



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Africain en Microfinance
(MAM)**

**Promotion 04
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ANALYSE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION
D'UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE AU
BURKINA FASO : Cas du Groupe d'Accompagnement
à l'Investissement et à l'Epargne (GRAINE SARL)**

Présenté par :

Ida OUEDRAOGO

Sous la Direction de :

Monsieur Moussa YAZI

Directeur de l'ISCBF

AOUT 2012

DEDICACES

À ma fille Léa Marie Rose

Née le 29 décembre 2011 au cours de cette formation,

Mon rayon de soleil, mon petit « bout de chou »

A ses trois frères et sœurs, mes enfants, mes « déstabilisateurs positifs »

A mon époux, pour les bonheurs que nous continuons de partager

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche n'aurait pas pu être mené à terme sans le concours d'un certain nombre de personnes que je tiens à remercier.

Qu'il me soit permis de remercier très sincèrement Monsieur **Moussa YAZI**, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF) du CESAG, mon Directeur de Mémoire pour m'avoir offert la possibilité d'explorer ce sujet de recherche. Ses remarques constructives, ses commentaires judicieux ainsi que la confiance qu'il m'a témoignés ont été des apports précieux qui m'ont permis de mener à terme ce travail.

Je remercie également Monsieur **Simon GNIMINOU**, Directeur de GRAINE SARL, qui m'a offert l'opportunité de m'immerger dans l'univers d'un SFD et surtout d'appréhender d'une manière plus profonde les dimensions d'un processus de transformation institutionnelle.

Je voudrais adresser mes vifs remerciements à Monsieur **Sylvain BAKO**, Directeur de la SOFIPE, Madame **Céline COMPAORE** chargée de programme à CRS/BF, Monsieur **Mohamadi SAWADOGO**, Chef de Service des Etudes et des Statistiques à la Direction de la Microfinance qui ont su me faire profiter de leur expérience et pour la qualité de nos échanges.

Je tiens à remercier très chaleureusement Madame **Marema SOUMARE**, pour la disponibilité, le professionnalisme et le sens de l'hospitalité dont elle a fait montre à mon égard mais aussi à l'égard de tous mes collègues du MAM. Merci d'avoir été une sœur pour moi.

Je désire aussi exprimer ma profonde gratitude à mon époux pour sa patience inégalée et nos échanges constructifs. Je suis fière de constater que nous avons su passer au travers de toutes ces années. Merci d'avoir cru en moi.

Je remercie tous les membres de ma famille, en particulier ma mère, qui m'ont toujours manifesté un soutien sans faille et à qui je suis redevable de tout de ce que je suis.

Je ne saurais manquer d'exprimer mes remerciements à tous mes amis du MAM et du CESAG avec qui j'ai partagé les meilleurs moments de cette formation mais aussi les moments de doute.

Enfin qu'il me soit permis de remercier la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), et le Projet AFR/017 pour l'opportunité qui m'a été offerte de réaliser cette formation ainsi que Madame Diala EL ZEIN pour le dévouement dont elle a fait montre à mon égard mais aussi à l'égard de tous mes collègues boursiers, tout au long de cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADP :	Assemblée des Députés du Peuple
AN:	Assemblée Nationale
AFR/017:	Projet de la Coopération Luxembourgeoise visant la "promotion de secteurs financiers inclusifs dans la zone UEMOA"
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CAPAF :	Programme de renforcement des capacités en Afrique francophone
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGAP :	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CRS/BF:	Catholic Relief Services du Burkina Faso (Secours Catholique)
GRAINE :	Groupe d'Accompagnement à l'Investissement et à l'Epargne
GVM :	Groupement Villageois de Microcrédit
IMCEC :	Institution Mutualiste ou Coopérative d'Epargne et de Crédit
IMF :	Institution de Microfinance
LUX DEV :	Agence Luxembourgeoise pour la Coopération et le Développement
MAGI :	Microfinance Alliance of Global Impact (alliance de microfinance pour l'impact global)
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
MFU :	Microfinance Unit (Unité de Microfinance/département de microfinance)
OCADES :	Organisation Catholique pour le Développement Economique et Social
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
SA :	Société Anonyme
SARL :	Société à Responsabilité Limitée
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Numéro d'ordre	Libellé	Page
01	Etapes du changement organisationnel	28
02	Composition de l'échantillon de l'étude	49
03	Indicateurs clés de performance de GRAINE SARL	63
04	Principales étapes du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL	65
05	Eléments déclencheurs du processus de transformation	89
06	Enjeux de la transformation institutionnelle	90
07	Nature du changement organisationnel opéré par GRAINE SARL	91
08	Existence d'une vision ainsi que d'objectifs stratégiques propres à GRAINE SARL	92
09	Identification des leviers d'action	93
10	Existence d'une structure de pilotage de la transformation	94
11	Rôle des acteurs	94
12	Etapes de la transformation institutionnelle de GRAINE SARL	95
13	Effets positifs de la transformation institutionnelle	96
14	Effets négatifs de la transformation institutionnelle	96

LISTE DES FIGURES

Numéro d'ordre	Libellé	Page
01	Modèle d'analyse	47
02	Buts et objectifs sociaux de GRAINE SARL	58
03	Carte stratégique de GRAINE SARL	59
04	Organigramme de GRAINE SARL	61

TABLE DES MATIERES

<i>DEDICACES</i>	<i>i</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>ii</i>
<i>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	<i>iv</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</i>	<i>v</i>
<i>TABLE DES MATIERES</i>	<i>vi</i>
<i>INTRODUCTION GENERALE</i>	<i>1</i>
<i>PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</i>	<i>9</i>
<i>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE</i>	<i>10</i>
<i>Chapitre 1 : Le changement organisationnel</i>	<i>11</i>
1.1. Définitions.....	11
1.1.1. Définitions du changement organisationnel.....	12
1.1.2. Les différents niveaux du changement organisationnel.....	12
1.2. Les catalyseurs du changement organisationnel (facteurs inducteurs).....	13
1.2.1. Facteurs exogènes.....	13
1.2.2. Facteurs endogènes.....	14
1.3. Les approches d'analyse du processus de changement organisationnel	15
1.3.1. L'approche cognitive et l'approche psychosociale.....	15
1.3.2. L'approche managériale.....	16
1.3.3. L'approche temporelle.....	16
1.3.3.1. Le modèle de Lewin (1951), le «modèle du champ de forces »	16
1.3.3.2. Le modèle de Kotter (1996)	17
1.3.3.3. Le modèle Collerette & al (1997).....	18
1.3.3.4. Le modèle BCEAO (2009).....	18
1.3.3.5. Le modèle Rondeau (2006)	19
1.4. Les variables explicatives du changement.....	20

1.4.1.	L'intentionnalité du changement.....	20
1.4.1.1.	Le changement imposé.....	20
1.4.1.2.	Le changement volontaire	21
1.4.2.	Le mode de diffusion du changement.....	21
1.4.2.1.	Le changement progressif (incrémental).....	21
1.4.2.2.	Le changement radical	22
1.4.3.	Les acteurs du changement	22
1.4.3.1.	Rôle du «leader» de l'organisation	22
1.4.3.2.	Rôle de la Direction Générale	22
1.4.3.3.	Rôle des collaborateurs	23
1.4.3.4.	Les autres acteurs.....	23
<i>Chapitre 2 : La conduite du processus de changement organisationnel.....</i>		<i>25</i>
2.1.	La démarche de conduite du changement organisationnel.....	25
2.1.1	Les différentes dimensions du processus de changement	26
2.1.2.	Les étapes du changement organisationnel.....	27
2.1.2.1.	Le diagnostic	29
2.1.2.2.	La planification du changement.....	29
2.1.2.3.	Le pilotage du processus	30
2.2.	L'accompagnement du changement	31
2.3.	La mise en œuvre du changement : construit ou prescrit ?	32
2.4.	Acceptation du changement, résistance et apprentissage.....	32
2.4.1.	L'acceptation du changement et son appropriation	33
2.4.2.	La résistance au changement et les stratégies de désarmement de ce phénomène	33
2.4.3.	Le changement sous l'angle de l'apprentissage	34
<i>Chapitre 3 : La transformation des « ONG de Microfinance ».....</i>		<i>36</i>
3.1.	Précisions terminologiques.....	36
3.1.1.	Définition de la transformation institutionnelle	36
3.1.2.	Définition de l'ONG.....	37

3.2. Objectifs de la transformation institutionnelle.....	38
3.3. Les obstacles liés à la transformation institutionnelle des ONG de microfinance.....	38
3.4. Considérations essentielles en matière de transformation.....	39
3.5. Enjeux et défis majeurs	40
3.6. Les différentes déclinaisons d'une transformation	41
3.7. Les implications de la transformation des associations.....	43
<i>Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude</i>	<i>45</i>
4.1. La construction du modèle d'analyse du changement.....	45
4.2. Méthodologie et protocole de recherche	49
4.2.1. Le choix de l'échantillon.....	49
4.2.2. Les outils de collecte des données.....	50
4.2.2.1. Les entretiens	50
4.2.2.2. L'analyse documentaire : les archives de la société	50
4.2.2.3. Le questionnaire	50
4.2.3. Traitement de l'information	51
<i>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</i>	<i>53</i>
<i>DEUXIEME PARTIE</i>	<i>54</i>
<i>INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE</i>	<i>55</i>
<i>Chapitre 5 : Présentation de GRAINE SARL</i>	<i>56</i>
5.1. Historique, structure de propriété, mission et vision de GRAINE SARL.....	56
5.1.1. Historique et évolution de la SARL.....	56
5.1.2. Structure de propriété de GRAINE SARL.....	57
5.1.3. Mission et vision de GRAINE SARL.....	57
5.2. Gouvernance et architecture organisationnelle	60
5.3. Prestations offertes	61
5.4. Positionnement sur le marché et stratégie d'intervention	63
<i>Chapitre 6 : Description du processus de transformation de GRAINE SARL.....</i>	<i>65</i>

6.1.	Les actions préparatoires.....	65
6.1.1.	Les principales étapes du processus de transformation organisationnelle	65
6.1.2.	La réalisation d'un diagnostic	68
6.1.3.	La stratégie de communication.....	68
6.1.4.	La cartographie des acteurs.....	69
6.1.5.	La mise en place d'un Comité technique	70
6.1.6.	L'élaboration d'un plan de transformation institutionnelle.....	71
6.1.7.	L'identification et la négociation avec les actionnaires potentiels	72
6.2.	Les actions de changement	73
6.2.1.	Le changement dans la forme juridique ou l'option institutionnelle retenue.....	73
6.2.2.	Les changements au niveau stratégique.....	74
6.2.3.	Changements technologiques.....	75
6.2.4.	Changements au niveau des procédures de gestion de l'institution.....	75
6.2.5.	Changement au niveau des ressources humaines.....	76
6.2.6.	La diversification et le développement de nouveaux produits	76
<i>Chapitre 7 : Analyse de la conduite du processus de transformation de GRAINE SARL</i>		<i>78</i>
7.1.	Les faiblesses dans la conduite du processus	78
7.1.1.	Un diagnostic insuffisant	78
7.1.2.	Un plan d'actions non exhaustif.....	80
7.1.3.	Une vision stratégique « tardive ».....	83
7.1.4.	Une communication quasi inexistante.....	84
7.1.5.	Une résistance passive	85
7.1.6.	Un comité de pilotage du processus « non fonctionnel »	86
7.1.7.	Un pilotage inefficace du processus	87
7.2.	Analyse des dimensions critiques du processus de transformation de GRAINE SARL.....	89
7.2.1.	Le contexte.....	89

7.2.1.1.	Les éléments déclencheurs	89
7.2.1.2.	Les enjeux de la transformation	90
7.2.2.	Le contenu de la transformation.....	91
7.2.2.1.	La nature du changement opéré dans l'organisation	91
7.2.2.2.	La construction d'une vision sur la base d'un diagnostic organisationnel.....	91
7.2.2.3.	Les leviers d'action.....	92
7.2.3.	Le processus de transformation institutionnelle	93
7.2.3.1.	La complexité de la transformation.....	93
7.2.3.2.	Gérer la légitimité	94
7.2.3.3.	Gérer l'appropriation	95
7.2.4.	Les résultats de la transformation institutionnelle.....	95
7.2.4.1.	Les effets positifs de la transformation	96
7.2.4.2.	Les effets négatifs de la transformation institutionnelle.....	96
7.3.	Discussion des hypothèses	97
7.4.	Recommandations	101
7.4.1.	A l'endroit de l'Etat.....	101
7.4.2.	A l'endroit de GRAINE SARL	101
<i>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE</i>		103
<i>CONCLUSION GENERALE</i>		104
<i>ANNEXES</i>		107
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>		120

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les organisations de nos jours doivent faire face à de nouvelles exigences de flexibilité et d'innovation et surtout, à un environnement de plus en plus concurrentiel et incertain. Eu égard à ces nouveaux défis, le changement devient une condition majeure de survie à laquelle ces organisations ne peuvent plus se soustraire.

En effet, leur efficacité se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité à changer (Vendangeon, 1998 a : 2). De ce fait, il ne s'agit plus pour les organisations de rechercher un mode de stabilité mais plutôt d'acquérir une capacité à modifier le mode organisationnel qui les régit (Perret, 1996 : 32). Le modèle de fonctionnement organisationnel universel et définitif est désormais mis en péril, laissant la place à un modèle de changement présenté comme étant incontournable ainsi que l'expliquait Drucker (1999 :184) : *«dans une période révolutionnaire comme celle que nous vivons, le changement est la norme»*.

Au regard de ce qui précède, la gestion du changement (nature, conduite du processus, pilotage de son accompagnement) est aujourd'hui au cœur de la réflexion stratégique des organisations et au centre des leurs préoccupations managériales. Toutefois, la gestion du changement organisationnel n'est guère aisée et les protagonistes du changement sont souvent confrontés à une double difficulté : assurer leur efficacité en changeant tout en restant intelligibles pour les acteurs organisationnels (Hatchuel, 1988), autrement dit, comment changer tout en restant performant.

Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) n'échappent pas à cette dynamique. L'expansion du secteur de la microfinance¹, soutenue par l'accroissement et la diversification des institutions, en dépit des progrès enregistrés, a été, pour certains SFD, source de difficultés d'ordre financier et institutionnel. Cette situation a conduit certaines institutions à entreprendre un processus de transformation institutionnelle afin de répondre aux enjeux qui les interpellent.

¹ Selon les estimations de la BCEAO, le secteur de la microfinance regroupe à fin décembre 2008 dans l'UEMOA, 873 SFD avec 11 millions de bénéficiaires, soit 14% de la population active de l'Union. Les transactions réalisées par ces institutions sont évaluées à 559 milliards de FCFA pour l'épargne collectée et 442 milliards de FCFA pour l'encours des crédits. « Etat des lieux de la microfinance dans l'UEMOA », Rapport de la Réunion des Bailleurs de Fonds intervenant dans le secteur de la microfinance dans l'UEMOA, Lomé les 20, 21 avril 2011

Cette transformation, il faut le préciser, est par définition, un changement comme le soulignent AZOKLY et al. (2009 : 67).

Il convient de relever que la plupart des expériences de finance décentralisée ont été initiées par les bailleurs de fonds internationaux au début des années 1990 dans le cadre du développement de nouvelles alternatives de financement pour lutter contre l'exclusion financière. Ainsi donc, après une première phase de développement pendant laquelle les objectifs se mesuraient souvent en termes de croissance du volume d'épargne, de crédit, de desserte des populations, la priorité va s'orienter progressivement de plus en plus, vers la recherche de la pérennité financière et institutionnelle incitant de nombreuses ONG de développement à volet microfinance à entreprendre un processus de transformation institutionnelle.

La mise en œuvre de la nouvelle réglementation applicable aux systèmes financiers décentralisés (SFD) ainsi que les profondes mutations observées au cours de la période récente vont également contribuer à redessiner le paysage de la finance décentralisée dans la sous région. Forts des constats faisant état de la rentabilité et, par conséquent, de la viabilité du secteur, de nouveaux acteurs vont s'intéresser à la finance décentralisée en faisant le choix d'intervenir sous la forme de sociétés à but lucratif dans un milieu où la forme juridique prédominante est celle des structures à but non lucratif (associations, mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit). Le choix de la forme commerciale comporte de nombreux avantages (gouvernance d'entreprise, gestion professionnelle, meilleure rendement) mais aussi des inconvénients (incidence fiscale, dérive de la mission sociale).

Le secteur de la microfinance n'en est encore qu'aux balbutiements de l'expérience de ce type de transformation. En général, ces transformations sont motivées par trois considérations : la contrainte réglementaire, la nécessité d'une adaptation de la forme juridique sous l'impulsion des impératifs de croissance (ouverture du capital à de nouveaux investisseurs), la volonté de modifier l'option initiale au profit d'une forme juridique considérée comme plus adaptée à la vision des membres de l'institution.

Le Groupe d'Accompagnement à l'INvestissement et à l'Épargne (GRAINE) est un SFD né de la transformation du programme de microfinance de l'ONG internationale Catholic Relief Services au Burkina Faso (CRS/BF). Il a été créé en août 2006 sous la forme de Société à Responsabilité Limitée (SARL) avec pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales des populations pauvres du Burkina Faso en majorité les femmes du milieu rural en leur offrant des services financiers adaptés. Les objectifs sous-jacents de GRAINE SARL sont la réduction de la pauvreté, de la vulnérabilité des populations pauvres et la diminution de l'exclusion économique et sociale. Son capital social s'élève à un million de FCFA (1 000 000 FCFA) et a été entièrement souscrit et libéré. La structure de propriété de son capital est composée de l'ONG internationale Catholic Relief Services (CRS/BF) à hauteur de 49% et de l'Organisation Catholique pour le Développement Economique et Social (OCADES) à hauteur de 51%.

La diversité des fortunes qu'ont connues les expériences entreprises dans le domaine de la transformation institutionnelle dans la sous région, a suscité une prise de conscience autour de la nécessité de mener des réflexions sur les conditions de la réalisation efficiente de la transformation institutionnelle gage de pérennité pour elles. En raison de l'échec de nombreux projets de transformation et de la difficulté à faire adhérer des acteurs surchargés, la conduite du changement est apparue comme une solution aux problèmes d'adhésion, de communication, de formation et de préparation aux transformations. C'est ce que soutiennent les auteurs Autissier et Moutot, (2003 : 112) lorsqu'ils affirment que les changements en général exigent deux fois plus de temps et coûtent une fois et demie plus cher, tout en n'atteignant pas toujours les résultats escomptés.

GRAINE SARL ne déroge pas à cette règle ainsi que le démontre l'analyse de son processus de transformation institutionnelle et qui fera l'objet des développements qui vont suivre. La difficulté majeure à laquelle la plupart des organisations, notamment les SFD, en phase de changement sont en effet confrontés, réside dans leur difficulté à concevoir une démarche de changement et une bonne conduite du processus gage de succès et d'efficacité de la transformation institutionnelle.

Pour les auteurs (Kotter, 2000 :4 ; Brilman, 2004 : 230) ces difficultés trouvent leur origine, pour l'essentiel, dans l'absence ou l'insuffisance de diagnostic du contexte du changement, le mode de conduite du processus souvent inadapté aux spécificités de l'institution, l'insuffisance dans la planification du processus ou encore la quasi inexistence de structure dédiée au pilotage du projet. En revanche, nous pensons que la principale difficulté réside dans l'insuffisance de structuration (planification, conduite et accompagnement) dans la conduite structurée du processus de transformation.

Ces difficultés que nous venons d'exposer ne sont malheureusement pas, sans se répercuter (conséquences secondaires) sur les objectifs assignés à la transformation, voire pratiquement en compromettre la réalisation. En effet, la transformation institutionnelle en raison de son caractère complexe comporte nécessairement des risques (juridiques, fiscaux, opérationnels, institutionnels) et impose qu'un certain nombre d'implications et considérations essentielles soient analysés dès l'amorce mais également tout au long du processus.

Cependant la conséquence majeure à relever est le manque d'efficacité et d'efficience à terme du processus se matérialisant par l'existence d'un écart entre les objectifs atteints et ceux escomptés, voire l'échec total du processus.

Au regard des développements qui précèdent, plusieurs solutions potentielles se présentent pour la résolution des problèmes liés au processus de transformation de GRAINE SARL au nombre desquelles nous pouvons citer :

- l'analyse les différentes implications liées à ce processus à travers un processus de planification ;
- l'élaboration et le déploiement une bonne stratégie de communication autour du processus ;
- la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation et apprécier sa pertinence ;
- l'adoption d'une stratégie de gestion des risques liés à la transformation ;
- l'évaluation de l'efficacité du processus de transformation.

Pour pallier les difficultés soulevées, nous pensons que la dernière alternative apparaît comme étant la mieux indiquée ce d'autant plus qu'elle sert de tremplin à la mise en œuvre des autres pistes de solution ci-dessus identifiées. Cette évaluation constituera une source d'apprentissage organisationnel pour l'institution lors de l'introduction d'un prochain changement et nous permettra de formuler des recommandations allant dans cette perspective.

L'identification des pistes de solution ont l'avantage d'avoir servi de tremplin à l'identification de notre question principale de recherche que nous formulons ainsi qu'il suit : quelle analyse peut-on faire de la qualité du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL ? Il s'agira pour nous d'évaluer l'efficacité dans le déroulement du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL à la lumière de notre modèle d'analyse.

De cette question principale découle plusieurs questions spécifiques que nous résumons comme suit :

- que revêt le concept de transformation institutionnelle (typologie, processus, critères d'efficacité) ?
- quels sont les déterminants de la transformation institutionnelle (conditions de succès) ?
- quelles sont les étapes clés de la transformation institutionnelle ?
- quelles sont les dimensions critiques du processus de transformation ?
- quelles sont les limites observées dans la conduite du processus de transformation institutionnelle ?
- quel sera l'apport d'une telle analyse pour l'entité étudiée et quelles recommandations peuvent-elles étayer ladite analyse ?

Notre travail de recherche consistera donc à apporter des éléments de réponse à ces questions à travers l'étude du thème de notre mémoire intitulé : analyse de l'efficacité de la conduite du processus de transformation institutionnelle d'un SFD au Burkina Faso : Cas de GRAINE SARL. L'objectif principal de ce travail de recherche est d'évaluer la qualité du processus de transformation institutionnelle à travers une analyse de ses dimensions critiques gages de son efficacité. Pour y parvenir, nous procéderons à :

- la présentation du processus de transformation institutionnelle étudié ;

- l'analyse du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL en faisant ressortir ses dimensions critiques gage de son efficacité ;
- la mise en vue des principales contraintes et limites liées à la mise en œuvre du processus de transformation institutionnelle ;
- la formulation de recommandations à l'endroit des acteurs (entité étudiée, pouvoirs publics).

INTERET DE L'ETUDE

Mettre en exergue les contributions d'une étude au niveau conceptuel et théorique n'est guère un exercice aisé et même très délicat. Il n'en demeure pas moins que cela reste une obligation déontologique. Aussi, nous pensons que les conclusions de cette étude peuvent constituer une pierre supplémentaire dans l'édifice de la conduite du changement organisationnel dans un contexte particulier. Notre étude présente un double intérêt aussi bien pour GRAINE SARL, pour le lecteur de ce mémoire que pour nous-mêmes.

▪ **Intérêt pour l'entité analysée**

Pour poursuivre leur croissance sur le long terme et ne plus dépendre des subventions, de nombreuses ONG de microfinance se sont transformées en sociétés à but lucratif pour être plus efficaces, plus transparentes et accéder à des sources de financement commerciales (banques, fonds d'investissement) ou à l'épargne. La transformation institutionnelle opérée par GRAINE SARL est l'archétype d'une transformation d'un programme microfinance d'une ONG en société commerciale. Ce processus a confronté la nouvelle entité, ses fondateurs et bailleurs de fonds à toute une série d'enjeux et de défis auxquels ils ont dû faire face. Cette étude apportera à la GRAINE SARL une analyse critique de son processus de transformation et des mesures correctives à prendre dans le cadre de son dispositif de suivi évaluation. D'autres institutions pourraient s'y inspirer.

▪ **Intérêt pour nous-mêmes**

Ce travail de recherche constitue pour nous une satisfaction indéniable de pouvoir contribuer à la construction d'un corpus littéraire sur le management du changement appliqué au cas des

SFD. C'est un travail qui nous permettra d'approfondir nos connaissances mais surtout de mettre à profit la formation reçue au sein du CESAG. Nous pensons en effet, que cette formation, nous a permis de développer un sens d'analyse critique qui nous permettra d'apporter notre contribution à la conduite des processus de transformation institutionnelle des SFD.

Pour répondre à notre problématique, notre travail de recherche a suivi un cheminement en deux temps. Ainsi, la première partie sera consacrée à la revue de littérature notamment autour du concept de changement organisationnel (chapitre 1), son mode de conduite (chapitre 2) et à concept de changement organisationnel rapporté au cas des ONG de microfinance (chapitre 3). La méthodologie de notre étude constituera le dernier chapitre de cette première partie (chapitre 4). La seconde partie quant à elle s'attèlera à décliner le cadre opératoire de notre étude à travers une présentation de l'entité analysée qui constituera notre terrain d'étude (chapitre 5), une description (chapitre 6) et un diagnostic du processus de la transformation institutionnelle (chapitre 7).

PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Aujourd'hui, les organisations, quelles qu'elles soient, vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleur différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une meilleure efficacité opérationnelle (Lotarski et al. 2008 :1).

Devant ce constat de changement que beaucoup considèrent comme inéluctable, dans les organisations aujourd'hui, on ne peut s'empêcher de s'interroger sur un certain nombre de points permettant de poser les bases du phénomène de changement: Que recouvre le concept de changement ? Quelle typologie le sous-tend ? Comment appréhender ce processus ? Est-ce que ce processus suit des étapes bien déterminées ? Quelles peuvent être les variables fondamentales pouvant expliquer ce processus ?

Cette première partie a pour objet de s'inspirer de la littérature prolifique sur le concept de changement organisationnel afin d'apporter des éléments de réponses à toutes les questions que nous venons de poser.

Chapitre 1 : Le changement organisationnel

Le changement est aujourd'hui la préoccupation centrale des entreprises et de leurs dirigeants qui y voient un instrument au service de la performance et de l'adaptabilité de l'organisation (contraintes environnementales, innovation, dynamique entrepreneuriale). Les entreprises en effet, longtemps considérées comme des lieux de stabilité et de sécurité, apparaissent aujourd'hui comme des entités instables et changeantes. Les exigences de leur environnement interne et externe réduisent leur autonomie et les obligent à se livrer à une quête permanente de changement que leurs dirigeants ont du mal à prévoir et à maîtriser. La capacité à changer n'est plus une compétence ponctuelle, mais un véritable actif immatériel à construire, consolider et développer. Mais au-delà de ces difficultés se posent trois questions majeures : qu'est-ce que le changement ? De quel type de changement s'agit-il ? Quels sont les acteurs concernés ?

La littérature sur le changement organisationnel est prolifique et témoigne de la grande diversité de point de vue et de la difficulté à appréhender le thème du changement. Plusieurs disciplines et auteurs se sont penchés sur la question. Bien que l'utilisation du concept de changement soit largement répandue, celui-ci semble difficile à définir avec précision.

Pour ce faire, ce chapitre sera articulé autour de sept grands axes : le premier sera consacré à la définition du concept de changement (section 1), le second à la détermination des facteurs inducteurs du changement (section 2), le troisième précisera, les principales approches du changement organisationnel (section 3). Les trois derniers axes seront consacrés à la présentation des variables explicatives du changement à savoir l'intentionnalité (section 4), le mode de diffusion (section 5) et les acteurs (section 6).

1.1. Définitions

Le changement est un thème qui regroupe de nombreuses significations différentes. Il nous semble primordial devant la diversité des définitions et les contradictions qu'elles recouvrent de préciser le concept mais aussi les niveaux du changement organisationnel dans le cadre de ce mémoire.

1.1.1. Définitions du changement organisationnel

De nombreuses définitions du changement organisationnel existent, mais nous n'en retiendrons qu'une parmi celles qui correspondent le mieux au thème de notre mémoire.

Pour certains auteurs (Grouard et Meston, 1998 : 98 ; Guilhon, 1998), le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.

Bériot (1992 :103) considère le changement organisationnel comme «un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant $t + 1$ ». Il traduit ainsi le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée, donc entre deux équilibres de l'organisation.

D'une façon plus technique et précise, nous pouvons résumer le changement organisationnel comme étant une modification d'une organisation ou de la forme de celle-ci, par opposition à une modification dans l'organisation ou dans la forme de celle-ci. Par le changement, l'organisation devient autre, prend une autre forme.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition de Grouard et Meston qui explicite le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux au thème de nos recherches.

1.1.2. Les différents niveaux du changement organisationnel

Laflamme (in Ferland, 1994 :177), distingue trois niveaux de changement dans une organisation : la régulation, l'adaptation et la mutation.

La régulation, qui correspond au fonctionnement courant et qui entraîne subséquemment les ajustements nécessaires à la vie même de l'organisation.

L'adaptation s'applique à des modifications plus importantes et met en jeu des efforts plus intégrés. Elle se situe au niveau des pratiques et modes de gestion.

Quant à la mutation, elle est rattachée au changement stratégique. Il s'agit d'un changement de plus grande ampleur pouvant aller jusqu'à la remise en cause des buts ou des structures de l'organisation. Pour de nombreux auteurs en effet, (Allaire et Firsirotu, 1995 ; Barnett et Carroll, 1995; Hannan et Freeman, 1984; Levy, 1986, dans Hafsi et Fabi, 1997; Lichtenstein, 1995; Mintzberg et al, 1999; Old, 1995; Romanelli et Tushman, 1994), il existe un quatrième niveau de changement : la transformation. Ils décrivent alors la transformation d'une part, comme une modification majeure, profonde, fondamentale ou généralisée, qui équivaut à une rupture et, d'autre part, comme une modification qui touche les composantes principales ou essentielles de l'organisation (Brassard, 2003 : 259).

C'est ce dernier niveau de changement qui nous intéresse dans le cadre de ce travail de recherche.

1.2. Les catalyseurs du changement organisationnel (facteurs inducteurs)

Plusieurs facteurs peuvent conduire une organisation à s'engager dans un processus de changement organisationnel. Mais le changement, il faut le souligner, peut résulter d'autres facteurs aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque organisation qui fait que chaque processus de changement reste unique. Néanmoins, quelques causes communes existent et qui déclenchent généralement le changement sous l'influence de facteurs endogènes et exogènes. L'analyse de ces facteurs permet d'avoir une vision holistique du changement organisationnel et donc de mieux le gérer.

1.2.1. Facteurs exogènes

Tout système émane d'un environnement qui est susceptible de l'orienter et d'influer sur son développement. Pour Grouard et Meston (1998), six facteurs externes justifient le changement

dans les organisations : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

A la suite de Rondeau (2002 :104), nous identifions quatre forces façonnant l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces quatre facteurs sont repris par la plupart des auteurs traitant du changement organisationnel.

Les changements économiques tels qu'identifiés par Rondeau sont liés au processus de mondialisation des économies et au développement de la concurrence qui incitent les organisations à se repositionner stratégiquement afin d'optimiser leurs forces. Pemartin (1996 :10) attribue également le changement à l'évolution de la concurrence. L'environnement politique est également une autre force active dans l'environnement de l'organisation. En effet, pour Bédard & al. (1995 :12), il existe une interaction entre l'entreprise et son environnement socio-politique. Les changements technologiques jouent également un rôle important dans la configuration des organisations en permettant le développement de nouvelles formes de travail, (télétravail, travail à distance) et l'accroissement de la productivité de l'organisation, ainsi que le soutiennent Hellrigel & al (1997 :11). Enfin, l'évolution de la société a contribué à la transformation des organisations. Pour survivre, les entreprises ont développé des stratégies visant à réduire la main-d'œuvre et à ne plus assurer la sécurité d'emploi. Dès lors, les nouveaux emplois créés revêtent un caractère de plus en plus précaire.

La plupart des changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'une concentration de facteurs externes mais aussi internes.

1.2.2. Facteurs endogènes

Les facteurs endogènes sont intrinsèques à l'organisation elle-même. Dans le même ordre d'idées que Grouard et Meston (1998) nous en identifions deux, appelés également mobiles de changements : le développement de l'entreprise et sa croissance ensuite la vision du dirigeant.

La volonté de développer les organisations incite les organisations à être plus proches du marché cible (stratégies de marketing) et à encourager la culture de l'efficacité. Il s'agit de la pro activité : les dirigeants peuvent présager des menaces à moyen ou long terme et vouloir les prévenir par le biais d'un changement organisationnel.

Comme nous vu l'avons plus haut, le changement organisationnel est un concept qui recouvre plusieurs facettes et qui a fait l'objet de plusieurs débats conceptuels. Ce débat a mis au monde plusieurs approches du changement répondant aux préoccupations à la fois des chercheurs et des praticiens.

1.3. Les approches d'analyse du processus de changement organisationnel

Trois approches essentielles se dégagent de la littérature sur le thème du changement organisationnel (Perret, 1996 ; Hafsi et Fabi, 1997 ; Vandangeon, 1998a) : l'approche cognitive et psychosociale, l'approche managériale et l'approche temporelle.

1.3.1. L'approche cognitive et l'approche psychosociale

Les tenants de l'approche cognitive expliquent le processus de changement en termes de schémas cognitifs ou interprétatifs (Vandangeon, 1998a). En effet, les représentations des acteurs organisationnels conditionnent leurs manières de percevoir et d'agir, ce qui leur permet de façonner et de transformer l'organisation (Perret, 2003 : 2-5). Aussi, dans le cadre de ce courant, une place importante est accordée à la perception du dirigeant et à son importance en tant qu'acteur dans le pilotage du changement.

L'approche psychosociale, quant à elle, est la résultante des travaux développés par le courant du Développement Organisationnel dans les années 1960. Le changement en général selon le courant du Développement Organisationnel est planifié, accordant une place centrale à la dimension psychosociale et humaine. Pour les auteurs Le changement serait alors une résultante de la volonté des hommes et non une caractéristique naturelle de l'organisation (Tessier & Tellier, 1973 ; Child, 1972, in Perret, 2003 :5). La tâche essentielle dans tout

processus de changement repose sur la planification et le passage par des étapes obligées. La vision du changement adoptée par les tenants de cette approche est de nature systémique parce qu'elle prend en compte le système dans sa globalité et est axée sur la participation essentielle des acteurs. Il s'agit en fait d'une approche humaniste qui vise le développement de potentiel humain en contexte organisationnel (Hafsi et Fabi, 1997).

1.3.2. L'approche managériale

Ce courant de pensées aborde le changement sous l'angle de l'organisation et de ses composantes (valeurs, stratégie, structure, les acteurs et le système de management). Cette approche du changement privilégie les outils managériaux utilisés pour la conduite du processus (Cordelier et al. 2008 : 10).

Ainsi, deux types de changement sont issus de cette approche (Quinn, 1980 :37) : le changement incrémental où seuls des éléments de l'organisation changent et le changement révolutionnaire ou radical où toute l'organisation est changée.

1.3.3. L'approche temporelle

L'approche temporelle, quant à elle, présente le changement comme étant un processus ayant un début et une fin sans pour autant être défini à l'avance. Il est alors construit par les acteurs. L'examen de la littérature sur le thème du changement organisationnel, nous a permis de remarquer la prépondérance de cinq modèles à phases.

1.3.3.1. Le modèle de Lewin (1951), le «modèle du champ de forces»

Le modèle de Lewin (1951 in Cordelier, 2008 :9) privilégie la compréhension des comportements et des forces existantes dans l'organisation. Ce concept évoque l'idée d'un jeu de plusieurs forces, qui sont antagonistes, et qui se stabilisent autour d'une situation d'équilibre

statique, entre des forces appelant le changement et des forces qui freinent toute évolution de la situation. C'est aussi vrai pour un individu, pour un groupe, que pour une organisation dans son ensemble. Mais l'intérêt du modèle de Lewin ne réside pas uniquement dans sa capacité de diagnostic d'une situation locale ou globale de changement. Il suggère une méthodologie d'intervention pour influencer cette évolution, en agissant selon les cas sur les forces motrices, ou/et sur les forces restrictives, qui arment les résistances. Le modèle processuel de Lewin a séduit beaucoup d'analystes et auteurs. Le plus remarquable, c'est qu'il sous-tend implicitement presque toutes les propositions de stratégies d'intervention et d'implémentation du changement, qui ont fleuri vers la fin de ce XXe siècle.

1.3.3.2. Le modèle de Kotter (1996)

Pour Kotter (1996, in Harvard Business Review, 2000 :4), tout changement se réalise par phases successives et demande en général beaucoup de temps. Vouloir brûler les étapes ne donne qu'une illusion de vitesse, jamais de bons résultats. Pour ce faire, Kotter (1996) propose un modèle de type stratégique articulé autour de huit étapes :

1. développer un sentiment d'urgence ;
2. créer un groupe de direction, un «noyau dur» (une coalition) ;
3. élaborer une vision et une stratégie de conduite du changement ;
4. communiquer et partager la vision de changement ;
5. donner des moyens d'action ;
6. définir des objectifs intermédiaires ;
7. consolider les progrès afin d'accroître le changement ;
8. ancrer les nouvelles approches dans la culture.

1.3.3.3. Le modèle Collerette & al (1997)

Collerette & al (1997 :25), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre leurs ressentiments et leur faculté d'adaptation. Ainsi, ce modèle tente d'expliquer les interactions entre les individus et entre les groupes tout au long du processus de changement. Le modèle proposé par Collerette et al. est constitué de quatre phases :

- l'éveil : c'est la phase d'interrogation sur le processus ;
- la désintégration : c'est la phase de jugement des aspects non adaptés au système ;
- la reconstruction : elle correspond à la phase de reconstruction ;
- l'intégration : c'est la phase d'adaptation avec la situation nouvelle.

C'est un modèle qui a l'avantage de fournir un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et surtout des réactions des travailleurs face au changement.

1.3.3.4. Le modèle BCEAO (2009)

Nous avons qualifié ce modèle de gestion du changement de « modèle BCEAO », parce qu'il a été initié à la demande de la BCEAO dans le cadre du Programme AFR/017 (Promotion de Secteurs financiers inclusifs dans la zone UEMOA) dont elle assure la maîtrise d'ouvrage. En effet, en vue d'apporter sa contribution à la conduite des processus de transformation institutionnelle des SFD, la BCEAO a commandité une étude visant à servir de base à l'élaboration d'un guide de transformation institutionnelle. Ce guide a pour objectif de faciliter le pilotage du processus que connaisse un certain nombre de SFD de l'UEMOA². Sa valeur

² La forte expansion du secteur de la microfinance, soutenue par l'accroissement et la diversification des institutions, a été, pour certains SFD, à l'origine d'entraves de nature tant institutionnelle que financière. Cet état de fait a suscité chez certaines institutions des velléités de transformation institutionnelle afin de faire face aux nouveaux défis du secteur de la microfinance. Cependant, au regard de la diversité de fortunes qu'ont connues les expériences entreprises dans ce domaine dans la sous région, des réflexions ont été menées sur les conditions d'une bonne transformation institutionnelle. C'est ainsi qu'a vu le jour, le guide de transformation institutionnelle des SFD de l'UEMOA initié par la BCEAO et Lux-Development et rédigé par René AZOKLY et Ibrahima KANE en 2009.

ajoutée réside moins dans la livraison d'un outil que dans sa faculté d'orientation des décisions relatives aux changements à conduire.

Pour les auteurs du guide, la transformation institutionnelle est un processus qui suit plusieurs étapes et dont la réussite dépend énormément de la qualité de sa préparation (AZOKLY et al, 2009 : 9). Pour ce faire, ils proposent un modèle de gestion du changement structuré autour de quatre axes qui constituent des leviers à actionner pour vaincre les résistances et faciliter la conduite du processus (AZOKLY et al : 69) :

- partager une vision stratégique grâce à un management efficace. La création de valeurs communes ainsi que le partage d'une culture d'entreprise permet de lever les doutes ;
- mettre en œuvre une démarche participative afin d'obtenir l'adhésion de tous et susciter un effet « boule de neige » auprès des autres salariés « réfractaires ». Il s'agira d'impliquer et responsabiliser le personnel ;
- piloter le changement : la mise en place d'une structure dédiée au pilotage de la transformation permet de superviser et d'évaluer le déroulement du processus ;
- planifier le changement: la phase de planification repose sur l'élaboration et d'un plan d'actions qui doit comporter entre autres la justification de l'option choisie ; le détail et la programmation des actions préparatoires du processus ; le calendrier de mise en œuvre de toutes les activités du processus ; les stratégies de gestion des risques, le système de suivi évaluation.

1.3.3.5. Le modèle Rondeau (2006)

Pour Rondeau (2006), qu'il soit radical ou émergent, le changement pour réussir a besoin d'être conduit suivant une démarche systématique qui impose une rigueur de conduite et de la transparence. Il propose à cet effet un modèle de mise en œuvre d'une transformation basé sur une démarche de transformation structurée autour des axes majeurs ci-après :

- gérer l'implémentation qui suppose la mise en place d'outils de pilotage et support de gestion dans le cadre des efforts de déploiement et de gestion de la transformation ;

- gérer la légitimation du projet de changement : afin d'obtenir l'engagement des acteurs, le projet doit avoir à leurs yeux un but légitime;
- gérer l'appropriation : pour cet auteur, l'ensemble des acteurs doivent être en mesure de maîtriser la complexité et l'ambiguïté entourant le changement, afin d'assurer l'appropriation du projet de changement par tous les acteurs concernés.

Ce modèle qui constitue notre point d'ancrage conceptuel concernant l'approche du changement par les phases a l'avantage de développer une vision systémique du changement en prenant en compte le système dans sa globalité ainsi que la participation essentielle des acteurs.

1.4. Les variables explicatives du changement

Trois éléments susceptibles d'expliquer les mécanismes du processus du changement se dégagent de la littérature : il s'agit de l'intentionnalité du changement, son mode de diffusion et ses acteurs (Vendangeon, 1998 : 125).

1.4.1. L'intentionnalité du changement

Les principaux apports de la littérature « organisationnelle » font état de l'intentionnalité comme étant un facteur déterminant du changement dans les organisations. Ainsi, selon cet élément, une distinction est faite entre un changement imposé et un changement volontaire.

1.4.1.1. Le changement imposé

Les organisations sont considérées dans le cadre de la théorie de la contingence (Galbraith, 1985, in Cordelier : 9-24), théorie des choix stratégiques (Lawrence, 1989 in Cordelier, 2008 :9-10), comme des structures fortement flexibles, ce qui du reste leur permet d'anticiper les variations de l'environnement. Le changement est donc déterminé par les lois de l'environnement interne et externe. C'est la conception déterministe du changement.

1.4.1.2. Le changement volontaire

La conception volontariste du changement s'oppose à celle déterministe en mettant en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques et de l'acteur dans la décision du changement organisationnel. Outre la crise ou la turbulence, un changement majeur peut avoir pour origine une vision, c'est-à-dire le fait pour le leader de se projeter vers l'avenir afin de suggérer des transformations radicales au niveau de tous les aspects stratégiques de l'organisation. Les tenants de la théorie du choix stratégique (Andrews, 1971 et Child, 1972 in Cordelier et al, 2008 : 9-11) ont mis en avant le rôle crucial des membres clés de l'organisation et de leurs choix stratégiques dans l'action du changement. La vision volontariste du changement donne aux sources du changement un caractère intrinsèque.

1.4.2. Le mode de diffusion du changement

La deuxième variable explicative du processus du changement est son mode de diffusion et son ampleur selon Miller & Friesen (1982, in Cordelier et al., 2008 : 9).

1.4.2.1. Le changement progressif (incrémental)

Le changement peut être diffusé au sein de l'organisation d'une manière progressive. Le changement suit alors un processus continu à caractère itératif et incrémental. C'est ce que soutiennent les auteurs Johnson & Scholes (2000 :49), en proposant une typologie du changement incrémental selon deux dimensions : le changement à moteur réactif qui correspond aux pressions exercées par l'environnement sur l'organisation et le changement incrémental à moteur proactif qui prend ici la forme d'une progression pas à pas, engagée par les hommes de toute position hiérarchique.

1.4.2.2. Le changement radical

Pour les auteurs, le changement radical traduit une modification globale et en profondeur du système et une destruction irréversible de l'ancienne situation. Ce type de changement touche «non seulement les caractéristiques tangibles de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle et le système de gestion, mais aussi, inévitablement, ses valeurs fondamentales et son système de croyances et de présupposés, c'est à dire la culture de l'entreprise» (Allaire et Firsirotu, 1993 :104).

La troisième variable représentative du changement que nous allons présenter dans ce qui suit réside dans l'identification des acteurs clés du processus.

1.4.3. Les acteurs du changement

Pour les auteurs (Rondeau, 1999 : 154 ; Nadler et Tushhman, 1991 : 100-119), quatre catégories d'acteurs interviennent au cours d'un projet de conduite du changement : le leader, la direction générale, les collaborateurs et les autres acteurs.

1.4.3.1. Rôle du «leader» de l'organisation

D'une manière générale, les auteurs ayant travaillé sur la thématique du changement organisationnel (Reitter & al. 1991 ; Rondeau, 1999 ; Nadler & Tushman, 1991 : 100-119) confèrent au leader deux principaux rôles dans le processus du changement organisationnel. Le premier est d'exprimer la volonté de changer le système organisationnel. Le second rôle est d'instaurer le changement et de veiller à sa pérennisation (Reitter & al., 1991 : 112-113).

1.4.3.2. Rôle de la Direction Générale

Pour Vandangeon (1998a : 65), l'engagement de la Direction Générale dans la conduite du processus est primordial en ce sens qu'il favorise l'implication des autres acteurs dans le processus du changement et partant, permet de diminuer, voire d'annihiler, les résistances.

Ainsi le rôle du leader, appuyé par l'équipe de Direction, est de créer une dynamique positive de changement.

1.4.3.3. Rôle des collaborateurs

Le pilotage du projet de changement ne doit pas rester l'apanage de la direction et du leader et le projet de changement doit être porté par l'ensemble des opérationnels. Au titre de ces opérationnels, nous pouvons citer les collaborateurs qui sont des cadres travaillant à un niveau intermédiaire de la hiérarchie. Les acteurs appartenant à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés comme les «champions du changement» (Fabi & al, 1999 in Brassard 2003 : 259-260). Ces auteurs reconnaissent à ces acteurs une multitude de fonctions au titre desquelles l'ont peut citer : l'identification des problèmes, la proposition des objectifs, l'évaluation des différentes options et enfin la prise de décision.

1.4.3.4. Les autres acteurs

Les acteurs de base sont souvent considérés comme étant des freins au changement. En effet, pour ces acteurs, le changement représente l'inconnu, ce qui provoque chez eux un sentiment d'anxiété qui inhibe leur volonté d'accepter et de s'engager dans le changement. Aussi, si les avantages de la nouvelle situation provoquée par le changement excèdent les inconvénients, alors les acteurs seront prêts à accepter le changement et à se comporter comme des moteurs «facilitateurs». Par contre, s'ils ressentent que le changement met en péril certains avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner la mise en œuvre de la transformation envisagée (Crozier & Friedberg, 1977).

Une autre catégorie d'acteurs intervient dans la conduite du processus du changement. Il s'agit d'autres acteurs externes au champ organisationnel pouvant avoir une grande influence. Ces acteurs, «dont la figure la plus répandue serait l'intervenant conseil encore dénommé « consultant » (Bernoux, 1999 :21), peuvent être aussi des véritables acteurs de changement. Les consultants peuvent être une aide utile à l'organisation dans la formulation et le

déploiement de la stratégie de changement et sont capables d'apporter «un regard neutre sur le processus du changement et mettre en doute les routines établies et les hypothèses implicites» (Johnson & al, 2005 : 618).

Ce premier chapitre, nous a permis de passer en revue ce que recouvre le concept de changement organisationnel, d'en déterminer les facteurs inducteurs, mais aussi d'évoquer les différentes approches proposés par les auteurs. Nous avons également évoqué les variables explicatives d'un processus de changement organisationnel. Ces clarifications étant faites, nous nous intéresserons ensuite à la conduite du processus du changement d'une manière plus profonde pour en détermine les principales étapes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : La conduite du processus de changement organisationnel

L'organisation en général et l'entreprise en particulier sont condamnées à une quête incessante de l'amélioration de leurs modes de fonctionnement. Depuis Kurt Lewin, les auteurs sont passés d'une conception statique de l'organisation à une conception dynamique qui a permis l'avènement des théories du changement organisationnel. Si les premières approches étaient plutôt déterministes et fonctionnalistes, elles ont dû être nuancées face à la difficulté de trouver un modèle universel qui tienne compte de l'ensemble des contraintes internes comme externes. L'objectif premier du changement organisationnel envisagé sous un angle gestionnaire est de trouver un modèle définitif d'optimisation. Comment le changement peut-il être mené tout en tenant compte des contingences aussi bien internes qu'externes ? Cela pose non seulement la question du changement, mais aussi celle de la conduite de ce changement et, de ses dynamiques internes. Car c'est bien de l'interaction entre différents éléments organisationnels que va émerger une nouvelle réalité de l'organisation.

Pour ce faire, nous examinerons la démarche de changement (section 1), son accompagnement (section 2) et sa mise en œuvre (section 3). Cependant, le changement n'étant pas un phénomène spontané, il peut s'en suivre des réactions défensives de la part des acteurs. Ce qui nous amènera à examiner les phénomènes d'acceptation du changement ainsi que sur la résistance au changement, ses formes, ses origines et les moyens pouvant servir à la désarmer. Par ailleurs, le changement organisationnel suppose un changement au niveau cognitif des acteurs et l'apprentissage de nouveaux modes de réflexion et d'action (section 4).

