2010
- 2) AUTISSIER. D et MOUTOT. J-M, (2003), « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », -Paris : Ed. DUNOD
- 3) Argyris C., Schön D., Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, Bruxelles, 2002
- 4) Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement, Paris, Dunod, 2007, Page6
- 5) BAREIL Céline- la gestion du changement stratégique dans les organisations publique- Édition télescope automne, 2008.
- 6) BENOIT Grouard, FRANCIS Meston- l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement- 3ème édition, DUNOD, Paris, 1998
- 7) BEAUDOIN, Pierre (1990).- La gestion du changement : une approche stratégique pour les entreprises en mutation.- Paris : Ed. D'organisation.
- 8) COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).- Le changement organisationnel : Théories et pratiques.- Québec : Ed. PADIE.
- 9) CROZIER, M. & FRIEDBERG, E., (1977). L'acteur et le système, Paris, Edition du Seuil
- 10) COLSON, A, « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action. In Groupe de projet Ariane » 2005(n° 13, septembre 2005).
- 11) CARTON G.D (1997).Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Paris. Anact
- 12) DEMERS, Christiane (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Paris: Ed. Gestion.
- 13) Dolan Shimon, psychologie du travail et comportement organisationnel, éd, Gaétan Morin, Paris, 1996.
- 14) GROUARD et MESTON, L'entreprise en mouvement, 4e édition, Dunod, Paris, 1998, 2005.

- 15) GILLES, Tenau (2005). -La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives. - Paris : Ed. L'Harmattan
- 16) GAGNE François, changement planifié et développement des organisations, Montréal, Paris, 1973
- 17) Kotter, J.P : conduire le changement : huit causes d'échec, in Le changement, Editions d'organisation, Paris 2000.
- 18) Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1980.
- 19) PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, éd l'harmattan, 2003, dans l'industrie, édition Economica, 1980
- 20) PROBST et Al, « organisation et management », édition d'Organisation, Paris, 1997
- 21) Réal Jacob : changement technologique et gestion des ressources humaines, Gaetan Morin éd., Montreal 1995
- 22) SHIMON Dolan, « Psychologie et comportement organisationnel », Gaétan Morin, Paris, 1996. THIERRY, C. (2000). - La conduite du changement : comment réussir le changement, de la parole aux actes. France : Ed. DEMOS.
- 23) TIMOTHY M. COLLINS et al. 92 les alliances stratégiques, interEdition, Paris, 1992
- 24) VAS Alain, Dynamique Organisationnelle et diffusion du changement : une analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail, 13ème conférence AIMS, 2004, Paris 2000
- 25) VALS Alain. (2000). La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire.

### ❖ Mémoires et thèses

- 1) Rafika BOURAIB (2014-2015), Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, UMMTO, Mémoire de fin de cycle
- 2) AIDI Lillia et BARACHE Ouerdia, Le comportement des individus lors de l'introduction du changement au sein d'une organisation, promotion 2018, mémoire de fin de cycle, p 30
- 3) BEN ZAÏDA Yousra « Contribution à la Conduite du changement pour l'Évolution du Système Entreprise » Thèse Sciences de l'ingénieur [physics],

Sciences et Techniques du Languedoc, Français. Pour obtenir le grade de docteur de l'université Montpellier II, présentée et soutenue publiquement le 21 novembre

- 4) COLLERETTE, Pierre [et al], (1997). - Le changement organisationnel : Théories et pratiques. - Québec : Ed. PADIE
- 5) ZERKHEFAOUI, L. « Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, obtenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2010.
- 6) Zouhir et Krimed, « La gestion de la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise. Cas : EROE Tizi Ouzou », UMMTO, Promotion 2018, Mémoire de fin de cycle Master
- 7) VISINAND Martine- « le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel, science de la gestion » mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences M.sc université Montréal
- 8) BOUKRIF, Moussa. - Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes.- Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008, p24

### ❖ Les sites web

- 1) [http://dialog.ac-reims.fr/ecogestion/IMG/pdf/gestion\\_changement\\_deresse.pdf](http://dialog.ac-reims.fr/ecogestion/IMG/pdf/gestion_changement_deresse.pdf), consulté le 31/01/2021 à 10 :17
- 2) <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>, consulté le 01/02/2021 à 18:15
- 3) <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/resistance-changement> consulté le 03/01/2021 à 17:02
- 4) : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00364895> consulté le 09/02/2021 à 18:12

### ❖ Revues et article

- 1) BAREIL Céline et SAVOIE. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Montréal. Revue internationale de gestion. p.151.
- 2) KANTER, R.M., STEIN, B.A. & JICK, T.D., (1992). The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders guide It, New –York, The Free Press
- 3) COLLERETTE et Al, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Edition presses université Québec, 1997. P. 25-26
- 4) BAREIL Céline. (2004). La résistance au changement : Synthèse et critiques des écrits. Montréal.
- 5) CHARPENTIER, P. (2004). « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ». In Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36), Paris : Documentation française.
- 6) WEICK K.E., << The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster>>, Administrative Science Quarterly, December



***Liste des tableaux et  
figures***

### ❖ Liste des tableaux

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Numéro de la page</b>
1	L'historique de recherche sur le changement organisationnel	13
2	Les catégories d'utilisateurs	45
3	Tableau de bord de suivi des actions de conduite du changement	80
4	Questionnaire du taux d'information	83
5	Questionnaire de compréhension	84
6	Questionnaire d'adhésion	85
7	Questionnaire de participation	86
8	La BNDA-MALI en chiffre (chiffres en million de CFA)	91
9	Les correspondants à l'étranger	92
10	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	103
11	La répartition de l'échantillon selon le sexe	104
12	La répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction	105
13	La répartition des enquêtés selon le post occupé	106
14	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	107
15	Les changements rencontrés	109
16	L'importance d'introduire le changement	110
17	L'expression de la résistance selon les C.S.P	111
18	L'origine de la résistance selon les C.S.P	111
19	La connaissance du changement selon les C.S.P	112
20	La nature de la conséquence du changement	112
21	Les formations suivies pour faciliter l'implantation du changement	114

## Liste des tableaux et figures

22	Types de formations suivies selon la durée	115
23	Types de formations suivies à la BNDA-MALI selon les besoins	116
24	La répartition des enquêtés selon l'importance qu'ils donnent à la formation	116

❖ Liste des figures

<b>Numéro de la figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Numéro de la page</b>
1	La balance du changement	09
2	Les stratégies de restructuration selon R. L. De Witt (1993)	28
3	Typologie du changement	33
4	Modèle de conduite du changement	48
5	Les objectifs de la conduite du changement	41
6	Les phases et étapes du changement	54
7	La roue du changement de Kanter	56
8	La matrice DRAS	60
9	Tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan	81
10	L'organigramme de la BNDA-MALI	100
11	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	103
12	La répartition des enquêtés selon le sexe	104
13	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	105
14	La répartition des enquêtés selon le post occupé	106
15	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	108
16	Les changements rencontrés	109
17	La nature de la conséquence au changement	113
18	Les formations suivies pour faciliter l'implantation du changement à la BNDA-MALI	114
19	Les types de formations suivies selon la durée	115



# ***Annexes***

## Questionnaire

### 1) Les données personnelles :

a. Le sexe :

Féminin

Masculin

b. Age : .....

c. Niveau d'instruction : .....

d. Poste occupé : .....

e. Nombre d'année d'ancienneté : .....

### 2) Les questions relatives au changement elle-même :

a. Avez-vous vécu au sein de votre entreprise un changement organisationnel et en quoi consistait le changement auquel vous avez assisté ?

b. Comment percevez-vous le changement ?

c. Avez-vous résisté au changement vécu au sein de votre entreprise ?

d. Pourquoi avez-vous résisté au changement ?

e. Est-ce qu'on vous a informé du changement ?

f. Quelles ont été les conséquences du changement ?