2.1. La démarche de conduite du changement organisationnel

Pour Autissier et Moutot (2007 :189), la conduite du changement s'est professionnalisée et standardisée pour devenir un dispositif structuré. A la suite de ces auteurs, nous considérons que la conduite du processus du changement doit être analysée sous l'angle d'un processus dynamique et que la qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la maîtrise des dimensions et des principales étapes.

2.1.1 Les différentes dimensions du processus de changement

La conduite du changement est un processus qui intègre plusieurs dimensions interreliées qui n'ont pas toujours fait l'objet d'un consensus de la part des différentes approches de conduite du changement. Aussi, nous avons choisi de mobiliser les dimensions de la conduite du changement de Rondeau (2006) qui a l'avantage d'analyser le système dans sa globalité.

Pour Rondeau (2006 : 6), la conduite du changement s'articule autour des cinq dimensions ci-après :

- le contexte du changement (pourquoi changer ?) : il s'agit du diagnostic des forces ou conditions tant internes qu'externes, qui influencent le changement. Ce diagnostic permet d'identifier les éléments déclencheurs du changement mais aussi les motifs du changement ;
- le contenu du changement (quoi changer ?) : cette dimension du changement permet d'analyser la nature du changement et partant d'identifier les leviers à déployer en vue de le faciliter ;
- le processus de changement (comment changer ?) : cette dimension du changement correspond à la phase de mise en œuvre. elle indique le déroulement et la progression du changement : la séquence des activités ou événements qui produisent le changement ainsi que la stratégie définie pour l'implémenter. Cette composante permet également d'intégrer la dimension individuelle du changement ;
- les effets du changement (quels résultats ?) : cette dimension sous-tend l'évaluation du changement en déterminant les impacts et limites du changement sur l'identité, la pérennité et les résultats organisationnels de l'institution en changement.

Pour Rondeau, ces quatre dimensions constituent les facteurs déterminants le succès d'un processus de changement.

2.1.2. Les étapes du changement organisationnel

La conduite du changement organisationnel désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite (Berghman : 2003 :14). L'examen des différentes approches de changement que nous avons passé en revue, laisse apparaître des modèles à phases présentent ainsi que des similitudes et des points de concordance forts. Ainsi, dans le tableau qui suit, nous regroupons les étapes des différents modèles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°01 : les étapes du changement organisationnel

PHASES	MODELE DE LEWIN ET DE COLLERETTE ET AL.	MODELE DE KOTTER	MODELE DE RONDEAU	MODELE BCEAO
PHASE 1 (diagnostic du contexte du changement)	<p><u>Décrystallisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> prise de conscience de la nécessité de changer remise en question perte de repères et instabilité 	<p><u>Contre le statu quo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> susciter l'urgence créer une coalition élaborer une vision du changement 	<p><u>Orientation, sensibilisation des acteurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> faire ressortir les insatisfactions évaluer les possibilités communiquer la vision impliquer les acteurs 	<p><u>Créer des valeurs communes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> évaluer les dysfonctionnements partager une vision stratégique communiquer, diffuser cette vision
PHASE 2 (mise en œuvre du processus)	<p><u>Changement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> mouvement vers le changement discussions et réflexions sur les pratiques existantes jugées inefficaces 	<p><u>Introduire le changement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> communiquer la vision habiliter les acteurs et canaliser les énergies créer des gains à court terme 	<p><u>Habilitation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> activer le plan d'action supporter les porteurs du changement identifier les progrès 	<p><u>Changement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> mettre en œuvre le plan d'action suivant une démarche participative associant le personnel définir des objectifs à court terme qui lorsqu'ils sont atteints constituent de « petites victoires » à partager
PHASE 3 (pilotage du processus)	<p><u>Cristallisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> institutionnalisation des nouvelles pratiques consolidation et appropriation de nouveaux comportements enracinement des nouvelles normes 	<p><u>Pérenniser le changement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> consolider les gains ancrer les nouvelles approches dans la culture 	<p><u>Intégration et régénération</u></p> <ul style="list-style-type: none"> stabiliser, ajuster et reconstruire la cohérence du système renforcer les pratiques renouvelées favoriser l'apprentissage 	<p><u>Intégration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> assurer le suivi du processus doter l'institution des moyens de pérenniser le changement (adopter un système de suivi évaluation) un budget de transformation

Source : nous-mêmes

Ces étapes peuvent être regroupées autour d'un triptyque de la conduite du changement proposés par certains auteurs (Autissier et Moutot, 2007 : 93; Desrumaux, 1992), à savoir : la phase de diagnostic, la phase de communication et la phase de pilotage du processus

2.1.2.1. Le diagnostic

Réaliser le diagnostic d'un projet de changement correspond à la première étape de l'action de conduite du changement. Cette étape représente un double enjeu: elle doit permettre à la fois de définir les premières phases fondamentales du processus de changement mais aussi dimensionner la suite du chantier. Le diagnostic se fait en début de projet dans sa phase amont. Ce travail de cadrage aide à identifier les leviers pertinents. C'est au travers de son contenu que les auteurs seront en mesure de déterminer quels sont les besoins d'un projet en conduite du changement.

Pour Autissier & Moutot (2007 :94), le diagnostic permet d'établir les périmètres du changement, de reconnaître les acteurs concernés et de mesurer la réceptivité de l'organisation au changement escompté ainsi que sa capacité à changer. C'est dans le même ordre d'idée que les auteurs Grouard et Meston (1998 : 34), soutiennent l'idée selon laquelle le diagnostic permet de définir la vision c'est-à-dire de fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre dans un cadre motivant.

2.1.2.2. La planification du changement

La planification vise à définir la stratégie d'implémentation du changement. Elle porte tout autant sur le contenu du changement que sur le processus de changement. La planification étant une activité continue, il est utopique de vouloir en établir une de manière définitive, surtout dans une logique de long terme étant donné que plusieurs évènements peuvent survenir entre temps et changer la donne.

Pour Rondeau (2006 :16), la planification du changement revient à identifier :

- les étapes de la démarche retenue pour annoncer, introduire, déployer et intégrer le changement dans l'organisation. Il s'agit d'établir un plan d'actions ;
- les outils (formation, stratégies de communication, coaching stratégique) à mettre à profit dans les efforts de déploiement et de gestion de la transformation ;
- les acteurs en cause (les parties prenantes) et de ceux à assigner aux rôles et fonctions clés qui doivent être pris en charge par des individus aux profils appropriés durant tout changement.

Il se matérialise par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions déclinant les objectifs spécifiques du projet de changement. Pour Suchman (1987 : 37), le plan d'actions se résume à un ensemble détaillé d'instructions visant la réalisation d'un but donné, en déterminant précisément le cours de l'action.

2.1.2.3. Le pilotage du processus

Il s'agit de la phase de mise en œuvre du changement qui consiste à appliquer la planification établie, en veillant au respect des engagements divers et en ayant conscience que la motivation des agents doit continuellement être entretenue (Lotarski et al., 2008 :15). En un mot, piloter le changement c'est définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le meilleur déroulement. La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place du projet sans perturbations majeures ni, a fortiori, de rejet pur et simple.

La communication joue un rôle important dans cette phase. Cette phase permet en effet d'expliquer l'objet et la méthodologie du changement, de fournir les réponses appropriées aux questions des agents en instituant une structure de pilotage dédiée à la conduite du changement.

Le pilotage, agit de façon transversale, en mettant en place des outils d'observation permanente, des changements. Il se base sur le recueil d'indicateurs quant à la connaissance du projet, aux possibilités et à la volonté d'action des agents. Ces indicateurs sont regroupés au sein d'un tableau de bord du changement qui constitue un outil de pilotage du lot de conduite du changement d'un projet. L'analyse de ces indicateurs permet d'évaluer le changement et partant d'apporter les ajustements nécessaires, en appliquant des dispositifs d'accompagnement (formation, réunion, ...), permettant de maintenir le cap. En fin de processus, le pilotage permet de procéder à la pérennisation du changement, en s'assurant de l'autonomie des agents, en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation (Lotarski et al. 2008 : 14).

Le pilotage permet aux acteurs du processus de suivre la réalisation des différentes actions entreprises dans le lot de conduite du changement, de mesurer l'état d'adhésion et de participation des utilisateurs mais également d'évaluer les risques du projet aux différentes phases.

2.2. L'accompagnement du changement

L'impact de la communication sur le changement organisationnel est indéniable ainsi que l'attestent les nombreux écrits sur la question (Kourilsky, 2004 :101 ; Romelar, 1997 : 308). Pour Johnson & al, (2005), la communication constitue une manière efficace pour surmonter les résistances au changement. Cependant, en période de changement, communiquer n'est pas suffisant. En effet, l'accompagnement du changement ne se résume pas à la communication. La formation constitue également un levier susceptible d'être mobilisé.

La formation a pour rôle de 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 et devra servir de fondement au contenu de la formation à délivrer. 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).

2.3. La mise en œuvre du changement : construit ou prescrit ?

Deux grands modes de mise en œuvre du changement organisationnel dominent la littérature sur le changement organisationnel : le changement «*prescrit*» et le changement «*construit*».

Dans le cadre du changement prescrit, le changement est fondé sur le postulat selon lequel le processus est enclenché par le leader qui définit l'état souhaité, donc la vision du changement. Le leader établit un diagnostic stratégique lui permettant d'identifier les faiblesses de l'organisation et de cerner les opportunités. Ensuite, l'analyse ainsi faite, permet au leader d'envisager les solutions et les nouveaux choix stratégiques (Vandangeon, 2000 :191).

En revanche, selon la perspective du changement construit, le changement est de type émergent ainsi que l'explique Stratégor (1991 : 380-381) lorsqu'il soutient que l'action de changement émergente traduit une «*décision émergente*» dont la formalisation et la mise en œuvre ne sont pas distinguées. La vision du changement et les modalités de sa mise en œuvre sont dans le cadre du changement construit, établies sur la base d'une réflexion collective entre les acteurs et le sommet de la hiérarchie, favorisant ainsi une interaction entre ces deux entités. Il convient de préciser que cette distinction faite entre les deux formes de mise en œuvre du changement n'empêche guère leur complémentarité dans la mesure où elles peuvent s'articuler au cours d'un même processus.

2.4. Acceptation du changement, résistance et apprentissage

Pour Argyris (1995 : 61), «il est indispensable que le processus de transformation d'une situation en une autre ne génère ni embarras ni menace, sinon les effets dysfonctionnels seront activés». Cette citation reflète l'idée selon laquelle la conduite du changement organisationnel et sa réussite sont sujettes à des difficultés qu'il importe d'analyser. Il convient donc de

préciser les notions de base comme l'acceptation du changement, la résistance au changement et le concept d'apprentissage dans le cadre du changement organisationnel.

2.4.1. L'acceptation du changement et son appropriation

La notion d'appropriation du changement, pour reprendre Autissier & Wacheux (2000 : 37), «consiste à mobiliser un seuil d'acteurs de telle manière qu'une majorité engage de façon durable l'ensemble de l'entreprise». Selon ces deux auteurs, l'appropriation du changement traduit donc l'intégration de ce changement dans les fonctions organisationnelles des acteurs. Par ailleurs, l'appropriation du changement est fortement liée à la participation des acteurs dans la conception et dans l'exécution du changement. Il appartient donc aux dirigeants des organisations en changement de recourir à des mécanismes pouvant favoriser l'appropriation du changement tels que : les supports organisationnels (les formations) ou les dispositifs de facilitation (suivi) mis en place par l'organisation au service des acteurs.

En dépit de l'existence de plusieurs supports et outils susceptibles de favoriser l'acceptation du changement organisationnel par les acteurs, il n'en demeure pas moins que le changement n'est pas un processus naturel et peut susciter des résistances auprès des acteurs concernés.

2.4.2. La résistance au changement et les stratégies de désarmement de ce phénomène

Pour Bareil et Savoie (1999 :151), la résistance est « l'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 de nouvelles compétences ». L'importance de ces théories sur la résistance au changement réside dans la possibilité pour l'organisation de développer des stratégies lui permettant de les vaincre.

Ainsi, les auteurs Kotter & Schlesinger (1983 : 112) proposent une approche en six points pour limiter les résistances :

1. l'éducation et la communication en vue de convaincre les acteurs concernés du bien fondé du changement ;
2. la participation : pour ces auteurs, l'implication de tous les acteurs dans la conception du processus de changement permet de réduire voire d'éliminer les résistances ;
3. l'appui et soutien : l'engagement de la Direction et la formation des acteurs seraient des moyens de lever les résistances ;
4. la négociation et l'accord : il s'agit pour les protagonistes du changement de mettre en place des mesures incitatives (indemnités, primes) visant à susciter l'adhésion de tous ;
5. la coopération : il s'agit d'impliquer les chefs des coalitions résistantes dans des rôles symboliques de prise de décision et de les responsabiliser ;
6. la coercition explicite et implicite : selon les deux auteurs, il est souhaitable de n'utiliser cette approche qu'en dernier recours, puisqu'elle se traduit par le fait d'obliger certains employés à accepter le changement par des mesures draconiennes telles que les menaces de transfert, les renvois ou encore la limitation des promotions.

Toutefois, le phénomène de résistance tout en étant considéré comme une menace sérieuse à circonscrire, peut, s'il est bien géré, être un facteur d'apprentissage organisationnel pour les acteurs en les rendant à même d'affronter de nouveaux changements. Ce qui nous permet d'établir une corrélation entre deux processus certes différents mais très proches : le processus du changement organisationnel et le processus de l'apprentissage organisationnel.

2.4.3. Le changement sous l'angle de l'apprentissage

L'apprentissage se définit comme un «phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes» (Koenig, 1994 :78). Le changement organisationnel est très souvent couplé avec l'apprentissage organisationnel, chacun des deux

reposant ainsi sur l'autre et les deux se renforçant mutuellement. L'apprentissage constitue en effet une condition de la réceptivité au changement (Pesqueux, 2008 :88).

Dans ce deuxième chapitre de cette première partie traitant du changement organisationnel, la première section a permis de mettre en avant la démarche de transformation (les dimensions, les étapes du processus de changement). La seconde section avait pour objectif de mettre en lumière l'importance de la notion d'accompagnement du changement. La troisième section a mis en exergue les modes de mise en œuvre du changement. La quatrième section avait pour objet de présenter les modalités, identifiées par la littérature, et qui sont propices au désarmement de la résistance au changement, d'examiner le processus du changement sous l'angle de l'apprentissage organisationnel et d'appréhender les concepts d'acceptation, de résistance et d'appropriation du changement par les acteurs.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : La transformation des « ONG de Microfinance »

Ce chapitre est dédié au changement organisationnel appliqué à une catégorie spécifique d'organisation que sont les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). En effet, le changement organisationnel dans le cas spécifique des SFD est mieux connu sous le concept de transformation institutionnelle (section 1). Comme tout changement organisationnel, la transformation institutionnelle des SFD poursuit des objectifs (section 2) et comporte de nombreux obstacles (section 3). La transformation institutionnelle nécessite également la prise en compte d'un certain nombre de considérations essentielles (section 4), la détermination de ses principaux enjeux et défis (section 5), mais surtout l'analyse des différentes déclinaisons (section 6). Enfin, ce processus suppose qu'un certain nombre d'implications soient bien cernées avant sa phase d'amorce (section 7).

3.1. Précisions terminologiques

Avant d'aborder la problématique de la transformation des ONG de microfinance, certaines définitions élémentaires s'imposent à nous.

3.1.1. Définition de la transformation institutionnelle

Dans le « jargon de la microfinance », le terme « transformation » est un passe-partout qui fait référence à une vaste gamme d'opérations par lesquelles une activité de microfinance est transférée d'une institution à une autre (Rhyne, 2003 : 2). C'est dans cet ordre d'idées que Lauer (2008 :3) définit de manière spécifique la transformation comme étant le transfert par une ONG sans propriétaire de tout ou partie de ses activités de microfinance à une société à but lucratif, c'est-à-dire à une entité juridique nouvelle ou préexistante dotée de propriétaires qui exercent des droits proportionnels à leur prise de participation.

A la suite des auteurs Azokly et al. (2009 :17), nous pensons que la transformation institutionnelle en microfinance, consiste pour un SFD ayant une personnalité morale à changer de statut juridique.

En tout état de cause et à la lumière des deux premiers chapitres de notre revue de littérature consacrée au changement organisationnel, nous pouvons définir la transformation institutionnelle comme étant un type de changement organisationnel. En effet, le changement organisationnel est considéré par de nombreux auteurs comme étant un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations (Gouard et Meston, 1998 : 98 ; Guilhon, 1998). Alors que la transformation institutionnelle telle que nous la concevons affecte radicalement la structure de l'organisation puisqu'elle entraîne un changement de forme juridique et donc dans la structure et même les compétences de l'organisation. Autrement dit, le changement organisationnel revêt l'appellation de transformation institutionnelle dans le cas spécifique des institutions de microfinance.

3.1.2. Définition de l'ONG

La documentation sur les différentes définitions d'une organisation non gouvernementale (ONG) est abondante. En effet, ces organisations ont une multitude de dénominations : organisation non gouvernementale, fondation, organisme à but non lucratif, association d'utilité publique, etc. Au sens de la loi 10/92/ADP du 15 décembre 1992, portant liberté d'association au Burkina Faso par exemple, une association est une organisation à but non lucratif créée par des fondateurs qui se regroupent pour produire des biens et des services destinés à la collectivité³. Pour Lauer (2008 : 3), une ONG présente les caractéristiques suivantes : elle n'a pas de propriétaire, ne peut distribuer de bénéfices, ne fait pas partie de

³ L'article 1er de la loi Burkinabè définit l'association comme « tout groupe de personnes physiques ou morales, nationales ou étrangères, à vocation permanente, à but non lucratif et ayant pour objet la réalisation d'objectifs communs, notamment dans les domaines culturel, sportif, social, spirituel, religieux, scientifique, professionnel ou socioéconomique ».

l'État, le système d'adhésion est volontaire et a la qualité d'association. C'est cette dernière définition que nous adopterons dans le cadre de ce travail de recherche.

Toutefois, il est à noter que la définition de la transformation institutionnelle ne peut être convenablement appréhendée qu'à la lumière des objectifs qui la sous-tendent.

3.2. Objectifs de la transformation institutionnelle

Dans la plupart des transformations d'ONG de microfinance en entités réglementées à but lucratif (sociétés commerciales) trois objectifs principaux sont recherchés (Rhyne, 2003 : 3):

- fournir aux clients une gamme de services financiers diversifiés (services de prêts, d'épargne et de transfert d'argent);
- accroître l'accès aux capitaux, que ce soit par des emprunts commerciaux, par la collecte des dépôts, par la levée de fonds propres ou par ces trois moyens à la fois ;
- professionnaliser la gestion (amélioration des systèmes et procédures, automatisation des opérations, évolution de la gouvernance et de la culture d'entreprise, légitimité auprès des partenaires).

La mise en œuvre de ces objectifs peut être entravée par un certain nombre d'obstacles que les SFD doivent identifier afin de mieux les circonscrire.

3.3. Les obstacles liés à la transformation institutionnelle des ONG de microfinance

Le secteur de la microfinance n'est encore qu'aux balbutiements de la connaissance et de l'expérience de ce type de transformation (Lauer, 2008 : 1), et les institutions en phase de transformation, confrontées à l'absence d'un référentiel clair, rencontrent de nombreuses difficultés. Au titre de ces obstacles, nous pouvons citer :

- les limitations juridiques imposées par certaines réglementations dans la participation de l'ONG mère au capital de l'institution transformée, ce qui peut avoir des incidences pour sa mission et sa gouvernance ;
- les restrictions juridiques et fiscales qui influent sur la capacité de l'ONG de microfinance à céder ses actifs à l'institution transformée ainsi que le transfert effectif du passif. En effet, lorsqu'elle possède des emprunts en cours, l'ONG de microfinance doit déterminer si ces dettes feront l'objet d'un transfert à la nouvelle société ou si elles doivent rester à sa charge ;
- les limitations relatives aux fonds de subvention reçus par l'ONG : en général, les fonds de subvention accordés aux ONG de microfinance visent à appuyer le développement d'institutions permettant aux personnes pauvres et à faibles revenus d'accéder à des services financiers formels. Jusqu'à récemment, la plupart des bailleurs n'avaient pas envisagé la possibilité qu'une ONG puisse se transformer en société à but lucratif. Par conséquent, leurs politiques et accords de subvention ne prévoyaient pas de situation dans laquelle le bénéficiaire de la subvention procéderait au transfert de ses actifs en faveur d'une société dotée d'actionnaires privés ;
- le retrait ultérieur des actionnaires initiaux et la problématique de la conciliation de la mission sociale de l'institution avec ses objectifs de rentabilité.

Outre les obstacles liés à sa mise en œuvre, la transformation institutionnelle des SFD commande qu'un certain nombre de considérations essentielles soient analysées.

3.4. Considérations essentielles en matière de transformation : le cadre réglementaire, un facteur déterminant

Dans les arbitrages auxquels doit se livrer l'institution en mutation, le cadre réglementaire est déterminant pour appréhender ce qu'il adviendra de la structure mère, de ses actifs et de sa personnalité morale et des différentes options institutionnelles définies par la loi. Les auteurs (Lauer, 2008 :2 ; Ledgerwood : 2006) recommandent aux institutions en phase de

transformation de procéder en amont à une planification et notamment le recours à des conseils juridiques afin d'identifier les risques susceptibles de rendre la transformation inutilement coûteuse et complexe, voire irréalisable.

A cet effet, les auteurs (Lauer, 2008 :2 ; Ledgerwood : 2006), invitent les promoteurs d'institutions en phase de transformation à tenir compte des éléments suivants :

- le plafonnement du taux d'intérêt et avantages fiscaux attachés aux différentes formes d'institutions permettant d'exercer les activités spécifiques de microfinance ;
- le capital minimum et composition de l'actionnariat (sociétés à capitaux privés) ;
- les normes et ratio prudentiels (notamment taux de transformation ressources à court terme en emploi à long terme) et exigences de reporting ;
- le délai d'obtention de l'agrément et notamment les modalités de transferts des actifs.

De nombreux enjeux et défis sont associés à la transformation institutionnelle. Les SFD en phase de transformation se doivent par conséquent d'en avoir une bonne maîtrise afin d'éviter un écart entre les objectifs poursuivis au démarrage et ceux atteints au terme du processus.

3.5. Enjeux et défis majeurs

De nombreux enjeux et défis sont liés à la transformation des ONG de microfinance en entité commerciale viable. Entrent dans le cadre de ces enjeux et défis (CAPAF, 2006, in Commercialisation de la microfinance : 1) :

- la mise à niveau des systèmes et procédures (le coût et la durée d'implémentation d'un système d'information informatisé sont souvent sous-estimés), pour se conformer aux exigences réglementaires, des investisseurs et maîtriser les risques liés à la croissance ;
- la création et le développement de nouveaux produits ;
- le développement d'une culture d'entreprise commune à l'ensemble du personnel et la définition d'une politique de ressources humaines (formation, incitation) ;

- l'attraction d'investisseurs en phase avec la mission du SFD et la mise en place d'un système de gouvernance garant de la poursuite de cette mission ;
- la maîtrise de la tension entre objectifs commercial et social dans la mise en place du mode de gouvernance et la nouvelle structure du capital.

Toutefois, à la maîtrise des enjeux et défis doit être adjointe une analyse des différentes options institutionnelles afin d'en déterminer les avantages et les inconvénients.

3.6. Les différentes déclinaisons d'une transformation

Pour les auteurs Azokly et al. (2009:85), trois options de transformation institutionnelle s'offrent aux associations et se déclinent ainsi qu'il suit :

- la forme coopérative ou mutualiste que l'on regroupe sous le label « d'institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit » en abrégé IMCEC. Ce type d'institution a l'avantage de bénéficier d'exonérations fiscales. Ses règles de fonctionnement obéissent aux principes démocratiques. En revanche le système de gouvernance comporte de nombreuses faiblesses en raison du faible niveau d'éducation des élus ;
- la forme associative : Il s'agit des associations à volet microfinance. Cette catégorie de SFD bénéficie également de certaines exonérations fiscales et permet un bon niveau de capitalisation de l'institution en raison des reports à nouveau des excédents, mais comporte à l'instar des IMCEC des défaillances au niveau du système de gouvernance ;
- la forme commerciale : au terme de l'article 15 de la loi 023/AN du 14 mai 2009, portant réglementation des SFD au Burkina Faso, les SFD doivent être constitués sous la forme de Société à Responsabilité Limitée (SARL), de Société Anonyme (SA), d'IMCEC ou d'associations. Les SFD ne peuvent revêtir donc que deux types de formes commerciales : la SA et la SARL. Ces formes ont l'avantage d'être

synonymes pour les SFD de bonne gestion mais comporte de nombreux inconvénients comme l'assujettissement au régime fiscal de droit commun.

La plupart des législations ne permettent pas une transformation à proprement parler des associations en raison de la difficulté que pose le problème du transfert des actifs de l'ancienne entité (à but non lucratif) vers la nouvelle entité (à but lucratif). C'est ce que soutiennent les auteurs Azokly & al. (2009 : 17, 31-32), lorsqu'ils affirment que la transformation d'une association en sociétés (SA ou SARL) s'avère difficile, voire impossible.