### 3) Les questions relatives à la conduite du changement :

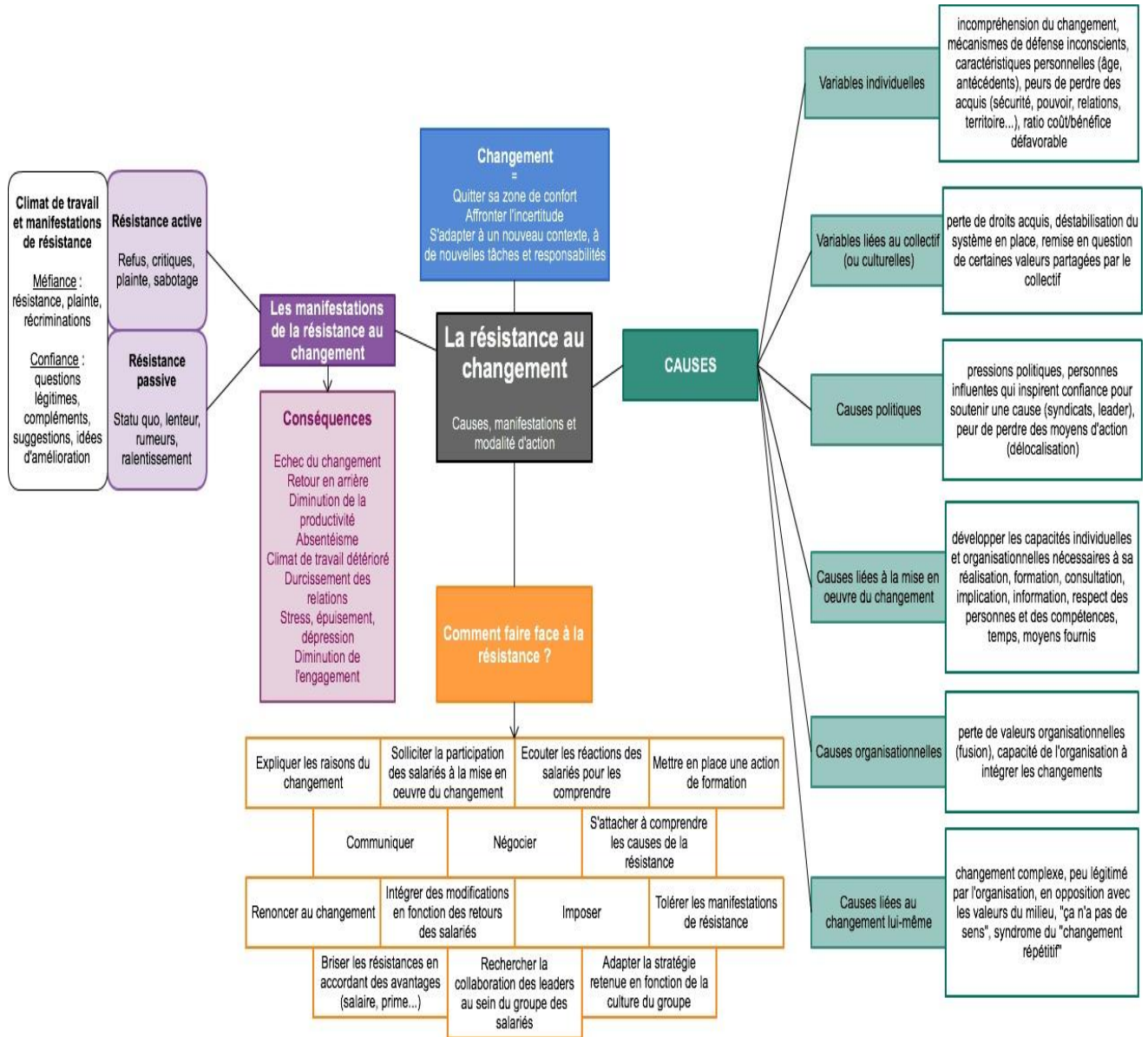
a. Avez-vous suivis des formations lors de l'implantation du changement ?

b. Quel type de formation avez-vous suivis ?

c. La formation suivie était-elle exigée par votre entreprise ?

d. La formation suivie était-elle nécessaire pour s'adapter au changement ?