En effet, toujours selon ces auteurs, l'association ne peut pas se transformer en société commerciale sans perdre sa personnalité juridique, ce qui entraînera par voie de conséquence sa dissolution. Alors que la dissolution de l'institution dans la plupart des législations (loi burkinabé par exemple sur la liberté d'association) entraîne la dévolution du patrimoine à une institution de même nature c'est-à-dire une autre association. Ce qui pose le problème du transfert de l'actif de l'association vers une société commerciale. Azokly et al. proposent néanmoins deux possibilités qui pourraient être envisagées par les dirigeants d'associations désirant se transformer :

- la « filialisation » des activités d'intermédiation financière de l'association⁴ par la création d'une filiale constituée sous la forme de société commerciale ;

⁴ Le cas de l'ONG PRODEM qui a entrepris au cours des années 1990 une transformation institutionnelle pour créer Banco Sol un établissement bancaire constitué sous la forme d'une société anonyme est l'une des expériences les plus connues en la matière. Ce modèle a, par la suite, servi de référence, au niveau international, pour la réalisation de projets, dans le domaine de la microfinance, visant à changer de forme juridique pour répondre à des préoccupations de croissance des institutions. En effet, en vue de mobiliser un volume accru de ressources pour financer sa croissance, l'option est prise de créer un établissement bancaire. Cette orientation offre deux avantages principaux. La création de la société anonyme offre l'opportunité d'accueillir de nouveaux actionnaires et d'accroître le montant des fonds propres. L'accès au statut de banque assujettie à la réglementation permet de collecter de l'épargne auprès du public. Le capital de la Société Anonyme est détenu en majorité par l'Association PRODEM mais ouvert à de nouveaux actionnaires qui sont en majorité des partenaires étrangers. L'Association (PRODEM) a conservé les activités à but non lucratif et transféré à la Banque (Banco Sol) celles de nature financière (collecte de l'épargne et octroi de crédit). Dans ce cadre, le portefeuille de prêt et une partie du personnel ont été transférés à Banco Sol. La démarche a privilégié la concertation et une approche itérative en particulier pour la réalisation de l'étude de faisabilité et la finalisation du schéma de transformation.

- la prise de participation majoritaire ou non au sein d'une société existante soit en souscrivant à une augmentation de capital en numéraire, soit en achetant des actions de la société de façon à obtenir la majorité souhaitée.

Néanmoins, en plus de la filialisation et de la prise de participation, les ONG qui se transforment disposent de plusieurs options telles que la cession de portefeuille, le transfert de clients ou d'agences.

S'il est vrai que les SFD en phase de transformation institutionnelle disposent de différentes options institutionnelles, il n'en demeure pas moins que l'analyse desdites options doit prendre en compte les différentes implications liées à la transformation des SFD notamment des ONG de microfinance.

3.7. Les implications de la transformation des associations

La transformation des SFD induit de nombreuses implications d'ordre juridique, fiscal et institutionnel qui doivent être analysées afin d'assurer une bonne maîtrise des risques subséquents (Azokly et al. 2009 : 44, Lauer, Etudes Spéciales du CGAP n°13, 2008 : 2). L'un des points les plus saillants de cette évaluation des implications réside dans le régime fiscal final qui sera imposé au SFD, puisque de ce régime fiscal dépendra l'établissement des projections financières de l'institution. Il s'agira également d'apprécier l'incidence de la nouvelle fiscalité sur les produits et les charges afin d'identifier les taux d'intérêt et le niveau de financement qui permettraient de garantir l'équilibre financier de l'institution. Outre les implications fiscales ci-dessus exposées, la transformation des associations entraîne un autre type d'implications qui peut se résumer ainsi qu'il suit :

- implications juridiques liées à la stratégie de redéploiement des ressources humaines : en effet, les règles de droit du travail, et notamment les conventions collectives, ne sont pas nécessairement les mêmes après le changement de statut, ce qui en soi justifie une réflexion préalable à la transformation ;

- implications liées au mode de gouvernance : une association transformée passe du statut d'entité sans propriétaire, à celui d'entité avec propriétaires qui sont des actionnaires qui attendent naturellement un retour sur investissement ou à tout le moins une gestion professionnelle de l'entité.

La transformation institutionnelle des ONG de microfinance, comme tout changement organisationnel, est un processus complexe qui implique une bonne planification (identification des options institutionnelles, structure du capital), une bonne maîtrise des implications juridiques, fiscales et institutionnelles, mais aussi une conduite appropriée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude

Ce chapitre est consacré à la description de l'architecture de la méthodologie de recherche employée notamment en ses volets construction du modèle d'analyse (section 1) et protocole de collecte et de traitement des données (section 2).

4.1. La construction du modèle d'analyse du changement

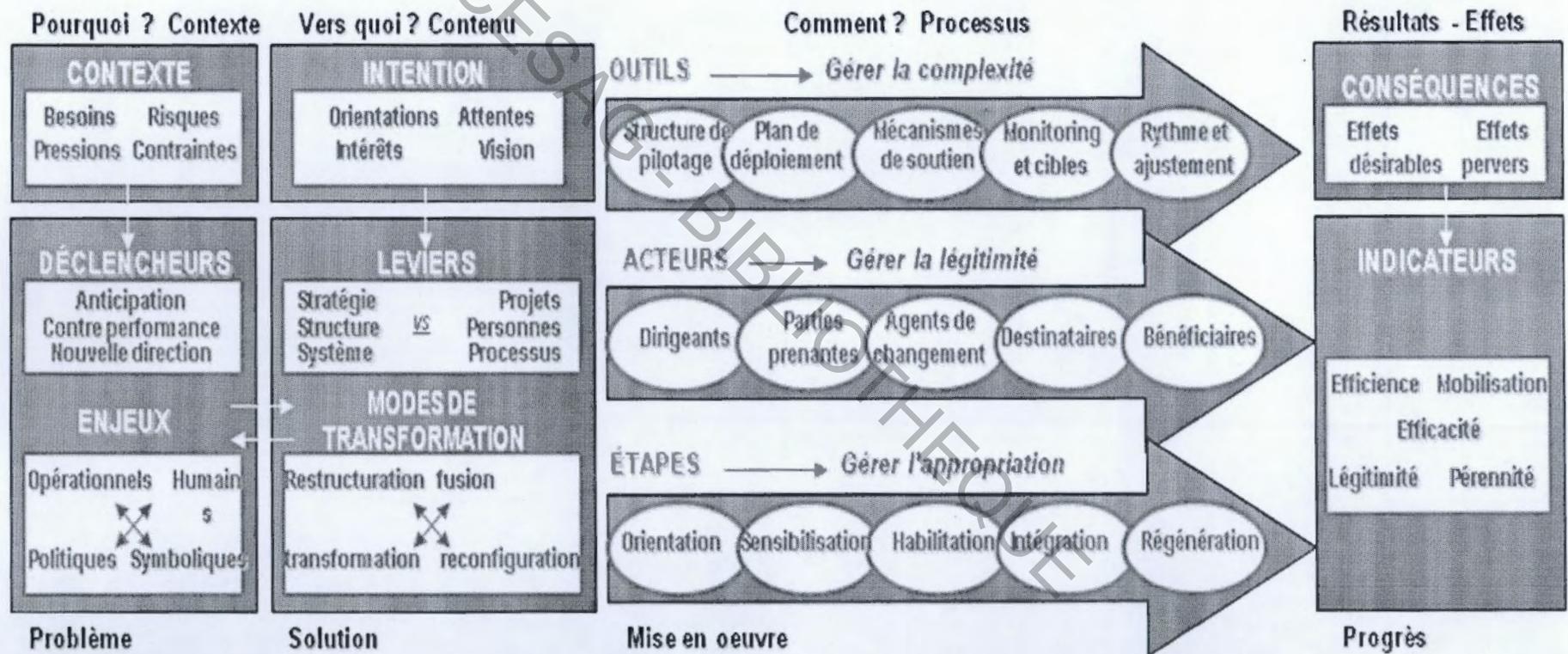
L'objet de notre recherche consiste à analyser l'efficacité du processus de transformation institutionnelle d'un SFD à travers une évaluation du processus réalisé. L'objectif poursuivi est d'analyser la dynamique du changement au sein d'un SFD afin de suggérer des recommandations visant à améliorer la conduite du changement organisationnel au sein des SFD. A cet effet, dans le cadre de la construction de notre modèle d'analyse, nous nous sommes fortement inspirés du modèle de gestion de la transformation des organisations proposé par Rondeau (2002 et 2006) et qui comporte les quatre dimensions suivantes :

- le contexte : ce premier point du modèle aborde l'analyse du contexte et des conditions qui amènent l'organisation à changer. Cette dimension du modèle permet de déterminer le « pourquoi » notamment les éléments déclencheurs du changement, en plus d'insister sur l'importance de la légitimité du changement au sein de l'organisation ;
- le contenu : cette composante du modèle vise essentiellement à clarifier la nature du changement, ses orientations ainsi que ses objectifs qui la sous-tendent mais également les leviers à déployer ;
- le processus : cette dimension du modèle à trait au pilotage de la mise en œuvre qui implique la participation des acteurs clés au processus. Cette composante du modèle permet d'appréhender la dimension humaine du changement (résistances ou soutien au changement) ;

- les effets : cette dimension du modèle repose sur l'évaluation de la progression du processus, des résultats obtenus et de l'appropriation du processus par les acteurs.

Le modèle ainsi présenté montre que l'amélioration de la performance globale de l'organisation est le résultat d'un processus de changement cohérent et inter-lié. Ces quatre dimensions constituent les quatre variables indépendantes de notre modèle d'analyse. La variable dépendante réside dans la transformation institutionnelle. Ce modèle, a l'avantage d'avoir une approche globale du processus de transformation de l'organisation en proposant une analyse combinatoire de toutes les dimensions du processus (contexte, contenu, mise en œuvre du processus, acteurs, effets).

Figure n°01 : Modèle d'analyse



Source : adapté de Rondeau 2006

Le modèle de Rondeau a servi de base à l'élaboration de nos hypothèses de recherches. Nous partons du principe qu'un processus de transformation réussi est synonyme de performance organisationnelle pour un SFD. En effet, la transformation consiste à partir d'un modèle existant pour aboutir à un modèle économique plus compétitif et plus rentable.

Nous avons par conséquent formulé nos hypothèses de recherche comme suit :

H1 : L'analyse du contexte et du contenu de la transformation institutionnelle augmentent ses chances de réussite.

H1.1 : l'analyse du contexte de la transformation faciliterait son introduction.

H 1.2. la construction d'une vision claire et l'identification d'objectifs stratégiques sur la base d'un diagnostic participatif permettraient d'actionner les leviers idoines facilitant la transformation.

H 2 : la conduite structurée de la transformation institutionnelle conditionne son efficacité.

H 2.1 : la mise en place d'une structure de pilotage, d'un plan de déploiement et de mécanismes de soutien seraient des déterminants de la réussite du projet.

H 2.2 : L'implication de tous les agents concernés par le changement, leur responsabilisation ainsi que la détermination de résultats mesurables seraient des facteurs de réussite du processus de changement.

H 2.3: la conduite structurée de la transformation favoriserait une bonne appropriation du processus par les acteurs concernés.

H 3: La réussite de la transformation institutionnelle se traduirait par la modernisation et l'amélioration de la performance organisationnelle de l'institution.

4.2. Méthodologie et protocole de recherche

Notre démarche d'investigation sur le terrain a débuté par une première phase dite «exploratoire» de recueil de données, suivant une méthode qualitative où se sont alternés questionnaires et entretiens avec les différents acteurs du processus de transformation.

4.2.1. Le choix de l'échantillon

Le choix d'un échantillon limité de personnes (15 employés sur les 81 que compte GRAINE SARL au 31/12/2011) se justifie par un souci de qualité de travail. En effet, comme le précisait Miles & Huberman (2003 :58) «Vous ne pourriez jamais étudier toutes les personnes dans tous les lieux possibles et examiner leurs actions». Notre échantillon a été constitué en collaboration avec la Direction de la Société, qui a joué le rôle de personne ressource et de « point focal » dans le cadre de ce travail de recherche. La sélection des acteurs a été faite sur la base de critères tels que la place dans la structure organisationnelle, l'importance du poste occupé, et le profil de l'employé. Le tableau ci-dessous retrace la composition dudit échantillon.

Tableau n°02 : composition de l'échantillon de l'étude

Acteurs	Nombre	Postes	Proportion rapportée à la taille globale de l'échantillon
Comité de Pilotage (Pilotes (du projet)	1	Responsable du comité de pilotage	6.66%
	3	Membres du comité de pilotage	20%
Destinataires	2	Chef d'antenne de Bogandé Chef d'antenne de Boromo	13.33%
Direction	1	Directeur de GRAINE SARL	6.66%
Consultant	1	Chargé de l'évaluation institutionnelle	6.66%
Conseil juridique et fiscal	1	Chargé de l'assistance juridique et fiscale	6.66%
Partenaire technique	1	Organismes d'appui technique chargé de la notation de GRAINE SARL	6.66%
Conseil de Gestion	1	Président du Conseil de Gestion	6.66%
	4	Membres du Conseil de Gestion	26.66 %
Total	15		100%

Source : nous-mêmes

L'échantillon étant constitué, il a fallu identifier les sources ainsi que les outils de collecte des données de l'étude.

4.2.2. Les outils de collecte des données

Il faut souligner que plusieurs sources et outils ont alimenté notre dispositif de collecte des données.

4.2.2.1. Les entretiens

Il s'agit pour l'essentiel d'entretiens individuels formels. Le choix des entretiens se justifie par leur capacité à susciter un climat de confiance chez les acteurs du processus, à permettre une bonne compréhension de leurs représentations, leurs perceptions et surtout de leur « vécu ». Les entretiens ont été conduits suivant un guide d'entretien (annexe n°01) auprès de tous les membres de l'équipe dirigeante de GRAINE SARL (membres du Conseil de Gestion et la direction). Le but de ces entretiens était de déceler les irrégularités du processus de transformation ainsi que les obstacles rencontrés.

4.2.2.2. L'analyse documentaire : les archives de la société

Nous avons sollicité l'accès à certains documents internes de la société tels que les comptes rendus de réunion du Comité de pilotage du processus, le planning du processus, le rapport d'évaluation institutionnelle de l'ancienne entité. L'analyse des archives nous a permis d'établir un lien de causalité entre les événements passés et le processus de transformation et donc de comprendre les événements présents à la lumière des événements passés.

4.2.2.3. Le questionnaire

Nos investigations ont donc nécessité la construction d'un questionnaire structuré autour des différentes dimensions de notre modèle d'analyse. Ce questionnaire contenait une mise en

situation qui a contribué à révéler les dysfonctionnements qui ont prévalu tout au long du processus de transformation. Le questionnaire est présenté à l'annexe n°03. Cette méthode a l'avantage d'offrir des réponses pouvant être quantifiées et synthétisées. Le questionnaire peut être utilisé auprès d'un grand nombre d'interlocuteurs tout en respectant leur anonymat et en laissant libre d'exprimer leur opinion sans peur de représailles. Il va sans dire que les premiers questionnaires ont été précédés d'une phase « pilote » qui nous a permis de les finaliser en insérant de nouvelles questions ou de nouveaux thèmes.

4.2.3. Traitement de l'information

Notre recherche a suivi un processus à deux phases. La première phase a été celle du recueil de données permettant de diagnostiquer la situation, la seconde phase a consisté en l'évaluation des actions mises en œuvre et leurs conséquences sur la situation organisationnelle.

Les données empiriques ont été collectées essentiellement à partir d'entretiens formels, auprès de l'ensemble de l'équipe dirigeante de GRAINE SARL, d'un questionnaire ainsi que des archives de la société, afin d'opérer une triangulation des sources d'informations disponibles. Ensuite, nous avons traité cette information en nous inspirant des techniques d'analyses de données qualitatives proposées par ANDREANI et al. (Cahier de recherche ESCP-EAP, N° 01-150, 2001 : 8) c'est-à-dire d'un point de vue sémantique. Selon ces auteurs, le traitement sémantique des données qualitatives consiste à étudier les idées des participants (analyse empirique), les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'il leur donne (analyse de l'énonciation). Nous avons clôturé notre démarche de recherche par une rencontre avec plusieurs membres de l'équipe dirigeante, dont la direction de GRAINE SARL, pour valider nos résultats. Les données ainsi collectées et traitées nous permettront de nous prononcer sur la qualité du processus notamment dans son volet respect des dimensions critiques.

Ce chapitre nous a permis de jeter les bases de la méthodologie que nous allons suivre pour évaluer la qualité du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL. C'est cette méthodologie que nous allons appliquer au processus pour en apprécier l'efficacité et le cas échéant formuler des recommandations à l'endroit des différents acteurs impliqués dans la conduite du processus de transformation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La question du management du changement organisationnel, nous l'avons vu, est devenue primordiale, non seulement au sens où les outils et techniques de conception et de pilotage du changement se sont sophistiqués, mais aussi au sens où la capacité même des organisations à intégrer le changement comme un régime quasi permanent est devenue une compétence clé.

Au regard des développements qui précèdent, nous pouvons dire qu'il n'existe pas de mode idéal d'introduction et de mise en œuvre du changement organisationnel et que le management du changement organisationnel mérite à notre sens de dépasser la problématique des méthodologies « classiques » qui enchaînent les phases de diagnostic, et identification des problématiques, recherche et choix des solutions, mise en œuvre et évaluation pour tenir compte du contexte de l'institution en phase de transformation.

Pour ce faire, notre modèle d'analyse nous permettra de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherches et subséquemment de pouvoir nous prononcer sur l'efficacité du processus de transformation institutionnelle de notre sujet d'étude.

DEUXIEME PARTIE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'analyse des processus de changements organisationnels a fait l'objet d'une littérature très abondante comme le montre la multitude de travaux cités dans la première partie.

Nous commençons cette deuxième partie par la présentation de GRAINE SARL (Chapitre 5). Les chapitres suivants (6 et 7), seront consacrés respectivement à la description des phases du processus du changement organisationnel et à leur analyse à la lumière du modèle d'analyse que nous avons proposé en première partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Présentation de GRAINE SARL

Le changement organisationnel dans les organisations nous semble aujourd'hui mis en œuvre par des approches essentiellement instrumentales et prescrites, et n'intégrant pas suffisamment les spécificités de l'institution et les aléas de l'activité. D'où un manque d'efficacité et/ou d'efficience dans la conduite du processus. L'avantage compétitif résultant d'une transformation organisationnelle découle non seulement de la pertinence des choix de transformation, mais également de la réactivité et des délais de mise en œuvre de ces changements.

Le but de ce chapitre est de présenter l'historique et l'évolution de GRAINE SARL (section 1), son architecture organisationnelle et son mode de gouvernance (section 2), ses prestations (section 3) et enfin son positionnement (section 4).

5.1. Historique, structure de propriété, mission et vision de GRAINE SARL

Pour présenter notre terrain d'étude, nous avons choisi en prélude d'en faire un bref historique, ainsi qu'un exposé succinct de sa mission et de sa vision ainsi que de sa structure de propriété.

5.1.1. Historique et évolution de la SARL

Le Groupe d'Accompagnement à l'Investissement et à l'Épargne (GRAINE) est né de la transformation du programme de microfinance initié par l'ONG internationale Catholic Relief Service CRS/BF (CRS/BF), au début des années 1992. En 2004, CRS-BF a entamé le processus de transformation de son programme de microfinance en concertation avec les Diocèses qui abritaient ses deux agences ainsi que l'Organisation Catholique pour le Développement et la Solidarité (OCADES Burkina). Le but étant celui de transformer les deux agences de microfinance de Bogandé et Boromo en une structure autonome. C'est ainsi que le processus a abouti à la création par CRS Burkina et l'OCADES Burkina en août 2006, d'une Société à Responsabilité Limitée dénommée GRAINE-SARL dont le siège social se trouve à Ouagadougou.

5.1.2. Structure de propriété de GRAINE SARL

Le capital social (1 000 000 FCFA) a été souscrit et libéré par deux actionnaires, qui constituent actuellement les propriétaires de la société, à savoir l'ONG mère CRS-BF (49%) et OCADES-Burkina (51%), dont les parts sociales sont représentées par des titres non négociables. GRAINE SARL est immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier en qualité de Société Commerciale et est régie par l'acte uniforme OHADA du 17 avril 1997 relatif au droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique. Aucune ouverture du capital n'est prévue pour l'instant mais la question de la structure de propriété de l'entité mérite d'être étudiée avec soin, ce d'autant plus que l'ONG a fait le choix stratégique de se retirer en principe au terme du processus de transformation.

5.1.3. Mission et vision de GRAINE SARL

GRAINE SARL a pour mission de : « contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales des populations pauvres du Burkina Faso en majorité les femmes du milieu rural en leur offrant des services financiers adaptés. » Pour soutenir sa mission, GRAINE SARL a défini trois buts sociaux et cinq (5) objectifs sociaux que nous présentons dans la figure qui suit :

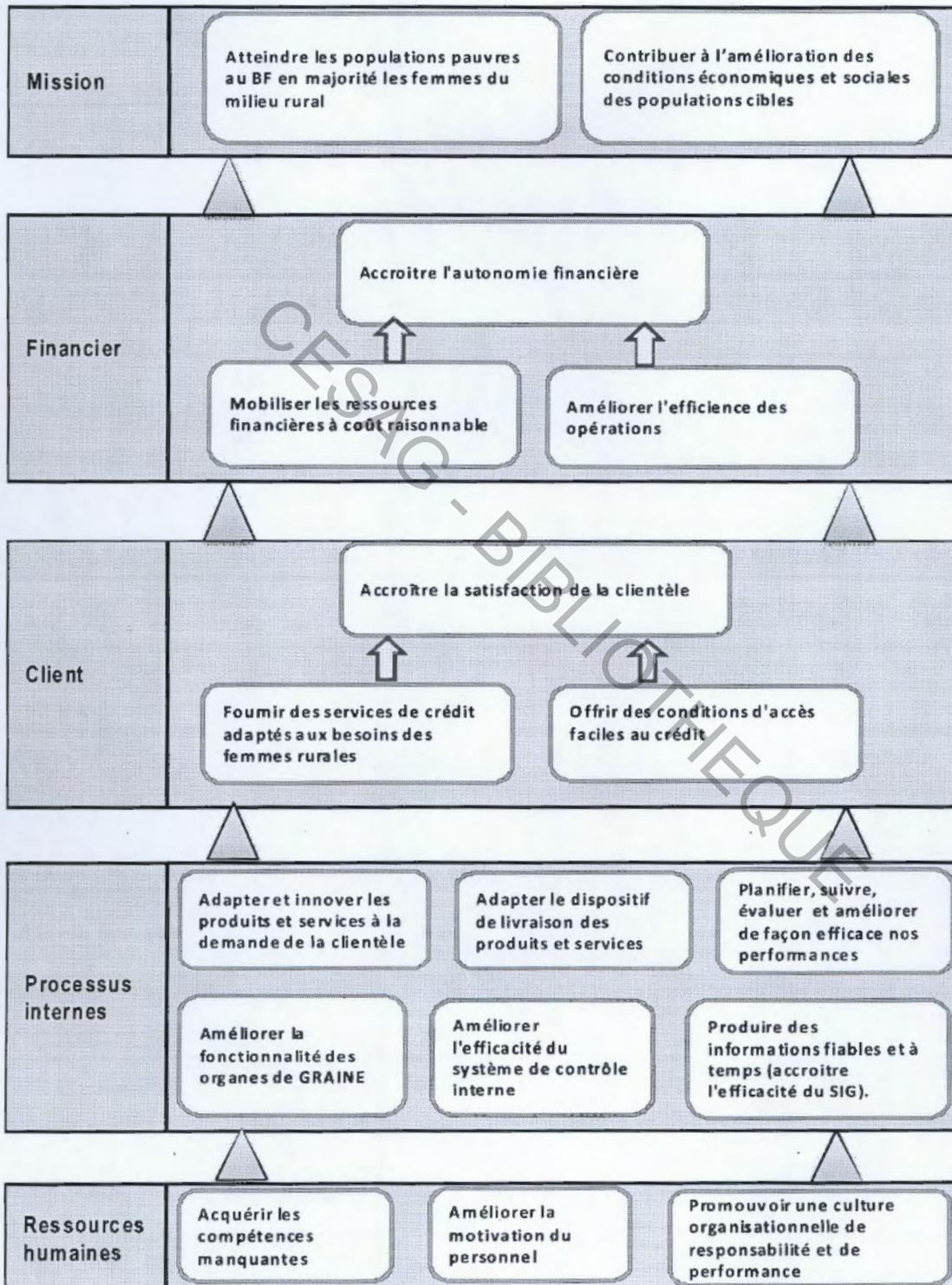
Figure n°02 : Buts et objectifs sociaux de GRAINE SARL

Buts sociaux	Objectifs sociaux
Atteindre les populations pauvres du Burkina Faso en majorité les femmes du milieu rural	D'ici fin décembre 2014, élargir la portée des services aux femmes pauvres en atteignant au moins 30% de nouvelles clientes dont 90% en milieu rural et 80% en dessous du seuil de pauvreté.
Offrir des services financiers adaptés	<p>D'ici fin 2014, Atteindre un taux de satisfaction de 85% de la clientèle ancienne d'au moins 3 cycles</p> <p>Réduire le taux de démission à 10% d'ici fin 2011 et moins de 5% à partir de fin 2012 ;</p> <p>D'ici fin 2014, développer au moins trois (3) nouveaux produits (crédit, d'épargne et système de paiement).</p>
Contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales	D'ici fin 2014, au moins 25 % de clientes anciennes de plus de deux ans ont franchi le seuil national de pauvreté.

Source : rapport d'activités 2011 de GRAINE SARL : 11

La vision de GRAINE SARL à l'horizon 2014 est d'atteindre son autonomie financière et d'être leader dans l'offre des services financiers aux femmes en terme qualitatif et quantitatif. Pour ce faire, elle a élaboré en décembre 2009 une carte stratégique qui s'articule autour de cinq axes majeurs. Cette carte stratégique constitue la base de la gestion stratégique et opérationnelle de GRAINE SARL pour les trois prochaines années.

Figure n°03 : Carte stratégique de GRAINE SARL



Source : rapport d'activités 2011 de GRAINE SARL : 12

Le second volet de la présentation de GRAINE SARL réside dans la description de son mode de gouvernance ainsi que son architecture organisationnelle.

5.2. Gouvernance et architecture organisationnelle

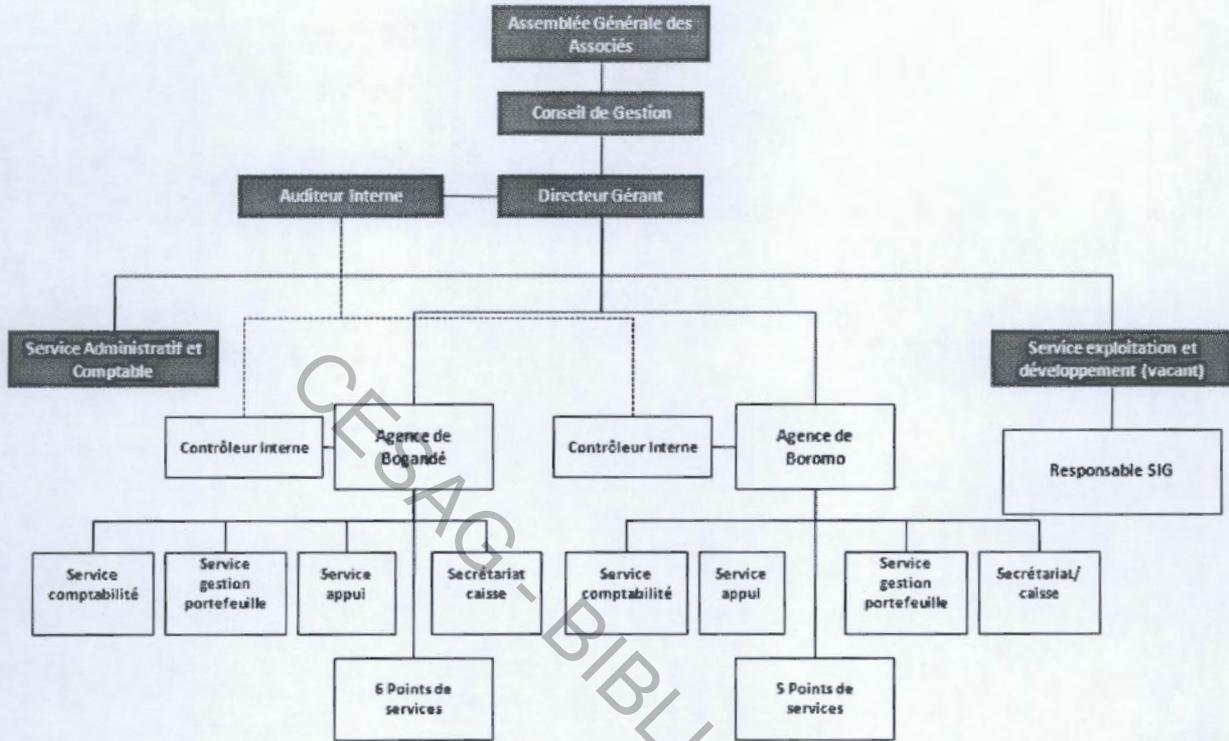
GRAINE SARL est administrée par un Comité de Gestion composé de sept (07) membres représentant les associés, notamment trois (03) membres de CRS et quatre (04) d'OCADES. Les membres du Conseil de Gestion sont nommés pour une période de trois ans renouvelables et l'organe a pour rôle la supervision et le contrôle de l'institution. Le Conseil de Gestion joue le rôle de Conseil d'Administration tel qu'il en existe dans certains SFD. Dans le cas de GRAINE SARL, le Conseil de Gestion est facultatif parce qu'au sens de l'Acte Uniforme sur le Droit des Sociétés Commerciales, l'institution d'un Conseil de Gestion dans le cas des SARL n'est pas obligatoire. GRAINE SARL est dirigée par un gérant qui rend compte au Conseil de Gestion. Un département contrôle interne qui assure la fonction d'audit au sein de l'institution directement rattaché au Conseil de Gestion a été mis en place. Outre ces organes, GRAINE SARL dispose d'organes statutaires comme l'Assemblée Générale (instance de décision des actionnaires) et le commissariat aux comptes qui assure le contrôle des comptes de l'institution.

La stratégie de GRAINE SARL est documentée par un Plan d'Affaires 2010-2014, développé en interne avec l'appui d'un consultant et du Conseiller régional en microfinance de CRS, Chargé de Programme de MISION II⁵. Ce plan fait suite aux conclusions de l'atelier d'orientation stratégique organisé par GRAINE SARL en 2008. Il a été validé par le conseil de gestion en sa session annuelle du mois de juin 2009.

Au 31 décembre 2011, l'organigramme opérationnel de GRAINE/SARL se présente comme suit :

⁵ Fondée à la fin de 2007, le projet MISION est le résultat d'une alliance entre le Catholic Relief Services (CRS) et deux réseaux nationaux, COPEME au Pérou et ASOMIF au Nicaragua, avec le soutien de la Fondation Ford. Son objectif est de soutenir les institutions de microfinance (IMF) à développer leurs systèmes de gestion de performances sociales (SPM).

Figure n°04 : Organigramme de GRAINE SARL au 31/12/11



Source : rapport de notation de GRAINE SARL du 18 mai 2012 : 9

Le troisième volet de la présentation de GRAINE SARL nous permet d'exposer les produits et services offerts par l'institution.

5.3. Prestations offertes

GRAINE SARL applique une méthodologie de crédit de type solidaire en octroyant le crédit aux clientes organisées au sein de Groupements Villageois de Microcrédit (GVM). Les produits de crédit de GRAINE SARL s'adressent principalement à une clientèle féminine rurale et semi-rurale, composée essentiellement de petits éleveurs, commerçants de produits agricoles et en général micro-entrepreneurs. GRAINE SARL offre actuellement deux produits de crédit qui financent des activités génératrices de revenus: un produit de crédit d'une durée de 6 mois et un autre de 9 mois. Le crédit 6 mois constitue au 31 décembre 2011 91% du portefeuille, et le crédit

de 9 mois le restant soit 9% du portefeuille. Le montant du crédit octroyé varie de 25.000 FCFA à 300.000 FCFA et le crédit moyen est de 42.000 FCFA.

L'offre actuelle de l'institution en termes de variété de produits est limitée. Les produits de crédit financent des activités diversifiées (stockage des produits agricoles et de cueillette; embouche ovine, agriculture, petit commerce) dont les cycles de productions sont différents. Pourtant certaines caractéristiques des produits telles que la modalité unique de remboursement du capital in fine, la durée du prêt, le montant maximum du crédit, la date d'octroi s'avèrent être peu adaptées aux besoins différenciés de la clientèle. Tous les produits prévoient la constitution au fil du temps d'une épargne obligatoire de 10% du prêt, bloquée jusqu'à la sortie du client du GVM.

Consciente du besoin d'innovation de son offre actuelle, en juin 2011 GRAINE SARL a effectué une étude sur le développement de nouveaux produits financiers avec l'appui d'un consultant externe. Ainsi donc, GRAINE SARL envisage segmenter son offre actuelle en plusieurs nouveaux produits: petit commerce, artisanat, embouche, stockage de produits d'agriculture, stockage produits de cueillette et fonds de roulement. Le crédit individuel sera aussi introduit jusqu'à un maximum de 10% du portefeuille.

A côté de l'épargne obligatoire qui accompagne l'offre de crédit, GRAINE SARL offre aussi à ses membres le service d'épargne volontaire, que chaque client peut verser en sus de l'épargne obligatoire. Le montant d'épargne volontaire à constituer est plafonné à 30% du crédit. Les produits d'épargne actuels de GRAINE SARL ne sont pas aisément accessibles pour les clients: En effet, pour pouvoir récupérer l'épargne obligatoire ainsi que celle volontaire, le déposant doit sortir du GVM. D'après l'étude de marché et de la concurrence effectuée par GRAINE SARL en 2010, le niveau de satisfaction de la clientèle par rapport aux produits d'épargne est limité. La difficulté d'accès aux dépôts serait même à l'origine des départs d'anciennes clientes dans le but d'avoir accès à leurs épargnes. Pour atténuer ce risque et partant, répondre aux besoins des clients, GRAINE SARL vient de lancer deux projets pilotes: l'épargne à vue (petite épargne) et les dépôts à terme, dont le retrait ne sera pas soumis à la condition de sortir du GVM.

Cette gamme de produits et services a permis à GRAINE SARL de se positionner comme un SFD non négligeable dans le paysage de la microfinance du Burkina Faso.

5.4. Positionnement sur le marché et stratégie d'intervention

GRAINE SARL mène ses opérations essentiellement dans l'Est et le Centre-Ouest du Burkina Faso. L'institution opère actuellement dans sept régions, sur un total de treize que compte le Burkina Faso. Après le RCPB et FAARF qui offrent ses services dans l'ensemble du pays, GRAINE SARL est l'une des institutions le plus développées du Burkina Faso en terme de nombre de clients et d'encours de crédit. GRAINE SARL dispose de deux agences dans les villes de Bogandé et Boromo. Ces deux agences disposent en total de douze points de service repartis à travers leurs zones d'intervention. Au 31 décembre 2011, GRAINE SARL comptait quatre vingt et (81) agents dont cinquante trois (53) agents de crédit. Ce positionnement est corroboré par les indicateurs clés de l'institution présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°03 : Indicateurs clés de performance de GRAINE SARL

INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE	31-12-2011	Normes (BCEAO)
Nombre d'agences y compris le siège	3	-
Nombre de points de services	11	-
Nombre de groupements de microcrédit	1 412	-
Nombre de clients actifs	43 604	-
Proportion de femmes clientes actives	100 %	-
Nombre de clients emprunteurs par agent de crédit	941	-
Nombre de clients avec crédit	40 446	-
Nombre de clients avec épargne	43 604	-
Encours de crédit (en FCFA)	1 828 721 960	-
Encours d'épargne (en FCFA)	425 115 266	-
Portefeuille à risque de plus de 90 jours	0,84%	3%
Taux de pertes sur créances	0,58%	<2%
Autosuffisance opérationnelle	95%	>130%
Ratio de capitalisation	79,44%	15%

Source : adapté du rapport d'activités 2011 de GRAINE SARL : 9

Ce chapitre nous a permis de présenter notre terrain d'étude dans ses principales composantes notamment sa mission, vision, structure de propriété, architecture organisationnelle, mais aussi ses prestations ainsi que son positionnement stratégique sur le marché. Ce terrain d'étude nous servira de tremplin pour notre étude de cas afin de répondre à notre problématique qui est celle d'évaluer l'efficacité de son processus de transformation institutionnelle. Aussi, nous consacrons le chapitre suivant à la description des étapes et phases de son processus de transformation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Description du processus de transformation de GRAINE SARL

Ce chapitre sera consacré à la description des actions préparatoires du processus de transformation (section 1) de GRAINE SARL ainsi que les changements qui ont affecté les différents pôles organisationnels et opérationnels (section 2) de la future entité. L'évaluation de l'efficacité de ce processus et de ses principales étapes fera l'objet du prochain chapitre.

6.1. Les actions préparatoires

Le processus de transformation entamé par les initiateurs du projet a été précédé par un certain nombre d'actions préparatoires. Lesdites étapes et actions préparatoires sont présentées dans ce qui suit. Toutefois, avant de présenter lesdites actions, nous allons récapituler les principales étapes du processus.

6.1.1. Les principales étapes du processus de transformation organisationnelle

De nombreuses étapes clés ont jalonné le processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL et dont l'analyse permettra d'apporter un éclairage particulier sur la démarche de transformation suivie par GRAINE SARL. Ces étapes sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°04 : Principales étapes du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL

Numéro d'ordre	Echéances	Activités réalisées
1	Janvier 2004	Evaluation institutionnelle du programme microfinance de CRS/BF par les responsables du département microfinance de CRS/BF
2	mars 2004 à avril 2005	Réalisation par CRS/BF d'une campagne d'échanges et de sensibilisation auprès de l'OCADES/CARITAS et des évêques des diocèses de rattachement des agences de la future entité en vue d'obtenir leur adhésion au processus de transformation et leur entrée dans le capital
3	avril 2005	Résolution prise par les Diocèses de Fada N'Gourma et de Dédougou ainsi que l'OCADES Burkina de créer un SFD résultant de la transformation du

		programme de microfinance actuel du CRS/BF
4	septembre 2005	Visite d'échanges effectuée par les deux évêques de rattachement des agences de la future entité, le secrétaire exécutif de l'OCADES/ CARITAS Burkina, le gérant de la future entité et un membre de l'équipe technique du programme microfinance, auprès de CRS/Sénégal en vue de s'inspirer de son expérience notamment dans la conduite du processus de transformation ayant abouti à la naissance de CAURIE-MF
5	janvier 2006	Mise en place et tenue de la première rencontre du comité technique de pilotage du processus en vue d'amender le projet de création de la nouvelle entité
6	28 mars 2006	Tenue de la deuxième rencontre du comité technique de travail en vue de valider le plan d'action de la transformation institutionnelle, le règlement intérieur précisant les modalités de fonctionnement et les attributions du comité technique adopter la dénomination de la nouvelle structure et élaborer les termes de références pour le recrutement du consultant chargé de la rédaction des textes de base de la nouvelle structure
7	juin 2006	Tenue de la troisième rencontre du comité technique pour valider le nom et la forme juridique de la nouvelle entité et les modalités de recrutement du consultant chargé de l'élaboration des textes de base de la nouvelle entité.
8	entre juin et juillet 2006	Accomplissement des formalités d'enregistrement, d'immatriculation et de publication de la nouvelle entité
9	juillet 2006	Tenue de l'assemblée générale constitutive de la SARL
10	août 2006	Création officielle de GRAINE SARL
11	en septembre 2006	Tenue d'une assemblée générale extraordinaire de la société pour modifier les statuts, nommer les membres des organes de gestion et valider les conclusions de la seconde évaluation institutionnelle de la future entité
12	en novembre 2006	Signature d'un contrat d'assistance juridique avec un cabinet d'avocats pour accompagner l'organisation dans son processus de transformation.
13	janvier 2007	transfert du personnel du programme de microfinance de CRS à GRAINE/SARL. Le transfert formel des actifs (matériel roulant, équipements, et fonds de crédits) à GRAINE/SARL est suspendu en attendant la finalisation de la convention d'exonération fiscale
14	Juillet 2008	Réalisation d'une étude juridique et fiscale pour définir une stratégie de négociation d'une convention d'exonération fiscale au profit de GRAINE SARL à la demande du Comité technique
15	octobre 2008	Tenue d'un atelier d'orientation stratégique organisé par GRAINE SARL afin de définir sa vision, sa mission, ses valeurs, et ses objectifs stratégiques. Cet atelier a regroupé une quarantaine de participants dont les représentants des deux organisations membres (CRS/BF et OCADES), les partenaires techniques et financiers, les instances de supervision (Ministère de l'Economie et des Finances), les institutions « sœurs » et les salariés;
16	19 janvier	Introduction d'une demande d'exonération fiscale auprès de l'administration

	2009	fiscale en vue d'obtenir l'exonération du transfert des actifs mais aussi d'obtenir l'exemption fiscale pour la nouvelle entité
17	Juin 2009	Installation officielle de GRAINE SARL dans ses locaux et démarrage de l'activité
18	29 novembre 2009	Nomination officielle du gérant par le conseil de gestion de GRAINE SARL
19	décembre 2009	Elaboration du plan d'affaires 2010 à 2014 de GRAINE SARL. Ce plan a été développé en interne avec l'appui d'un consultant et du Conseiller régional en microfinance de WARO/CRS, Chargé de Programme de MISION II ;
20	17 décembre 2010	Agrément de GRAINE SARL par le Ministère de l'Economie et des Finances en qualité de SFD et obtention de l'accord principe sur l'exonération fiscale.
21	juin 2011	Validation des conclusions de l'étude sur le développement de nouveaux produits

Source : nous-mêmes

Ce tableau fait la synthèse des grandes étapes du processus de transformation de GRAINE SARL y compris celles qui ont eu lieu avant la mise en place de la structure de pilotage. En effet, le plan d'action du comité de pilotage du processus de transformation de GRAINE SARL adopté au mois de mars 2006 ne reprend pas toutes ces étapes et le Comité de pilotage du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL, au demeurant a considéré sa date d'installation (janvier 2006) comme étant celle de démarrage du processus de transformation en occultant toutes les activités menées auparavant: Le plan d'action validé du comité technique fait état d'un délai de trois ans pour mener le processus à son terme soit la période allant de 2006 à 2009. Un délai supplémentaire de deux ans avait été rajouté en vue de permettre à CRS/BF de se retirer du capital de la future SARL et à l'Eglise Catholique de trouver un autre partenaire. En somme, le processus tel que planifié (annexe n°02) était sensé parvenir à son terme en décembre 2011. Toutefois, à ce jour, le transfert officiel des actifs de l'ancien programme vers la nouvelle entité n'a pas été encore réalisé (puisque la convention d'exonération fiscale bien que acquise n'est pas encore finalisée), alors que selon les prévisions du plan d'actions, cette activité devait être achevée au plus tard en décembre 2008. Il est à noter également que GRAINE SARL n'a été réellement autonome qu'en juin 2009 date officielle de démarrage de ses activités puisque jusque là, c'étaient le plan d'affaire de l'ancien programme microfinance de CRS/BF qui était exécuté.

6.1.2. La réalisation d'un diagnostic

Le diagnostic de la situation, est un préalable indispensable et une condition nécessaire à la conduite du changement. C'est dans cette optique que l'équipe technique du programme de microfinance de CRS/BF, a réalisé en interne une première évaluation institutionnelle du programme en janvier 2004 qui a servi de « diagnostic partagé » dudit programme de microfinance. Cette première évaluation institutionnelle peut être qualifiée de partagée parce qu'elle a été menée de manière participative, en associant les employés à la base, les partenaires potentiels ainsi que la clientèle. Ainsi au cours du premier trimestre de l'année 2004, au travers des entretiens individuels et de séances de travail avec les responsables d'activités (deux séances avec le personnel des deux agences et une avec l'équipe technique du siège), des pistes d'évolution ont pu être identifiées. Ainsi la première évaluation institutionnelle est parvenue à la conclusion qu'il fallait transformer le programme et a établi un plan de transformation 2005-2009 qui fait l'objet de l'annexe n°02 de notre mémoire.

Cette première évaluation institutionnelle a été complétée en juillet 2006 par une seconde évaluation institutionnelle cette fois-ci réalisée par un cabinet d'études spécialisé dans la réalisation de ce type d'études relatives aux institutions de microfinance. Ces deux évaluations ont permis de recueillir les avis des acteurs du processus sur les faiblesses du programme microfinance.

6.1.3. La stratégie de communication

La transformation institutionnelle induisant de nombreux changements, il est important de s'assurer que l'ensemble des acteurs concernés par le changement adhéreront au projet dans son ensemble. Dans le cadre des projets de transformation en effet, les acteurs qui portent ledit projet sont amenés à communiquer sur une réalité hypothétique qui n'existe pas et qui peut aller à l'encontre des intérêts de certains protagonistes de la transformation. D'où l'importance de la communication qui revêt à n'en pas douter, un rôle central car elle permet de visualiser les

objectifs du projet de transformation et partant, d'en favoriser l'appropriation par les acteurs impliqués.

L'équipe technique du département microfinance de CRS/BF qui jouait au démarrage du processus le rôles de « pilotes » du projet, s'est inscrite dans cette dynamique en déployant au début du processus des actions de communication visant la sensibilisation et l'information des partenaires techniques et financiers, des futurs actionnaires, des ses employés mais aussi du public cible. Ces actions de communication obéissaient à une stratégie de communication mais n'étaient pas structurées autour d'un plan formalisé de communication.

A cet effet, de mars 2004 à avril 2005 une campagne de sensibilisation et d'échanges a été menée par CRS/BF. Un certain nombre de canaux d'informations ont été utilisés comme les cadres d'échanges réunion d'information/sensibilisation, atelier de travail, visite d'échanges auprès de CRS/Sénégal, plaquette d'information présentant le programme) soit un total de quatre visites d'échanges en vue d'expliquer le bien fondé de la transformation. Dans le même ordre d'idées, le lancement du projet avec tous les acteurs impliqués dans le processus a été réalisé au cours de la Conférence Episcopale qui s'est tenue à Niamey du 20 au 27 février 2006 par Monseigneur Paul OUEDRAOGO, Président de la Conférence Episcopale avec pour objectif principal de mettre tous les acteurs au même niveau d'information et de faire connaître les « pilotes » du projet. Cette rencontre a contribué à asseoir la légitimité de la transformation et a surtout servi de tremplin pour la mise en œuvre du projet.

6.1.4. La cartographie des acteurs

Au démarrage du projet de transformation, les porteurs du projet de transformation de GRAINE SARL (les pilotes c'est-à-dire les membres du comité de pilotage) ont procédé à une cartographie des acteurs qui consistait à identifier les protagonistes de la transformation, autrement dit, l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de transformation. La cartographie des acteurs leur a conféré comme avantage de pouvoir cibler les actions de conduite de la transformation et de déterminer le niveau d'effort nécessaire pour obtenir l'adhésion des acteurs

du processus. Qui plus est, l'établissement d'une cartographie des acteurs a également permis aux porteurs du projet d'identifier les ressources humaines (qui connaissent bien la structure) interne mais aussi externes (consultant) sur lesquelles elle pouvait s'appuyer dans le cadre des actions de communication, ainsi que les bons interlocuteurs (leviers de déploiement du processus).

Au titre des ressources externes, le comité de pilotage a identifié un cabinet d'études spécialisé en ingénierie financière et dans l'appui conseil aux Institutions de Microfinance. Les consultants avaient pour mission de réaliser un diagnostic du programme et de proposer une analyse des différentes options institutionnelles qui s'offraient alors à GRAINE SARL, leurs avantages et inconvénients. Les conclusions de l'évaluation institutionnelle du programme microfinance réalisée par ledit cabinet d'études, laissent apparaître que trois options institutionnelles étaient proposées au comité de pilotage. Il s'agit de la forme associative, de la forme commerciale et de la forme coopérative ou mutualiste. Le recours à des acteurs externes par les porteurs du projet était sensé conférer un gage d'objectivité et de neutralité à la conduite dudit processus.

6.1.5. La mise en place d'un Comité technique

La transformation institutionnelle est un processus qui doit être coordonné avec attention afin que les décisions prises soient en adéquation avec le contexte et partant mises en œuvre efficacement. C'est donc un processus qui peut difficilement être géré par les cadres chargés de la gestion quotidienne de l'organisation. C'est dans cette optique, que GRAINE SARL a mis en place en janvier 2006 une équipe de conduite de la transformation dirigée par un « pilote » du projet. Cette équipe a pris la dénomination de Comité Technique chargé du pilotage du processus présidé par une personne ressource issue de CRS/BF, actionnaire de la SARL. La composition du comité technique se présente ainsi qu'il suit :

- quatre représentants de CRS/BF (le chef de département du programme microfinance, la chargé d'analyse financière du programme, l'inspecteur vérificateur du programme, alors directeur présumé de GRAINE SARL, un chef d'agence du programme microfinance) ;

- deux représentants de l'OCADES nationale (la secrétaire exécutive adjointe du programme microfinance, le secrétaire exécutif adjoint de l'OCADES Dédougou) ;
- le mandat dudit comité consistait essentiellement en l'élaboration, l'exécution et le suivi du plan de transformation institutionnelle ; le choix et la validation de la forme juridique de la future institution.