Figure : La résistance au changement



Source : Google.com



# ***Table des matières***

Table des matières

**Remerciements. .... I**

**Dédicaces. .... II**

**Sommaire .....III**

**Liste des abréviations.....IV**

**Introduction générale..... 01**

**Chapitre I : Le changement organisationnel**

Introduction ..... 07

**Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel ..... 08**

1. Définitions ..... 08

    1.1. Définitions du changement..... 08

    1.2. Définitions du changement organisationnel ..... 10

2. Historique du changement organisationnel ..... 11

    2.1. La première période ..... 11

    2.2. La deuxième période ..... 11

    2.3. La troisième période..... 12

3. Les facteurs du changement organisationnel ..... 13

    3.1. Les évolutions démographiques ..... 14

    3.2. Le développement durable ..... 15

    3.3. L'accélération de l'innovation ..... 15

    3.4. L'omniprésence de l'informatique ..... 16

    3.5. Le développement des NTIC..... 17

    3.6. La nécessité de partage et de développement des partenariats..... 18

    3.7. L'externalisation des activités ..... 19

**Section 02 : Les variables, les domaines et les modes de changement organisationnel ... 19**

1. Les variables du changement ..... 19

    1.1. L'ampleur du changement..... 20

1.2. La profondeur du changement.....	20
1.3. La rapidité du changement .....	21
1.4. Le mode d'imposition du changement .....	21
2. Les domaines du changement organisationnel.....	22
2.1. La stratégie .....	22
2.2. La structure.....	23
2.3. Les systèmes.....	23
2.4.La culture.....	23
2.5. Le mode de management.....	24
3. Les modes du changement organisationnel.....	24
3.1. La réorganisation.....	24
a. La réorganisation du travail.....	24
b. La réorganisation de la stratégie.....	25
3.2. La restructuration .....	26
3.3. Le réengineering.....	28
<b>Section 03 : Typologie, enjeux et objectifs du changement organisationnel.....</b>	<b>30</b>
1. Typologie du changement .....	30
1.1. Typologie du changement selon Giroux (1991) .....	30
a. Selon l'étendue .....	30
b. Selon la profondeur .....	30
c. Selon le rythme.....	31
1.2. Typologie du changement selon Grouard et Meston (1998) .....	31
a. Le changement provoqué ou changement choisi .....	31
b. Le changement subi ou imposé .....	31
1.3. Typologie du changement organisationnel selon Autissier et Moutot.....	32
a. Le changement prescrit : imposé et progressif.....	33
b. Le changement de crise : imposé et brutal .....	33
c. Le changement construit : volontaire et progressif .....	34
d. Le changement adaptatif : volontaire et brutal.....	34
2. Les enjeux du changement organisationnel.....	34
2.1.L'orientation du changement : vers ou aller ? .....	35
2.2. L'engagement du changement : quand changer ? .....	35

2.3. La conduite du changement : comment changer ? .....	35
2.4. Les ressources du changement : quels moyens pour changer ? .....	36
3. Les objectifs du changement organisationnel .....	37
Conclusion.....	39

### **Chapitre II : La conduite du changement organisationnel**

Introduction .....	40
--------------------	----

#### **Section 01 : la conduite du changement organisationnel : Généralités .....**

1. Généralités sur la conduite du changement.....	41
1.1. Définitions .....	41
1.2. Les origines de la conduite du changement .....	42
1.3. Les acteurs du changement .....	43
2. La conduite du changement : phases, modèles et objectifs.....	46
2.1. Les phases de la conduite du changement.....	46
2.2. Les modèles de conduite du changement.....	47
2.3. Les objectifs de la conduite du changement.....	49
3. Le processus du changement.....	51
3.1. Le modèle de Lewin.....	52
a. La décristallisation / dégel.....	52
b. La transition / transformation.....	52
c. La recristallisation / régel.....	52
3.2. Le modèle de Collerette et al. (1997) .....	53
a. L'éveil .....	53
b. La désintégration .....	53
c. La reconstruction.....	54
d. L'intégration.....	54
3.3. Le modèle de Kanter (2001) : la roue du changement .....	55

#### **Section 02 : Les résistances face au changement.....**

1. Généralités sur les résistances au changement.....	58
1.1. Définitions .....	58
1.2. Les origines de la résistance.....	60

2. Les différentes formes et étapes de résistance au changement .....	63
2.1. Les formes .....	63
2.2. Les étapes .....	64
3. Les conséquences de la résistance au changement.....	65
<b>Section 03 : La gestion du changement organisationnel.....</b>	<b>67</b>
1. Les conditions de réussite du changement et les erreurs à éviter.....	67
1.1. Les conditions de la réussite.....	67
1.2. Les erreurs à éviter .....	68
2. Les méthodes de gestion du changement .....	70
2.1. Les outils de gestion du changement.....	70
2.2. Les leviers .....	73
2.3. Les techniques de communication .....	75
3. L'évaluation de la performance.....	76
3.1. Définition .....	76
3.2. L'importance de l'évaluation de la performance .....	78
3.3. Les outils et techniques d'évaluation .....	78
Conclusion.....	87
 <b>Chapitre III : La conduite du changement au sein de la BNDA-MALI</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>88</b>
<b>Section 01 : Présentation générale de la BNDA-MALI .....</b>	<b>89</b>
1. L'historique de l'organisation .....	89
2. L'organisation générale de la BNDA-MALI .....	96
3. Les services du siège .....	96
4. L'organigramme de la BNDA.....	100
<b>Section 02 : La méthodologie de recherche.....</b>	<b>101</b>
1. Les méthodes utilisées.....	101
2. Les techniques utilisées .....	101
3. La population d'étude.....	101
4. Description du questionnaire.....	102

<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>102</b>
1. Axe 01 : Les caractéristiques personnelles de la population d'étude.....	102
a. La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge .....	103
b. La répartition des enquêtés selon le sexe .....	104
c. La répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction .....	105
d. La répartition des enquêtés selon le post occupé .....	106
e. La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté .....	107
2. Axe 02 : Les questions relatives au changement organisationnel de la BNDA-MALI .....	109
a. Les différents changements rencontrés par la BNDA-MALI .....	109
b. L'importance d'introduire le changement selon les C.S.P.....	110
c. L'expression de la résistance selon les C.S.P.....	111
d. L'origine de la résistance selon les C.S.P .....	111
e. La connaissance du changement selon les C.S.P .....	112
f. La nature de la conséquence du changement .....	112
3. Axe 03 : La formation comme outil de conduite du changement à la BNDA-MALI	114
a. Les formations pour faciliter l'implantation du changement à la BNDA-MALI	114
b. Les types de formations suivies selon la durée .....	115
c. Les types de formations suivies à la BNDA-MALI selon les besoins .....	116
d. La répartition des enquêtés selon l'importance qu'ils donnent à la formation ....	116
Conclusion.....	117
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>118</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>122</b>
<b>Liste des tableaux et des figures.....</b>	<b>126</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>129</b>
<b>Tables des matières .....</b>	<b>131</b>
<b>Résumé.</b>	

## Résumé :

Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés (savoir, savoir-faire...) ainsi que leur capacité de résilience.

À travers notre travail, nous avons eu comme objectif de faire le point sur la conduite du changement organisationnel. En effet, notre enquête a été menée auprès de la BNDA-MALI. Notre recherche au sein de cette organisation nous a permis de comprendre comment s'est effectuée la conduite du changement, autrement dit l'adaptation des salariés au changement.

**Mots clés :** changement organisationnel, compétences, résilience, conduite du changement.

## Summary:

Organizational change is a process that requires the mobilization of all the resources available to the company, especially at the level of the people who compose it. The success and sustainability of change require the use of all the skills of employees (knowledge, know-how, etc.) as well as their capacity for resilience.

Through our work, our objective was to take stock of the conduct of organizational change. Indeed, our survey was conducted with BNDA-MALI. Our research within this organization allowed us to understand how the change management was carried out, in other words the adaptation of employees to change.

**Keywords:** organizational change, skills, resilience, changes management.