Le règlement intérieur précisant la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du comité a été adopté en janvier 2006, lors de la première rencontre du comité de pilotage et fixait la fréquence des rencontres à au moins une rencontre par trimestre durant toute la durée du processus

6.1.6. L'élaboration d'un plan de transformation institutionnelle

Le plan de transformation du Comité Technique chargé du pilotage du processus regroupait l'identification des actions relatives à la transformation ainsi que la séquence de leur mise en œuvre. Il désignait donc les étapes de la transformation ainsi que l'échéancier des actions et se présente dans ses grandes lignes comme suit :

- finaliser les pourparlers avec les partenaires identifiés (OCADES) ;
- déterminer la forme juridique, le nom, le logo et valider les statuts et règlement intérieur de la future institution à l'issue de l'évaluation institutionnelle du cabinet d'études ;
- organiser des visites d'échanges auprès des autres diocèses du Burkina Faso en vue d'assurer la promotion de GRAINE SARL et susciter leur entrée dans le capital dans le cadre du retrait progressif de l'ONG mère ;
- évaluer et transférer les actifs ;
- veiller à l'élaboration du plan d'affaires de la nouvelle entité ;
- faire une troisième évaluation institutionnelle de GRAINE SARL ;
- veiller au retrait progressif de CRS/BF du capital de GRAINE SARL et à son remplacement par un partenaire qui partage les mêmes missions et objectifs ;
- introduire une demande d'agrément auprès du Ministère de l'Economie et des Finances.

Le plan d'actions du comité de pilotage figure à l'annexe n°02. La durée du processus était estimée à trois ans puisque le plan d'actions couvrait la période 2006-2009. Toutefois, la déclinaison des activités s'étend à 2011 pour permettre essentiellement à CRS/BF de se retirer du capital de GRAINE SARL.

6.1.7. L'identification et la négociation avec les actionnaires potentiels

Le succès de tout processus de transformation institutionnelle dépend fortement de la qualité des autres partenaires (actionnaires dans le cas de sociétés commerciales, membres dans le cas des IMCEC⁶ ou bénéficiaires s'il s'agit d'une association) qui sont appelés à détenir la propriété de la nouvelle entité. Il est donc primordial lors de la phase de planification que les futurs partenaires soient identifiés et choisis avec soin afin de s'assurer qu'ils sauront insuffler à la nouvelle entité un dynamisme nouveau et donc une gestion plus professionnelle.

Soucieuse de trouver le bon partenaire, CRS/BF, dès la phase de planification du processus, a identifié un partenaire potentiel mais surtout « naturel » lui permettant d'allier mission et vision stratégique. Ainsi, de mai 2004 à avril 2005, quatre séances formelles de travail ont été tenues regroupant les représentants de CRS/BF à savoir l'équipe technique du programme microfinance et les représentants de l'OCADES/CARITAS ainsi que les évêques des diocèses de rattachement des agences de la future institution. En outre, une visite d'échanges a été réalisée du 04 au 07 septembre 2005 auprès de CRS/Sénégal qui avait achevé la transformation de son programme microfinance et qui avait abouti à la naissance de CAURIE/MF qui est la « sœur jumelle » de GRAINE SARL. Ont participé à cette visite d'échanges, les deux évêques de rattachement des agences de GRAINE SARL, le secrétaire exécutif de l'OCADES/CARITAS, et deux cadres de CRS/BF et de l'OCADES.

A l'issue de ces concertations, CRS/BF a retenu l'Eglise Catholique à travers son organe de Développement Economique et Social (OCADES/CARITAS) comme actionnaire de la future

⁶ Institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit

SARL. De ces pourparlers a émergé la résolution prise par les deux actionnaires le 19 avril 2005 de créer une institution de microfinance revêtant la forme de société commerciale de droit burkinabé. Toutefois, l'engagement officiel de l'Eglise Catholique à accompagner CRS/BF par le biais de l'OCADES/CARITAS n'est intervenu qu'au cours de la Conférence Episcopale qui s'est tenue à Niamey du 20 au 27 février 2006.

6.2. Les actions de changement

Les actions préparatoires ont été sous-tendues par des actions de changement au niveau de nombreux pôles organisationnels et opérationnels.

6.2.1. Le changement dans la forme juridique ou l'option institutionnelle retenue

La première action de changement a été le changement de la forme juridique de l'institution. Toutefois, il faut souligner que le choix de l'option la plus adaptée en matière de transformation institutionnelle n'est pas toujours aisé en raison des avantages et inconvénients que recouvre chaque option. En effet, le choix du statut de Société à Responsabilité Limitée (SARL) n'est pas sans inconvénients pour GRAINE SARL. Ce choix a été réalisé sur la base des conclusions de l'évaluation institutionnelle réalisée par le cabinet d'études qui faisaient ressortir que le comité de pilotage avait le choix entre la forme coopérative, la forme associative et enfin celle de société commerciale. En définitive, la gouvernance d'entreprise, les aspects fiscaux, la propriété et la gestion professionnelle ont été les raisons qui ont prévalu au choix par l'équipe technique de la forme de société commerciale. Ce choix a fait l'objet de validation par les actionnaires de la nouvelle entité lors de l'assemblée générale constitutive de GRAINE SARL qui s'est tenue le 24 juillet 2006 en présence des actionnaires de GRAINE SARL à Ouagadougou et au cours de laquelle, le consultant a rendu les conclusions de son étude, les projets de textes organiques de la future institution. Au cours de ladite assemblée générale, les actionnaires de la future entité ont validé la proposition de forme juridique (SARL), adopté les statuts et règlement intérieur et ont donné au mandat audit consultant pour la réalisation des formalités d'immatriculation de la SARL auprès du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

6.2.2. Les changements au niveau stratégique

Toute transformation doit avoir un sens (une direction et une signification) pour l'ensemble de ses parties prenantes. On ne peut pas changer sans savoir d'où l'on vient, où on va et pourquoi on y va. C'est l'objet de la vision. En indiquant le but et la situation visée à une échéance énoncée, elle doit « donner un sens » et « donner du sens » pour susciter l'émulation. Elle gagnera toujours à être concise et à être facile à communiquer tant en interne qu'en externe.

L'analyse du processus de transformation de GRAINE SARL laisse apparaître que le deuxième volet des changements entrepris, à savoir la définition d'une vision et d'une mission propre à l'institution, n'est intervenue qu'en décembre 2009 suite aux conclusions de l'atelier d'orientation stratégique organisé par GRAINE SARL du 21 au 23 octobre 2008. Cet atelier a regroupé une quarantaine de participants dont les représentants des deux organisations membres (CRS/BF et OCADES/CARITAS), les Chefs d'agences de GRAINE SARL, les représentants des institutions « sœurs », les partenaires techniques et financiers, ainsi que les instances de supervision. A l'issue de la tenue de cet atelier, un plan d'affaire quinquennal couvrant la période 2010-2014 de la nouvelle entité a été élaboré. Ce plan a été développé en interne avec l'appui d'un consultant et du Conseiller régional en microfinance de CRS, Chargé de Programme de MISION II⁷. Ledit document stratégique inclut la définition de la mission, de la vision de l'institution, un diagnostic institutionnel des forces et faiblesses de l'institution, une analyse du contexte d'intervention, le détail des principaux objectifs stratégiques et le plan opérationnel intégrant les projections financières pluriannuelles, élaborées à travers le logiciel MicroVision. Le plan d'affaire, dont l'élaboration fait suite aux conclusions de l'atelier d'orientation stratégique de GRAINE SARL tenu en octobre 2008, a été validé par le Conseil de Gestion en sa session annuelle du mois de juin 2009. L'implémentation de la stratégie d'intervention sur le terrain de GRAINE SARL a lieu à travers un plan opérationnel et un budget (adoptés par la même occasion) revus annuellement ainsi que des tableaux de bord développés pour chaque

⁷ Fondée à la fin de 2007, le projet MISION est le résultat d'une alliance entre le Catholic Relief Services (CRS) et deux réseaux nationaux, COPEME au Pérou et ASOMIF au Nicaragua, avec le soutien de la Fondation Ford. Son objectif est de soutenir les institutions de microfinance (IMF) à développer leurs systèmes de gestion de performances sociales (SPM).

service au niveau des agences et des guichets. Les tableaux de bord, définissent les activités à réaliser, les responsables desdites activités ainsi que les échéances y afférentes.

6.2.3. Changements technologiques

L'un des facteurs déterminant dans l'atteinte des objectifs de la future institution résidait dans l'efficacité de son système d'information de gestion (SIG). La transformation institutionnelle a permis à GRAINE SARL d'apporter un début de réponses aux insuffisances et faiblesses de son ancien SIG par voie de conséquences. Il est à noter en effet, qu'au titre des actifs dont GRAINE SARL a hérité, figurait le SIG de l'ancien programme microfinance de CRS/BF. C'est ainsi que GRAINE SARL a procédé à l'informatisation de la gestion de la comptabilité et de la paie en 2010, tandis que le portefeuille de prêts a continué à être géré manuellement. Ce n'est qu'en 2011 que l'institution a basculé vers le logiciel de microfinance ADbanking (version actuelle 3.2.2) qui intègre la comptabilité et le portefeuille ainsi que le nouveau référentiel comptable. Les changements technologiques ont donc constitué la troisième action de changement.

6.2.4. Changements au niveau des procédures de gestion de l'institution

Le quatrième volet de changement amorcé dans le cadre du processus de transformation, concernait la modernisation des procédures et les règles existantes. Pour permettre donc à la nouvelle entité de démarrer ses activités sur des bases professionnelles, GRAINE SARL a élaboré et soumis un certain nombre de documents de gestion aux dirigeants de la nouvelle entité pour adoption. Il s'agit principalement : du plan d'affaires, du manuel des procédures, de la politique des opérations, du budget, du système de motivation et de rémunération du personnel et de l'organigramme détaillé. Toutefois, il ressort des échanges avec les employés que les documents de gestion propre à GRAINE SARL n'ont été révisés qu'en 2010. Ces manuels ont été validés par le Conseil de Gestion en sa session de juin 2010, non sans avoir recueilli les préoccupations des principaux destinataires lors d'une séance d'échanges sur l'appropriation desdits documents qui s'est tenue en mars 2010 avec les Chefs d'agences et les responsables des points de service.

6.2.5. Changement au niveau des ressources humaines

Un autre volet qui a mobilisé l'attention des dirigeants, était celui de la gestion des ressources humaines. GRAINE SARL a requis le partenariat de l'Inspection du Travail et d'un consultant en vue du transfert des ressources humaines. La transformation institutionnelle a eu pour conséquences le transfert intégral du personnel de l'entité d'origine, à la nouvelle entité conformément au droit et à la législation en vigueur en janvier 2007.

GRAINE SARL, convaincue que les ressources humaines constituent l'un des leviers à actionner pour favoriser le succès de la transformation institutionnelle, a procédé dans un premier temps à la reprise de l'ensemble du personnel du programme microfinance de CRS/BF. La nouvelle entité a ensuite procédé à une redéfinition des postes et au renforcement des capacités de son équipe (formation, recrutement) en mars 2010. En effet, les rôles et responsabilités devant être modifiés, l'équipe dirigeante de l'organisation ainsi que tout le staff technique se devaient d'acquérir des compétences additionnelles pour être en mesure de relever les nouveaux défis ce d'autant plus que la transformation a suscité d'importants changements opérationnels. Afin de s'assurer de la compréhension par les acteurs impliqués dans le processus des enjeux ainsi que des objectifs stratégiques, mais aussi leur adhésion un plan de formation a été élaboré en décembre 2010 et exécuté par GRAINE SARL en vue de renforcer les capacités des agents.

6.2.6. La diversification et le développement de nouveaux produits

GRAINE-SARL fait face à un taux important de départ de sa clientèle au profit de la concurrence depuis les deux dernières années (16% en 2010). Aussi, une étude de satisfaction a été menée en juin 2011 afin d'explicitier le taux de déperdition des clients. Cette étude a identifié au titre des causes majeures la non satisfaction des clients par rapport aux produits et services offerts en termes de qualité, de diversité et de coûts des services.

Au cours de ce chapitre, nous avons décrit le déroulement du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL notamment en mettant en exergue ses principales étapes mais aussi les actions préparatoires qui ont sous-tendu sa conduite. Cette description servira de fondement à l'analyse de l'efficacité du processus que nous allons réaliser dans le chapitre qui suit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 7 : Analyse de la conduite du processus de transformation de GRAINE SARL

Comme nous l'avons relevé dans la conclusion de la partie précédente, il est important de dépasser la description du processus du changement organisationnel de GRAINE SARL, pour en effectuer une analyse approfondie de ses principales dimensions.

Ainsi, nous allons procéder dans les développements qui vont suivre à une évaluation du processus de transformation en exposant les principales limites observées au cours de ce processus (section 1). Ensuite, nous en évaluerons la qualité à travers une analyse du respect des dimensions critiques d'un processus de transformation exposé par notre modèle d'analyse. Les conclusions de cette évaluation nous permettra de montrer in fine les dimensions qui ont été occultées ou marginalisées ainsi que leurs incidences (section 2).

7.1. Les faiblesses dans la conduite du processus

La conduite du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL comme tout processus de changement organisationnel n'a pas été parfaite. Elle a donc naturellement comporté un certain nombre de limites majeures qui ont affecté la qualité de sa conduite. Dans ce qui suit, nous faisons la synthèse de ces limites.

7.1.1. Un diagnostic insuffisant

Notre analyse du processus de transformation met en vue qu'une dimension pourtant cruciale de la conduite du processus, a été managée avec un certain nombre d'insuffisances. Il s'agit de la prise en compte du fondement du contexte de la transformation. En effet, comme relevé dans la première partie de notre étude, la connaissance du contexte est une étape fondamentale qui permet notamment d'apprécier la capacité de l'organisation et des acteurs à accepter le changement ; d'identifier les leviers à déployer pour faciliter le changement, et enfin de déterminer le type de structure à même de piloter convenablement le processus de transformation (Autissier et Moutot, 2003 : 92).

A la suite de ces auteurs, nous pensons qu'une analyse conséquente du contexte de la transformation dans le cas de GRAINE SARL, aurait donc permis d'identifier clairement les enjeux et la nécessité du changement, les forces potentielles ainsi que les freins possibles au processus de transformation. Ce qui aurait permis de déterminer le mode de management du processus incluant toutes les dimensions du changement (individuelle et technique). Or nous pensons qu'une bonne analyse du contexte de la transformation institutionnelle devait partir d'un diagnostic de l'existant.

Dans le cas de GRAINE SARL, le diagnostic du contexte de la transformation institutionnelle qui détermine le « pourquoi » de la transformation a été réalisé de manière informelle dans un premier temps en janvier 2004 par l'équipe technique du département microfinance de CRS/BF. Cette première évaluation institutionnelle a été complétée par une seconde évaluation institutionnelle cette fois-ci réalisée par un cabinet d'études spécialisé en juillet 2006. Toutefois, il est à relever que les deux évaluations institutionnelles réalisées n'ont pas été exhaustives puisqu'elles ne comportaient ni l'une ni l'autre, une analyse des opportunités mais aussi les menaces liées à la transformation dudit programme et à l'émergence de la nouvelle entité. Ce sont donc les conclusions de ces deux évaluations institutionnelles ex-ante qui ont servi de « diagnostic » du contexte de transformation.

Du reste, les conclusions des deux évaluations institutionnelles font ressortir que CRS/BF a pris l'initiative de la transformation de son programme microfinance parce qu'il voulait dans un premier temps revenir à sa méthodologie première qui est de « faire faire » et non de « faire soi-même ». En d'autres termes, CRS/BF ne voulait plus exercer directement l'activité d'intermédiation financière. Etant une structure confessionnelle (Eglise Catholique aux Etats Unis), il a donc recherché son partenaire « naturel » qui est l'Eglise Famille de Dieu au Burkina à travers son organe de développement économique et social qui n'est autre que l'OCADES/CARITAS. La seconde raison qui a prévalu à la transformation du programme microfinance était le souci de conformité au nouveau cadre juridique régissant les SFD au Burkina Faso. Toutefois, et c'est là que nous déplorons le caractère non exhaustif du diagnostic du contexte de la transformation de GRAINE SARL, la prise en compte des autres éléments

déclencheurs n'a pas été faite. Nous pensons à la suite de Brilman (2004 : 230) que le diagnostic doit essentiellement comprendre une analyse du gap de compétitivité lié à la faible diversification des sources de financement, un benchmarking des « meilleures pratiques », une identification des compétences clés, une mise en évidence des processus défaillants et une réflexion autour de la vision et de la stratégie de l'organisation. Or le « diagnostic » réalisé par l'équipe technique du département microfinance de CRS/BF et par le cabinet d'études ne prenait pas en compte ces aspects ainsi que les opportunités et menaces liées à la transformation. C'est ainsi par exemple que les incidences fiscales liées au choix de la forme commerciale n'ont pas été prises en compte et que les réflexions autour de la vision et de la mission de la nouvelle entité n'ont pas été mises en exergue dans le cadre du diagnostic du contexte de la transformation.

7.1.2. Un plan d'actions non exhaustif

La démarche de transformation implique la scénarisation et l'agencement des grandes étapes de la conduite du changement. L'analyse des données contextuelles fait ressortir que cette étape du processus a fait l'objet d'un traitement superficiel ce qui n'a pas permis de construire la légitimité du processus dès le départ auprès des employés et des partenaires de GRAINE SARL. Ce qui par voie de conséquence a entraîné des répercussions sur l'établissement du plan d'actions du processus de transformation qui s'est avéré à son tour assez « laconique » révélant un manque de planification du processus en amont. En effet, un premier plan d'actions a été initié par le Comité de pilotage du processus de transformation en janvier 2006 et se résumait essentiellement dans le choix de la forme juridique, du nom, du logo de la nouvelle entité ; l'organisation de séances de travail et l'introduction d'une demande d'agrément auprès du Ministère de l'Economie et des Finances. Ce premier plan d'actions a été suppléé par un second plan d'actions élaboré par CRS/BF (annexe n°02) en mai 2006. Ce plan a essayé de mettre en lumière les grands axes du processus à travers un chronogramme d'activités mais sans pour autant mettre en exergue un certain nombre de rubriques pourtant fondamentales pour tout plan d'actions sous-tendant un processus de transformation (Azokly et al, 2009 : 91). Il s'agit notamment de :

- la réalisation des actions préparatoires (plan de communication, plan de formation, réflexions sur l'élaboration des documents de gestion de la nouvelle entité, amélioration du système de gestion etc....) ;
- l'analyse des implications (institutionnelle, fiscales, financière) liées au processus de transformation. En effet, l'analyse du plan de transformation laisse apparaître que les aspects fiscaux liés au processus de transformation ont fait l'objet d'une évaluation légère et insuffisante notamment en son volet transfert des actifs. Les actifs notamment les fonds de crédit sont, d'autant plus importants que ce sont eux qui devaient permettre à la nouvelle entité d'exercer son cœur de métier qui est l'intermédiation financière. Il est difficile pour un SFD de fonctionner sans fonds de crédit, sans ressources humaines et sans matériel et équipements. Or il est impossible de transférer les actifs sans incidence fiscale et non des moindre. Une étude réalisée par un spécialiste de la matière aurait permis de déterminer le coût de la fiscalité, de le prévoir et d'apprécier l'incidence de la fiscalité sur les produits et les charges de la nouvelle entité afin d'identifier les taux d'intérêt et le niveau de financement qui permettraient de garantir l'équilibre financier de la nouvelle entité. Ces aspects n'ont pas été pris en compte aussi dans la phase de la planification alors que la prise en compte de tous ces éléments est déterminant dans l'option de transformation qui sera faite par les leaders suite à la phase de diagnostic. Certes une étude juridique et fiscale liée aux aspects de fiscalité de la transformation a été commanditée en juin 2008 mais bien plus tard lorsque les premiers écueils sont apparus d'où une perte de temps ;
- les stratégies de gestion des risques liés à la transformation institutionnelle (risques de résistance, risque de réputation, risque de rallongement de la durée du processus) ;
- le dispositif de suivi évaluation du processus de transformation institutionnelle (indicateurs de performance, personnes ressources, sources de vérification) ;
- les modalités pratiques de transfert des actifs de l'ancien programme microfinance à la SARL. On ne peut parler de transfert que lorsqu'on connaît la valeur de l'actif à transférer. Dans le cadre de la transformation du programme microfinance de CRS/BF une évaluation de l'actif a été réalisée mais de manière approximative puisque c'est sur la

base des rapports d'évaluation de l'équipe des ressources internes de CRS/BF que la valeur a été déterminée. Nous pensons qu'en l'état, ce n'est pas le fondement de l'option qui est remise en cause mais le caractère authentique et officiel des résultats de l'évaluation qui pourrait être remis en cause notamment par l'administration fiscale. Un audit du portefeuille par un cabinet d'expertise comptable spécialisé dans l'audit des comptes des SFD aurait été d'un apport bénéfique certain ;

- le plan de transfert des ressources humaines : avant de parler de transfert il faut connaître l'état de l'existant. L'équipe technique du programme microfinance de CRS/BF a procédé en janvier 2007 à une évaluation du personnel ainsi qu'au transfert de tout le personnel du programme mais sans pour autant en faire une évaluation des compétences (profil, l'ancienneté, la décision d'affectation). En outre les modalités pratiques telles que le recours aux services d'un consultant et de l'inspection du Travail, la rupture puis la signature de nouveaux contrats avec la nouvelle entité et la liquidation des droits y afférents n'ont pas été soulignées ni budgétisées, ce qui rend difficile l'évaluation de ces mesures ;
- le budget du processus de transformation institutionnelle : il s'agit d'une omission fondamentale puisqu'il s'agit du « moteur » de la transformation. Sans ressources financières allouées, la transformation institutionnelle peut difficilement s'opérer. Or le principal reproche que l'on peut faire à ce plan de transformation c'est le défaut de budgétisation du coût de la transformation mais surtout le défaut d'indication de la source ainsi que de la disponibilité de la ressource financière. Toutefois, l'analyse des données contextuelles laisse apparaître que cet état de fait serait dû à l'imputation directe de toutes les charges afférentes à la transformation au budget de CRS/BF. Il n'en demeure pas moins, que même si les coûts liés à la transformation étaient entièrement supportés par l'entité d'origine, ces coûts auraient dû faire l'objet d'une budgétisation afin d'en permettre le suivi à terme.

Une étude de faisabilité aurait pu compléter le « diagnostic même informel » réalisé par le groupe d'experts métiers de CRS/BF et partant d'éviter la plupart des écueils ci-dessus relevés. Ces insuffisances dans l'élaboration du plan de transformation ont conduit à une phase de pilotage à

vue qui a contribué à rallonger la durée mais aussi le coût du processus en raison de la non planification de certaines actions pourtant essentielles.

7.1.3. Une vision stratégique « tardive »

La création d'une vision est primordiale dans l'amorce du processus de changement et de son évolution dans la mesure où elle le provoque et le justifie (Kotter, 1996, in Harvard Business Review, 2000 :10). Aussi le partage de la vision, comme étant un guide et une référence pour sa mise en œuvre, permet de focaliser les énergies et d'assurer la cohérence dans les actions.

Les avis ainsi recueillis auprès des protagonistes du changement durant la phase de diagnostic devaient être regroupés et fédérés pour construire une vision du changement organisationnel crédible, motivante et attractive afin de mobiliser et de canaliser les énergies des autres acteurs (Kotter, 1996) et qui aurait dû servir de base à la déclinaison de la stratégie de GRAINE SARL. Cette étape du processus de transformation de GRAINE SARL comporte également des insuffisances puisqu'en fait de vision de GRAINE SARL, il s'agissait tout simplement de la vision de l'ancien programme microfinance de CRS/BF qui a été transposée. Il n'y a pas eu de construction d'une vision propre à GRAINE concomitamment à la création de la société.

Il appartenait également aux leaders de GRAINE SARL de construire mais aussi de véhiculer la vision aussi bien sur le court terme que sur le long terme. Cette vision, mêmes si elle aurait pu dans l'immédiat apparaître comme difficilement réalisable par rapport aux ressources dont disposait GRAINE SARL aurait eu l'avantage de favoriser une «tension créatrice» (Senge, 1990) surtout avec la motivation et l'enthousiasme véhiculés par les acteurs à la création de la société.

Ce qui induit le constat suivant : la vision propre à GRAINE SARL est intervenue tardivement soit trois ans après le démarrage de l'institution. En effet, ce n'est qu'en décembre 2009 qu'un plan d'affaires 2010-2014 déclinant la vision, la mission ainsi que les objectifs stratégiques propres à GRAINE SARL a été adopté puis validé suite à la tenue de l'atelier d'orientation stratégique tenu en octobre 2008 et organisé par GRAINE SARL. Nonobstant la pertinence de ce

plan d'affaires, son adoption a été tardive ce qui a entamé son apport puisque l'intérêt majeur de la vision stratégique pour une entité en phase de transformation réside dans sa capacité à légitimer le projet de transformation dès l'amorce du projet.

7.1.4. Une communication quasi inexistante

Toute transformation bien pensée dans une organisation est un processus complexe qui se gère en termes de communication sur le moyen et long termes. En effet, multidimensionnelle dans son appréhension et laissant rarement indifférents ceux qu'elle touche, la transformation d'une organisation est un phénomène qui demande beaucoup d'attention. Il est donc primordial de communiquer au quotidien, ou du moins le plus souvent possible, sur la vision car de sa réalisation dépend le succès de la démarche de transformation.

Dans le cas de GRAINE SARL, aucun plan de communication formel n'a été élaboré encore moins mis en œuvre. En dehors des actions de communication ponctuelles (séances d'échanges, dépliants) réalisées dans le cadre de l'amorce du processus, les données contextuelles font ressortir que le processus de changement établi au sein de GRAINE SARL a enregistré des insuffisances notamment en termes d'accompagnement communicationnel. La stratégie de communication n'a pas fait l'objet de planification dès le départ et revêtait un caractère informel et non structuré. En outre, elle, n'offrait qu'une image restreinte du processus de transformation, de ses enjeux ainsi que des étapes de sa mise en œuvre. Elle pouvait donc difficilement mobiliser les énergies pour sa mise en œuvre, d'où une perte de productivité des agents.

Un panel d'outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions) aurait pu être identifié et les modes de communication retenus devaient être en accord avec la ou les cibles identifiées lors du diagnostic. Ainsi, la parution périodique d'un bulletin d'information interne sur le processus de transformation institutionnelle aurait permis de véhiculer une information juste auprès des employés. GRAINE SARL s'est contentée de quelques réunions d'informations auprès de ses employés et partenaires.

Du reste, il était très difficile à l'équipe de pilotage d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de communication à partir du moment où la vision, la mission ainsi que les objectifs de la nouvelle entité n'avaient pas encore été adoptés. Ce n'est qu'en 2010, qu'une stratégie de communication a été déployée suite à l'adoption de la vision stratégique de GRAINE SARL en décembre 2009 ce qui a provoqué un manque d'appropriation de cette vision au départ par les employés de la société.

Une autre facette du déficit de communication est ressortie de l'examen de cette étape du processus à savoir l'absence de plan de formation au démarrage du processus. Toute organisation en changement doit assurer une formation cohérente afin de créer un langage commun, une vision partagée et rendre les acteurs compétents au regard de la nouvelle forme de l'organisation. La formation est en effet, l'un des premiers leviers mobilisé 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 sur la base d'un diagnostic des compétences. Dans le cas de GRAINE SARL, le plan de formation sur la base d'un diagnostic des compétences, a été élaboré et a commencé à être exécuté quatre ans après la création de la société soit en 2010.

La communication est très importante dans un processus de transformation, mais rarement suffisante en témoigne l'existence d'un type de résistance observé auprès des employés de GRAINE SARL durant le déroulement du processus.

7.1.5. Une résistance passive

Les résistances au changement sont pour la plupart humaines et légitimes mais développent des forces contraires visant à revenir à la situation antérieure (Brilman, 2004 :232).

L'examen de l'attitude des employés de la GRAINE SARL vis-à-vis du processus de transformation institutionnelle montre que leur perception a suivi une évolution en deux étapes :

- après la création de la société en août 2006 et leur transfert vers la nouvelle entité en janvier 2007, les employés ont manifesté un enthousiasme général en faveur de l'action de transformation. Ils étaient alors proactifs ;
- au cours du déroulement du processus qui a pris plus de temps que prévu, les employés ont plus adopté une attitude passive (ni pour, ni contre) envers le processus de transformation, étant donné qu'ils étaient en attente des résultats concrets visant l'amélioration de leur situation personnelle (adoption d'un Statut du personnel, de primes de motivation et de rendement etc...). Ce d'autant plus qu'après la création de la SARL en août 2006, il a fallu attendre juin 2009 pour observer un véritable démarrage de l'activité de GRAINE SARL. Ce qui a donné lieu à une acceptation « flottante » du processus en raison de l'évolution dans l'acceptation (enthousiasme puis résistance passive) de la transformation.

Ce qui signifie subséquemment que l'attitude des employés envers la transformation a suivi une évolution qui montre un enthousiasme au départ puis une résistance vers la fin du processus que nous qualifions de « passive » puisque notre proximité avec le terrain n'a dévoilé aucune agressivité ou action du type révolte ou sabotage. Cette attitude de résistance passive prend sa source essentiellement dans le déficit de communication autour du processus de transformation de GRAINE SARL comme relevé plus haut. Une politique de communication adaptée aurait permis de lever la plupart de ces résistances et donc de fédérer les acteurs autour du processus.

7.1.6. Un comité de pilotage du processus « non fonctionnel »

Dans le cadre de la conduite du processus de transformation de GRAINE SARL, un comité technique chargé du pilotage du processus a été mis en place en janvier 2006. Toutefois, l'analyse du fonctionnement de l'équipe de pilotage fait ressortir deux constats majeurs :

- le caractère irrégulier de ses réunions. En effet, l'examen du règlement intérieur dudit comité fait ressortir que la fréquence des réunions était fixée à une rencontre par trimestre durant tout le processus de transformation. Ainsi, seules trois rencontres officielles lui

sont reconnues (en janvier, mars et juillet 2006). Selon les membres du comité, d'autres rencontres ont eu lieu, mais en raison d'un défaut de conservation des compte rendus desdites réunions, il est difficile de se prononcer sur leur réelle tenue. Par ailleurs, l'équipe n'a véritablement fonctionné qu'en 2006. Après 2006, une certaine léthargie dans son fonctionnement a pu être observée puisqu'il ne s'est plus réuni formellement ;

- l'absence de mesure de l'avancement du projet de transformation et des progrès réalisés, rendant difficile pour le comité l'accomplissement de certaines de ses tâches telles que le suivi, l'analyse puis les ajustements nécessaires en fonction des conséquences (prévues ou non) et des effets, tant ceux désirés que ceux non souhaités, voire pervers, de la transformation.

Ces constats, pour l'essentiel trouvent leur fondement dans le caractère inefficace du dispositif de pilotage du processus de transformation de GRAINE SARL.

7.1.7. Un pilotage inefficace du processus

La performance des actions prévues dans le plan de transformation ne peut objectivement se mesurer qu'au travers d'indicateurs de performance qui permettent de matérialiser l'évolution de la transformation. Nous pensons que le pilotage d'un processus de transformation doit permettre avant tout de suivre la réalisation des différentes actions entreprises conformément au plan de transformation, de mesurer l'état d'adhésion et de participation des acteurs mais également d'évaluer les risques du projet aux différentes phases du projet. Cette évaluation des risques (fondée sur des indicateurs d'alerte) permet aux instances de pilotage de la transformation institutionnelle de procéder aux ajustements nécessaires.

Dans le cas de GRAINE SARL, l'analyse de l'efficacité du processus fait ressortir un « pilotage à vue » des actions de transformation. En effet, aucun outil ne permettait à GRAINE SARL de s'assurer que les actions de conduite du processus prévues ont bien été réalisées en termes de planning et de coût. Ainsi, le recours à des outils de pilotage à l'image du tableau de bord prospectif aurait permis de définir des indicateurs de résultat qui puissent déterminer si les

objectifs arrêtés en amont du processus ont été atteints ainsi que des indicateurs stratégiques permettant de définir le résultat futur d'un objectif.

A titre illustratif, le plan de transformation de GRAINE SARL comportait de nombreuses insuffisances allant du défaut de prévisions de certaines activités essentielles comme la planification budgétaire jusqu'à l'absence d'indicateurs de mesure des progrès réalisés en passant par le défaut de responsabilisation du comité de pilotage. C'est un plan qui aurait aisément pu faire l'objet d'amélioration si à tout le moins des indicateurs de suivi avaient été définis et à fortiori s'il avait été décliné sur la base d'un tableau de bord prospectif. L'analyse de ces indicateurs aurait conduit logiquement le comité technique à procéder à des ajustements en appliquant des dispositifs d'accompagnement (formation, cadres de concertation.), afin de rester en conformité avec les objectifs de départ et partant de maintenir le cap. Cependant, l'élaboration d'un tableau de bord de la transformation institutionnelle suppose un certain nombre de pré requis. Il exige que soit formalisé l'ensemble des actions à réaliser, ce qui constitue la feuille de route de la transformation.

La finalité d'un projet de transformation à notre sens, réside dans la réalisation de ses objectifs qui l'ont justifié et orienté. Ces objectifs sont en général en relation avec la performance de l'activité, c'est-à-dire du métier. Le pilotage du processus sur la base d'outils pertinents aurait permis à GRAINE SARL de s'assurer que les objectifs ont été atteints et le cas échéant d'y apporter des mesures correctives visant le bon déroulement de sa transformation. Il faut noter que cette phase est surtout fondamentale en fin de processus car elle favorise la pérennisation du changement, en s'assurant de l'appropriation du processus par les agents ainsi que la capitalisation de l'expérience acquise tout au long du processus.

Cette étape du processus a manifestement été occultée par les dirigeants de GRAINE SARL puisqu'un dispositif formel sous-tendu par des outils de pilotage du processus n'a pas été mis en place.

7.2. Analyse des dimensions critiques du processus de transformation de GRAINE SARL

Au cours de la précédente section, nous avons mis en vue les faiblesses relevées dans la conduite du processus de transformation. Au cours de la présente section, nous nous servirons des conclusions de nos outils de collecte de données (questionnaires, entretien) pour étayer nos premiers constats. Il convient de rappeler que notre questionnaire ainsi que notre guide d'entretien étaient articulés autour des quatre dimensions de notre modèle d'analyse. Les résultats sont ventilés par conséquent par ordre d'apparition autour desdites dimensions.

7.2.1. Le contexte

Deux composantes essentielles permettent d'illustrer cette dimension de notre modèle d'analyse : l'analyse des éléments déclencheurs et des enjeux liés à la transformation institutionnelle.

7.2.1.1. Les éléments déclencheurs

Sous cette rubrique nous avons cherché à connaître les perceptions des acteurs en ce qui a trait aux éléments déclencheurs de la transformation à partir de la question suivante : Est-ce qu'il y a avait des éléments déclencheurs de GRAINE SARL ? Si oui, lesquels? La synthèse de ces perceptions est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n°05 : Eléments déclencheurs du processus de transformation

Nombre	Pourcentage	Eléments déclencheurs
6	40%	Le nouveau cadre juridique régissant les SFD
0	0%	Les contreperformances financières et techniques de GRAINE SARL
9	60%	Les choix stratégiques des initiateurs du projet de transformation

Source : nous-mêmes

Les changements radicaux ont pour origine soit une vision soit une crise (Nutt et Backoff, 1997 in Legendre, 2012 :14). Dans le cas de la transformation de GRAINE SARL, deux facteurs

déclencheurs ont joué. La vision de CRS/BF et le nouveau cadre juridique régissant les SFD. Les résultats de cette question corroborent ces acceptions. En effet, neuf (09) acteurs sur quinze (15), soit 60%, invoquent les choix stratégiques des initiateurs du projet de transformation, en l'occurrence CRS/BF, comme étant l'élément déclencheur le plus important de la transformation. Le nouveau cadre juridique régissant les SFD vient en seconde position avec 40% des réponses.

7.2.1.2. Les enjeux de la transformation

En ce qui concerne les enjeux de la transformation institutionnelle, la question suivante était posée aux acteurs : est-ce qu'il y avait des enjeux associés à la transformation institutionnelle de GRAINE SARL? Si oui, lesquels? Le tableau ci-après présente les éléments qui sont énoncés par l'ensemble des acteurs.

Tableau n°06 : Enjeux de la transformation institutionnelle

Nombre	Pourcentage	Enjeux de la transformation institutionnelle
7	46,66%	Performance organisationnelle (autosuffisance financière, développement de nouveaux produits)
1	6,66%	Diversification des sources de financement
7	46,66%	Pérennité de l'institution
0	0%	Marché, concurrence

Source : nous-mêmes

L'examen des réponses des enquêtés laisse apparaître un score identique (46,66%) pour les deux variables pérennité de l'institution et performance organisationnelle. Ce résultat se justifie par le fait que ces deux variables sont fortement corrélées. En effet, la performance organisationnelle (efficience, efficacité, légitimité) est synonyme de pérennité pour toute institution. Le faible score de la variable diversification des sources de financement s'explique par le fait que les associations de microfinance bénéficiant pour la plupart de subventions de leurs bailleurs de fonds, ont très peu recours à d'autres sources de financement. Notons néanmoins, que ces sources de financement (subventions) ayant tendance à se faire rare, certaines associations ont tendance à rechercher des alternatives. Toutefois, dans le cas de GRAINE SARL, le fonds de crédit ayant été transféré, la diversification des sources de financement n'était pas vraiment un enjeu.

7.2.2. Le contenu de la transformation

Nous avons voulu à travers cette rubrique analyser les perceptions des acteurs quant à la nature du changement opéré, la vision de la transformation mais aussi les leviers à actionner pour faciliter la transformation.

7.2.2.1. La nature du changement opéré dans l'organisation

A ce niveau, les opinions des acteurs ont été recueillies à travers la question suivante : quel type de changement organisationnel a-t-il été opéré par GRAINE SARL ? Le tableau suivant fait la synthèse des résultats.

Tableau n°07 : Nature du changement organisationnel opéré par GRAINE SARL

Nombre	Pourcentage	Nature du changement opéré
12	80%	Transformation institutionnelle
3	20%	Institutionnalisation
0	0%	Reconfiguration (réduction des paliers décisionnels de l'institution)
0	0%	Fusion

Source : nous-mêmes

Les résultats à cette question indiquent que 80% de la population enquêtée ont perçu qu'il s'agissait d'une transformation institutionnelle qui a touché la quasi-totalité des pôles organisationnels de l'institution. L'institutionnalisation vient en seconde position avec 20% des réponses pour des questions de terminologie et de courant de pensée. Ces scores se justifient par le fait que la transformation était incontournable pour assurer l'autonomisation du programme de microfinance. L'inconnue résidait surtout dans le choix de la forme juridique que revêtirait la nouvelle entité.

7.2.2.2. La construction d'une vision sur la base d'un diagnostic organisationnel

Nul ne peut savoir où il va, s'il ne sait d'où il vient. Cette maxime est applicable aux organisations et donc à GRAINE SARL. Afin de savoir si la vision de GRAINE SARL a été

construite sur la base des conclusions d'un diagnostic organisationnel faisant état des forces et opportunités, mais également des faiblesses et menaces, nous avons posé la question suivante : est-ce que la nouvelle entité a été dotée dès le départ d'une vision claire et d'orientations stratégiques ? Si oui, est-ce que la construction de cette vision a été précédée en amont d'un diagnostic participatif formel ? Le tableau 3 fait la synthèse des réponses des acteurs.

Tableau n°08 : Existence d'une vision ainsi que d'objectifs stratégiques propres à GRAINE SARL

Nombre	Pourcentage	Existence d'une vision ainsi que d'objectifs stratégiques
3	20%	Vision claire et objectifs stratégiques
9	60%	Absence de vision claire et d'objectifs stratégiques
2	13.33%	Vision claire et objectifs stratégiques précédés par un diagnostic organisationnel
1	6.66%	Vision claire et objectifs stratégiques adoptés sans diagnostic organisationnel

Source : nous-mêmes

L'analyse des résultats montre que 60% des acteurs estiment que GRAINE SARL n'a pas été dotée dès le départ d'une vision claire ainsi que des objectifs stratégiques. Ce score se justifie par le fait que GRAINE SARL a démarré ses activités avec la vision, les objectifs de l'ancienne entité. La nouvelle vision, et objectifs stratégiques n'ont été adoptés qu'en 2009, soit trois ans plus tard. L'institution ayant une vision pratiquement identique à celle de l'ancien programme de microfinance de CRS/BF, 20% des acteurs pensent donc que GRAINE SARL avait une vision claire dès le départ. En outre, les deux tiers des acteurs ayant répondu favorablement à la question sur l'existence d'une vision ainsi que d'objectifs stratégiques dès le départ estiment que cette vision a été précédée d'un diagnostic organisationnel. Ce résultat peut s'expliquer par les deux évaluations institutionnelles du programme de microfinance (janvier 2004 et janvier 2006).

7.2.2.3. Les leviers d'action

A travers cette section du questionnaire nous avons voulu apprécier si l'institution avait identifié et déployé des leviers d'action en vue de faciliter l'introduction et la compréhension de la

transformation. La consigne était donc de savoir si des leviers ont été actionnés en vue de faciliter le processus ? Si oui, lesquels ?

Tableau n°09 : Identification des leviers d'action

Nombre	Pourcentage	Identification des leviers d'action
2	13.44%	Formation
0	0%	Mécanisme de soutien
13	86.66%	communication

Source : nous-mêmes

Les résultats de cette question présentés dans le tableau ci-dessus montrent que les actions de communication réalisées par les pilotes de la transformation ont facilité la compréhension et l'adoption de la transformation pour la majorité des acteurs (86, 66%). Le premier levier d'action a donc été la communication, déployé par l'institution en vue de faciliter le processus. La formation a également eu une influence positive puisqu'au regard des résultats, elle constitue le second levier mis en œuvre.

7.2.3. Le processus de transformation institutionnelle

Sous cette rubrique nous avons voulu appréhender comment GRAINE SARL avait géré la complexité de la transformation, sa légitimation ainsi que son appropriation par les acteurs du processus.

7.2.3.1. La complexité de la transformation

La complexité est liée à la difficulté à comprendre et à utiliser une innovation. D'où l'importance de la scénarisation de la démarche (plan d'actions indiquant les étapes, mécanismes de soutiens, structure de pilotage, monitoring). Cette variable a été appréhendée par le biais de la question suivante : est-ce qu'il y avait une structure de pilotage ? Si oui, quel était son rôle dans la planification et la conduite du processus ?

Tableau n°10 : Existence d'une structure de pilotage de la transformation

Nombre	Pourcentage	Existence d'une Structure de pilotage et nature de son rôle
10	66.66%	Structure de pilotage
5	33.33%	Planification de la conduite de la transformation
0	0%	Suivi et évaluation du processus

Source : nous-mêmes

Les résultats présentés dans le tableau soulignent que 66,66% des interlocuteurs attestent l'existence d'une structure de pilotage et le premier rôle qui lui était dévolu à savoir la planification de la transformation institutionnelle (33,33%). Le fait que le suivi et l'évaluation du processus viennent en seconde position pourrait trouver explication dans le fait que le comité de pilotage du processus a été mis en place après la création de la nouvelle entité, donc chemin faisant de la transformation. La planification du processus a été réalisée en grande partie par l'ancien programme de microfinance.

7.2.3.2. Gérer la légitimité

Pour la variable légitimité, il s'agissait de vérifier qu'il y a avait eu clarification des rôles et responsabilités dans le processus de transformation et qu'une cartographie des acteurs impliqués dans le processus avait été réalisée. Pour ce faire, nous avons posé la question suivante : avez-vous été associé à la structure de pilotage de la transformation. Si oui, à quel titre ?

Tableau n°11 : rôle des acteurs

Nombre	Pourcentage	Rôle des acteurs
1	6.66%	Porteur du projet (champion/leader)
10	66.66%	Agent de changement (chargé de la mise en œuvre)
3	20%	Spécialiste (consultant)
1	6.66%	Destinataire (bénéficiaire)

Source : nous-mêmes

Ces résultats indiquent que 66,66% de la population enquêtée estiment qu'il ya a eu une cartographie des acteurs qui avaient une bonne connaissance de leurs rôles et responsabilités.

7.2.3.3. Gérer l'appropriation

L'appropriation est la capacité du personnel à intégrer les nouveaux comportements, les nouvelles techniques ou les façons de faire pour exécuter adéquatement leurs tâches, en respectant les normes établies par leur groupe de travail (Bernoux, 2010). Il s'agit de la phase de consolidation des acquis. Pour cerner cette variable, nous avons posé la question suivante : Est-ce que la démarche de transformation a suivi des étapes. Si oui, en quoi ont-elles consisté ?

Tableau n°12 : étapes de la transformation institutionnelle

Nombre	Pourcentage	Etapes de la transformation institutionnelle
7	46.66%	Choix de la forme juridique
0	0%	Identification et communication de la vision
2	13.33%	Adoption et exécution d'un plan d'actions (planification du processus)
1	6.66%	Adoption de nouveaux outils (manuels de procédures, politiques, outils de pilotage)
5	33.33%	Mise en place d'une structure de pilotage

Source : nous-mêmes

Le tableau ci-dessus reflète les lacunes de la démarche de transformation suivie par GRAINE SARL. En effet, la majorité des enquêtés résume la démarche de transformation aux étapes relatives respectivement au choix de la forme juridique (46,66%) et à la mise en place d'une structure de pilotage (33,33%). Les autres réponses sont réparties de façon équivalente autour des étapes restantes. Ce qui met en lumière le défaut de planification du processus (adoption et exécution d'un plan d'actions), de communication autour de la vision et de révision des outils.

7.2.4. Les résultats de la transformation institutionnelle

Sous ce chapitre, nous voulions analyser la perception des acteurs quant aux résultats de la transformation institutionnelle qu'ils soient positifs et/ou négatifs. Deux questions ont servi de tremplin à cette variable : est-ce qu'il y a eu des conséquences positives liées à la transformation ? Si oui, lesquelles ? La seconde question traitait des conséquences négatives.

7.2.4.1. Les effets positifs de la transformation

Tableau n°13 : les effets positifs de la transformation institutionnelle

Nombre	Pourcentage	Effets positifs de la transformation institutionnelle
8	53.33%	Performance organisationnelle (efficacité, efficience, mobilisation des acteurs, légitimité, perspective de pérennité)
2	13.33%	Amélioration des supports de gestion (manuels, politiques, tableau de bord)
3	20%	Diversification et développement de nouveaux produits et services
2	13.33%	Diversification des sources de revenus (ligne de crédit auprès des banques à taux concessionnel)

Source : nous-mêmes

Les résultats à cette question illustrés dans le Tableau n°13 indiquent que les acteurs semblent identifier la performance organisationnelle accrue comme étant la conséquence positive prédominante. La forme de la nouvelle entité est plus souple et lui permet donc de s'adapter plus rapidement aux effets du marché et de la concurrence. La seconde variable influente réside dans la possibilité de diversification et de développement de nouveaux produits et services afin de les rendre toujours plus adaptés aux besoins des clients (20% des enquêtés). La diversification des sources de revenus et la modernisation des supports de gestion viennent en dernière position relevant ainsi leur effet positif relativement limité.

7.2.4.2. Les effets négatifs de la transformation institutionnelle

Tableau n°14 : les effets négatifs de la transformation institutionnelle

Nombre	Pourcentage	Effets négatifs de la transformation institutionnelle
0	0%	Réduction du personnel
0	0%	Dérive de la mission sociale
12	80%	Coût et délais allongés du processus
1	6.66%	Redéploiement arbitraire du personnel
2	13.33%	Stress/pression

Source : nous-mêmes

Au nombre des conséquences négatives de la transformation institutionnelle, le coût élevé et le délai rallongé du processus viennent en tête de liste (80%). En effet, prévue pour durer tout au

plus trois ans, la transformation institutionnelle n'a pris fin en pratique qu'en 2011. Quant aux autres variables comme la réduction de personnel et le redéploiement arbitraire du personnel, elles ne sont pas significatives comme l'attestent les données statistiques. En revanche, l'amorce du processus a entraîné un stress certain auprès des employés (13%) qu'un bon plan de communication aurait permis de réduire. En ce qui concerne la dérive de la mission sociale, les deux actionnaires partageant la même vision, GRAINE SARL a su préserver sa mission qui est de venir en aide aux plus pauvres.

7.3. Discussion des hypothèses

Notre problématique était articulée autour des trois hypothèses ci-après :

H1 : L'analyse du contexte et du contenu de la transformation augmenterait ses chances de réussite.

H 2 : la conduite structurée de la transformation institutionnelle conditionnerait son efficacité.

H 3: La réussite de la transformation institutionnelle se traduirait par la modernisation et l'amélioration de la performance organisationnelle de l'institution.

Un premier bilan sommaire fait ressortir que la première phase du processus à savoir sa conception et la planification a comporté de nombreuses lacunes mais a néanmoins connu un début de commencement. C'est ainsi que nous avons relevé l'insuffisance dans l'établissement du diagnostic organisationnel : cette étape est pourtant cruciale pour l'évaluation de la capacité de l'organisation et du corps social à accepter la transformation. Il s'y ajoute l'absence de vision stratégique propre à la nouvelle entité, un déficit notoire de communication et une résistance passive des employés. Cette première phase du processus de transformation de GRAINE SARL qui traduit les actions préparatoires ainsi que les principales étapes du processus n'est pas conforme aux deux premières dimensions de notre modèle d'analyse à savoir la dimension « contexte » et la dimension « contenu » de la transformation. Il en résulte un « gap » en temps

(réduction des délais) mais également en efficacité (processus réalisé avec plus d'efficience) pour l'entité.

Ces résultats méritent d'être quelque peu nuancés parce qu'ils doivent être rapportés au contexte de la transformation de GRAINE SARL. Il faut souligner l'existence d'un diagnostic, mais non exhaustif puisque certaines dimensions de l'analyse diagnostique telles que les opportunités et les menaces du programme microfinance n'ont pas été prises en compte. Il s'y ajoute la construction et le partage tardif de la nouvelle vision pour la nouvelle entité. Cet état de fait peut en partie se justifier par le fait que les deux actionnaires (CRS/BF et OCADES) partageaient déjà la même vision à savoir la réduction de la pauvreté. Il n'en demeure pas moins qu'une nouvelle vision devait être construite étant donné que la forme juridique avait évolué. C'est ce que les porteurs du projet ont essayé d'ajuster en définissant la nouvelle vision dans un plan d'affaires intervenu cinq ans après le démarrage du processus en décembre 2009. Pour ce qui est de la communication autour de la vision, il faut relever l'absence de stratégie formelle de communication. Toutefois, les entretiens avec les destinataires de la transformation laissent apparaître que c'est un processus qui a été conduit avec la plus grande transparence et une importante fluidité de l'information. Les canaux de communication étaient probablement « archaïques », mais n'en étaient pas moins efficaces, puisque les salariés déclarent ne s'être sentis à aucun moment menacés dans leurs situations.

Cela confirme notre première hypothèse de départ et y compris ses sous hypothèses: **L'analyse du contexte et du contenu de la transformation augmentent ses chances de réussite.**

Aussi belle soit la stratégie définie dans le cadre d'un processus de transformation institutionnelle, elle ne vaut que si elle est mise en œuvre. D'où l'importance de la phase de conduite de la transformation visant à mettre en œuvre le changement envisagé. L'analyse des dimensions « processus » « mesure des résultats » du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL fait ressortir un certain nombre de limites observées au cours de cette phase à savoir le caractère non fonctionnel du comité de pilotage, le caractère non exhaustif du plan d'actions de la transformation et l'inefficacité du dispositif de pilotage de la transformation.

En somme, nous avons pu observer que la conduite de la transformation de GRAINE SARL n'a pas été suffisamment structurée et convenablement coordonnée, ce qui ne lui a pas permis au départ de gérer convenablement les trois variables liées à la conduite du processus à savoir gérer la complexité du processus, asseoir sa légitimité et favoriser son appropriation. Toutefois, les porteurs de la transformation ont, sur la base d'une évaluation sommaire, procédé à des réajustements qui leur a permis d'introduire des mesures correctives. Ces observations confirment notre seconde hypothèse de recherche selon laquelle **la conduite de la transformation institutionnelle conditionne son efficacité.**

Enfin, pour ce qui est de la troisième hypothèse de recherche que nous avons libellé comme suit : **la réussite de la transformation se traduit par une amélioration des performances organisationnelle de GRAINE SARL**, les résultats honorables réalisés par l'institution illustrent assez bien sa validité (ainsi que l'attestent les indicateurs clés de performance présentés dans le tableau n°03 : 64). L'investissement dans le personnel (formation continue), le respect des normes prudentielles et autre indicateurs de performance prévus par la loi (autosuffisance financière, rentabilité, norme de capitalisation) , la mesure de la satisfaction des clients, la nouvelle culture (professionnalisme dans le respect de la mission sociale), la nouvelle structure (flexibilité de la communication) et les nouveaux modes et pratiques de gestion sont la voie la plus indiquée vers la performance organisationnelle.

Notre étude a mis en évidence la nécessité d'appréhender le changement dans une perspective dynamique, et de démontrer l'importance de la prise en considération des dimensions critiques du processus pour une transformation efficace mais surtout efficiente (obtenir plus de résultats, avec moins de ressources).

En conclusion sur l'analyse de l'efficacité de la conduite du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL, nous pouvons dire que les résultats sont mitigés. En effet, il est certain nous ne pouvons pas parler « d'efficacité » en termes de conduite et de pilotage du processus. En revanche, les résultats obtenus par l'institution à la suite de son processus de transformation laissent apparaître que la transformation a été efficace puisqu'elle a abouti à une

performance organisationnelle accrue de l'institution. Cet état de fait peut s'expliquer par les réajustements « informels » réalisés par la direction et le Conseil de gestion de l'institution chemin faisant et qui ont permis de conduire presque à terme le processus de transformation institutionnelle. En somme, la conduite et le pilotage ont présenté des insuffisances, mais les résultats font état d'une transformation efficace mais non efficiente en termes de temps et de délai. S'il est vrai que d'un point de vue pratique nous considérons le processus de transformation institutionnelle comme ayant abouti, d'un point de vue technique il ne l'est pas puisque la convention d'exonération fiscale n'étant toujours pas finalisée, le transfert officiel des actifs de l'ancien programme vers la nouvelle entité n'est pas encore réalisé. Pourtant dans la réalité les actifs sont déjà transférés, ce qui rend difficile l'estimation de la durée du processus. D'un point de vue pratique, nous diront qu'il s'est achevé en 2011, mais d'un point de vue technique, nous dirons qu'il prendra probablement fin en 2012 (la convention est en cours de finalisation au moment de la rédaction de notre mémoire) soit huit ans après son démarrage. En outre, ce management insuffisant de la transformation a exposé GRAINE SARL à de nombreux risques opérationnels, institutionnel et surtout fiscaux. Par ailleurs le coût de la transformation même s'il n'a pas été estimé au départ s'est avéré lourd. Nous l'avons en effet évalué à près de 50 millions de FCFA ce qui représente 5% du portefeuille de prêts de GRAINE SARL. D'où le manque d'efficacité dans la conduite du processus.

Néanmoins, Ces résultats sont à interpréter à la lumière du contexte de la transformation de GRAINE SARL puisqu'il s'agit d'un processus atypique qui a permis de produire des effets positifs parce que le projet a fait l'objet d'un portage par la haute direction (Conseil de Gestion, Direction) et surtout parce que les actionnaires jouissent d'une excellente crédibilité auprès des acteurs clés. On note effectivement que la haute direction a assuré toutes les énergies nécessaires pour finaliser le processus : la structure adéquate (comité de pilotage), les ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières) et outils y afférents (modernisation des procédures, diversification et développement de nouveaux produits, renforcement des capacités des agents, changements technologiques).

Les différentes analyses ci-dessus réalisées appellent un certain nombre de recommandations et de suggestions allant dans le sens de l'adoption de mesures correctives et la constitution d'un capital « expérience » dont la valeur n'est pas négligeable.

7.4. Recommandations

Les recommandations que nous formulons sont à l'endroit de deux principaux acteurs du processus de transformation institutionnelle d'un SFD : le SFD lui-même (donc GRAINE SARL et l'Etat)

7.4.1. A l'endroit de l'Etat

Le transfert des actifs constituant l'un des principaux obstacles à la transformation institutionnelle des SFD, nous suggérons l'instauration d'un régime d'exemption fiscale pour le transfert des actifs des SFD en phase de transformation afin de réduire les coûts du processus. En effet, nous pensons que le devoir de l'Etat burkinabé, mais aussi de tous les Etats de l'UMOA partageant la même loi régissant les SFD, doit contribuer à la création d'un environnement légal et fiscal favorable et surtout qui puisse inciter les SFD à se transformer. Il serait souhaitable également que des sessions de formations sur la thématique de la transformation institutionnelle soit organisées de concert avec la BCEAO à l'endroit de tous les SFD et des acteurs du secteur de la microfinance au Burkina Faso mais aussi dans l'UMOA. Bien qu'étant un concept répandu, la transformation institutionnelle reste une gageure pour les SFD qui doivent y être préparés afin d'en éviter les écueils majeurs.

7.4.2. A l'endroit de GRAINE SARL

Étant donné que la transformation est un processus continu dans la mesure où l'institution est appelée à vivre d'autres types de changements organisationnels, nous suggérons la mise en œuvre des actions de nature curative qui plus est lorsqu'on tient compte du fait que le processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL n'est pas officiellement achevé. La réalisation de ces actions curatives devrait contribuer à réduire les dysfonctionnements constatés au cours du

déroulement du processus mais surtout de pérenniser les acquis du processus. Pour ce faire nous recommandons :

- la constitution d'une nouvelle équipe de pilotage du processus de transformation : l'ancienne équipe était constituée pour l'essentiel des chefs d'agence, des membres du Conseil de Gestion, de personnes ressources de CRS/BF et de l'OCADES. GRAINE SARL gagnerait à identifier de nouveaux « porteurs » de son projet afin de favoriser une bonne appropriation du processus. Cette équipe devra avoir un mandat clair basé sur des objectifs et indicateurs précis qui seront déclinés dans un plan d'actions, avec un délai de parachèvement du processus ainsi qu'un budget y afférent. Même si le processus est pratiquement à son terme, la constitution de cette équipe aura pour avantage de jouer le rôle de suivi-évaluation du processus achevé et d'apporter les ajustements nécessaires en cas d'introduction d'un prochain changement. Nous recommandons également le suivi-évaluation du plan qui sera arrêté afin de procéder aux ajustements nécessaires ;
- la reconstitution des archives relatives au processus de transformation. Aucun dossier physique dédié à la transformation n'est conservé au sein de GRAINE SARL, si bien que l'obtention d'information pourtant essentielles a été difficile (compte rendu des réunions du Comité de pilotage, règlement intérieur du comité, rôles et responsabilités des acteurs etc..) ;
- l'appropriation du processus de transformation par tous les acteurs. Nous avons vu dans la phase de « diagnostic » que le principal élément déclencheur de la transformation a été la volonté de CRS/BF de changer de mode d'intervention. La transformation n'a pas fait suite à un diagnostic de l'existant et la volonté de se projeter dans un futur meilleur pour GRAINE SARL si bien que les enjeux et défis n'étaient pas réellement maîtrisés par l'institution. Par conséquent, pour pérenniser les acquis de la transformation, GRAINE SARL doit se servir de cette transformation comme tremplin pour atteindre de nouveaux objectifs stratégiques en communiquant autour du déroulement du processus, ses résultats (positifs comme négatifs) et ses opportunités pour GRAINE SARL ;

- le soutien de la hiérarchie : Perret (2003:274) : « l'autorité dans le processus de changement est nécessaire pour impulser, canaliser, légitimer et contrôler le processus. En effet, sans l'expression de l'autorité, rattaché au rôle de la hiérarchie, le changement semble voué à l'échec ». Nous invitons les responsables de GRAINE SARL à veiller au parachèvement du processus, facteur de performance organisationnelle pour l'institution. Nous les invitons également à reconstituer le coût final du processus afin d'interpeller les acteurs impliqués dans la nécessité de respecter les dimensions critiques d'un processus de transformation institutionnelle, facteur de réduction des coûts mais aussi des délais.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette seconde partie de notre travail de recherche nous a permis de mobiliser un terrain d'étude (GRAINE SARL) pour analyser la conduite du processus de changement organisationnel dans le cas spécifique d'un SFD et partant d'en analyser les principales étapes, les dimensions mais aussi le mode de pilotage du processus. En conclusion de cette seconde partie, nous avons formulé des actions de nature « curative » en vue de limiter les dysfonctionnements et pérenniser la transformation.

CONCLUSION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Au cours de cette recherche, nous avons tenté de répondre à la question principale qui était posée notamment : quelle analyse peut-on faire de la qualité du processus de transformation institutionnelle de GRAINE SARL ? Il s'agissait donc pour nous d'évaluer l'efficacité dans le déroulement dudit processus à la lumière de notre modèle d'analyse.

Nous avons consacré la première partie de ce travail à une revue de la littérature relative au concept de changement organisationnel. Pour accompagner cette revue, nous avons exposé la méthodologie générale de notre étude qui a abouti à la mise sur pied de notre modèle d'analyse. La seconde partie de notre travail de recherche nous a permis de présenter notre terrain d'étude, de décrire et d'évaluer l'efficacité de son processus de transformation institutionnelle afin d'en dégager les principales limites et partant de formuler des recommandations à l'endroit de l'institution et des pouvoirs publics.

L'analyse des résultats obtenus nous a permis de comprendre que dans le cas d'une transformation majeure, il n'est pas possible de s'enfermer dans une démarche générique de conduite du changement organisationnel comme on les retrouve dans la littérature et surtout que la conduite du changement comporte des dimensions critiques déterminant son efficacité. L'évaluation du processus a mis en exergue un certain nombre d'insuffisances notamment dans le déroulement de certaines étapes pourtant fondamentales comme le diagnostic du contexte et du contenu de la transformation dès le démarrage du processus, ainsi que le management insuffisant de la conduite de la transformation (absence de planification du processus, communication insuffisante, une structure de pilotage non formelle). Certaines dimensions pourtant essentielles (contexte, contenu, processus, résultats) ont été marginalisées voire occultées. Cela a conduit à des résultats mitigés de la transformation.

En effet, nos hypothèses de recherche qui faisaient état de l'importance de la prise en compte des dimensions comme facteur déterminant du succès du processus de transformation institutionnelle ont été confirmées puisque l'analyse des résultats met en vue une conduite non structurée et à un pilotage inefficace du processus de transformation. Il n'en demeure pas moins qu'en dépit des insuffisances ci-dessus relevées, GRAINE SARL est parvenue à un degré de performance

organisationnelle satisfaisant (ainsi que l'attestent les indicateurs clés de performance présentés dans le tableau n°03 : 64) à l'issue du processus de transformation institutionnelle. Cet état de fait peut s'expliquer par les réajustements « informels » réalisés par la direction et le Conseil de gestion de l'institution chemin faisant et qui ont permis de conduire presque à terme le processus de transformation institutionnelle. En somme, la conduite et le pilotage ont présenté des insuffisances, mais les résultats font état d'une transformation efficace mais non efficiente en termes de temps et de délai. Cette évaluation du processus a servi de base aux recommandations que nous avons formulées à l'endroit de l'institution et des pouvoirs publics et dont la mise en œuvre devrait permettre de réduire les dysfonctionnements observés et partant, pérenniser la transformation institutionnelle.

Au terme de cette recherche, il est important de relever que la présente étude comporte des limites certaines qui ont affecté subséquemment la qualité des résultats. La difficulté majeure que nous avons rencontrée résidait dans la pondération des indicateurs en fonction de l'échelle établie. Nous espérons néanmoins qu'en dépit des lacunes de ce travail de recherche, sa valeur ajoutée pourrait résider dans sa faculté à être un outil d'aide aux SFD en phase de transformation et une piste pour d'éventuels travaux de recherche sur la question.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexes n°01 : guide d'entretien

Annexe n°02 : plan de transformation

Annexe n°03 : questionnaire

Annexe n°4 : extrait du journal d'annonces légales ayant publié la transformation de GRAINE

SARL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n°01

GUIDE D'ENTRETIEN

MISE EN SITUATION

Vous êtes un professionnel (le terme professionnel fait référence à un dirigeant, un cadre ou un spécialiste) de GRAINE SARL. Votre institution vient de parachever son processus de transformation institutionnelle qui va bouleverser ses façons de faire. L'entretien ci-après vise à recueillir vos perceptions quant à la conception, la planification, la conduite et le suivi du processus. Le but de cet entretien est de pouvoir dresser un diagnostic du processus qui vient de se terminer et donc éventuellement d'y apporter des mesures rectificatives et surtout de favoriser l'apprentissage organisationnel qui servira lors de l'introduction d'un prochain changement.

VARIABLES	QUESTIONS	REPONSES			
		0	1	2	3
contexte de la transformation (pourquoi changer)	Que pensez-vous de l'analyse du contexte de la transformation de GRAINE SARL ?				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les sources de la transformation (les facteurs internes ou externes ayant influencé la décision de transformation) 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le motif de la transformation (quel est le besoin à satisfaire, le défi à surmonter, le problème à régler ou l'opportunité à saisir derrière le changement envisagé) 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les déclencheurs (de la décision de se transformer) 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les objectifs spécifiques visés suite à la transformation 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les enjeux organisationnels associés à la transformation 				
contenu de la transformation (quoi changer)	Pensez vous que le contenu de la transformation de GRAINE SARL ait été suffisamment explicité ?				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les leviers du changement : les facilitateurs du 				

	changement				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la vision de l'entité transformée 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les objectifs stratégiques sous-tendant la vision 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la définition de la nature du changement (modèle visé) 				
processus (comment changer)	Quelle appréciation faites-vous de la conduite du processus de transformation ?				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'existence d'une structure de pilotage du processus 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'existence d'un plan d'actions de la transformation 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les étapes de la transformation 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le partage de rôles et responsabilités dans l'avènement de la transformation 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les aspects humains de la transformation : de la résistance à la mobilisation en changement 				
effets de la transformation (Quels résultats ?)	A votre avis, quels ont été les effets produits par la transformation ?				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ résistance au changement 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ efficacité 				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ efficacité 				

Annexe n°02



BURKINA FASO PROGRAM

01 BP 469 Ouagadougou 01
 (226) 50 34 34 70 – 50 34 29 84
 (226) 50 34 31 80
 crsbf@crsbf.org

**PLAN DE TRANSFORMATION DU- PROGRAMME DE MICROFINANCE DE CRS/BF
 AVEC L'ÉGLISE CATHOLIQUE DU BURKINA (2005-2009)**

A. Les actions accomplies

ACTIONS	FY 2004				FY 2005				RESPONSABLE
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Tenir la première évaluation avec l'outil d'évaluation institutionnelle (MAGI)	X								MAGI Team CRS/BF MFU staff
Finaliser le Plan Institutionnel de Développements		X							CRS/BF MFU staff
Développer le Plan d'affaire					X				CRS/BF MFU staff
Signer une convention avec le ministère de tutelle pour rendre légale l'intervention directe de CRS-BF					X				CRS/BF - Ministère
Consulter le RTA sur le choix du partenaire institutionnel dans le cadre du processus de mise en place de la future IMF	X								RTA- CRS/BF MFU staff
Tenir des rencontres avec l'Eglise dans le cadre du processus de mise en place de la future IMF		X	X	X	X	X	X	X	CRS/BF-Diocèses
Mettre en place un comité de travail CRS-Eglise pour faire avancer le processus						X	X	X	CRS/BF-Diocèses

B. Les actions à venir

ACTIONS	FY 2006				FY 2007				RESPONSABLE
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Obtenir l'adhésion de la conférence Episcopale à engager l'OCADES Nationale dans le processus	X	X							CRS/BF
Choisir le statut juridique à conférer à l'IMF		X							Consultant
Trouver un nom et un logo pour la nouvelle IMF			X						CRS/BF
Rédiger les statuts et règlements intérieurs répondants au choix du statut juridique retenu			X						Consultant-CRS/BF-OCADES Nationale
Evaluer les actifs et réaliser un bilan d'ouverture				X					Consultant-CRS/BF MFU staff
Se constituer auprès d'un notaire pour libérer le capital social, pour l'enregistrement et pour l'annonce légale de la création de l'IMF				X					CRS/BF-OCADES Nationale
Le Représentant Résident et le chef des programmes représentent le CRS/ dans les organes de gestion				X					CRS/BF
Mettre en place les organes (Conseil d'Administration)				X					CRS/BF-CA
Signer un protocole d'accord entre CRS et la nouvelle IMF				X				X	CRS/BF- CA
Transférer les actifs et les ressources humaines du programme de microfinance de CRS à la nouvelle IMF (51% en 2006 et 29% en 2007)						X			Consultant CA
Concevoir un plan d'affaire spécifique pour la nouvelle IMF									CA
Signer une convention avec le ministère de tutelle pour bénéficier de l'exonération fiscale									Ministère

accordée par la loi aux IMF									
Tenir la deuxième évaluation avec l'outil d'évaluation institutionnelle (MAGI)									CA -MAGI Team
Retrait progressif du capital de 49% à 40%									CRS MFU staff

ACTIONS	FY 2008				FY 2009				RESPONSABLE
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Rechercher l'accréditation MAGI par la tenue d'une troisième évaluation avec l'outil d'évaluation institutionnelle (MAGI).				X					Conseiller technique, MFU staff, Conseil d'administration
Transférer les actifs du Programme de Microfinance de CRS à la nouvelle IMF (20% en 2008)				X					
Retrait progressif du CRS/BF du capital de la nouvelle IMF (de 40% à 25%)				X					CRS/BF
Retrait progressif du CRS/BF du capital de la nouvelle IMF (de 25% à 10%)								X	CRS/BF

ACTIONS	FY 2010				FY 2011				RESPONSABLE
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Retrait progressif du CRS/BF du capital de la nouvelle IMF (de 10% à 0%)				X					CRS/BF

Annexe n°03

QUESTIONNAIRE

INTRODUCTION

Ce questionnaire comprend une brève mise en situation qui rappelle le contexte du changement organisationnel vécu par l'interlocuteur en vue de recueillir ses perceptions quant à la conception, la planification, la conduite et le suivi du processus de transformation. Ce bref scénario doit être lu par l'interlocuteur afin de se replacer dans le contexte de la transformation vécue.

Mise en situation

Vous êtes un professionnel (le terme professionnel fait référence à un dirigeant, un cadre ou un spécialiste) de GRAINE SARL. Votre institution vient de parachever son processus de transformation institutionnelle qui va bouleverser ses façons de faire. Le questionnaire ci-après vise à recueillir vos perceptions quant à la conception, la planification, la conduite et le suivi du processus. Le but de ce questionnaire est de pouvoir dresser un diagnostic du processus qui vient de se terminer et donc éventuellement d'y apporter des mesures rectificatives et surtout de favoriser l'apprentissage organisationnel qui servira lors de l'introduction d'un prochain changement.

Questions pour fins de classification :

Vous êtes un :

Homme

Femme

Votre âge se situe entre

20 et 25 ans 26 et 30 ans 31 et 35 ans 36 et 40 ans 41 et 45 ans 46 et +

A ce jour, aviez-vous déjà été auparavant confronté à un changement organisationnel ?

Non

Oui → De quel (s) type (s) de changement (s) s'agissait-il ?

Restructuration

- Fusion/absorption
- Transformation institutionnelle
- Autres

1. Avez-vous été personnellement impliqué dans une équipe de projet responsable de la mise en œuvre d'un changement organisationnel ?

- Non
- Oui → A quel titre ? _____

Questions relatives au processus de transformation

2. Est-ce qu'il y a eu des éléments déclencheurs du processus de transformation de GRAINE SARL ?

- Non
- Oui → Lesquels :
 - Le nouveau cadre juridique régissant les SFD ;
 - Les contreperformances financières de GRAINE SARL
 - Les choix stratégiques des initiateurs de la transformation

3. Est-ce qu'il y a eu des enjeux organisationnels associés au processus de transformation de GRAINE SARL ?

- Non
- Oui → Lesquels :
 - Performance organisationnelle (autosuffisance financière, développement de nouveaux produits)
 - Diversification des sources de financement
 - Pérennité de l'institution
 - Marché, concurrence

4. Es-ce qu'un diagnostic du contexte de la transformation (identification des facteurs déclencheurs, des enjeux et des motifs de la transformation) a été réalisé ? Si oui a-t-il été participatif ?

- Non
- Oui → Le diagnostic a-t-il été participatif ?
- Non
- Oui

5. Est-ce qu'une vision et des objectifs stratégiques de la nouvelle entité ont été arrêtés sur la base d'un diagnostic réalisé en amont dès le démarrage ?
- Non
- Oui
6. Est-ce que des leviers ont été actionnés en vue de faciliter le processus ?
- Non
- Oui → Lesquels ?
- Formation
 - Communication
 - Mécanisme de soutien (portage politique, fonds de soutien, cotisations)
7. Quel type de transformation a été opéré par GRAINE SARL ?
- Transformation institutionnelle (changement de forme juridique)
 - Institutionnalisation (érection d'un projet sans personnalité juridique)
 - Restructuration (reconfiguration faisant suite à des contreperformances financières)
 - Fusion absorption
8. Est-ce qu'un plan d'actions a été élaboré et communiqué ? Si oui, quelle appréciation en avez-vous faite ?
- Délais trop courts et irréalisables ;
 - Délais trop longs
 - Adéquats
9. Est-ce que la démarche de transformation a suivi des étapes. Si oui, en quoi ont-elle consisté ?
- Choix de la forme juridique
 - Identification et communication de la vision
 - Adoption et exécution d'un plan d'actions (planification du processus)
 - Adoption de nouveaux outils (manuels de procédures, politiques, outils de pilotage)
 - Mise en place d'une structure de pilotage
10. Est-ce qu'il y avait une structure de pilotage du projet de changement ?
- Non
- Oui Avez-vous été associé à cette équipe ?

Non

Oui → A quel titre ?

Agent de changement (chargé de la mise en œuvre)

Porteur du projet (champion/leader)

Responsable du projet

Spécialiste (consultant)

Destinataire (bénéficiaire)

11. Quel était le rôle de la structure de pilotage ?

Elaboration et exécution du plan de déploiement de la transformation

Mise en place de mécanismes de soutien

Identification et choix de la forme juridique

Elaboration et déploiement de la stratégie de communication

Identification d'indicateurs spécifiques de mesure

12. Est-ce qu'il y avait un modèle organisationnel visé ? Si oui, lequel ?

Non

Oui → Lequel ?

Uniformisation et/ou centralisation des politiques décisionnelles

Uniformisation et standardisation des règles et procédures

Performance organisationnelle (efficacité, efficience, productivité)

13. Est-ce que la transformation a eu un effet pour vous au niveau du rôle, des responsabilités, des rapports d'influence ou autres ?

Non

Oui → Si oui, lequel ?

Redistribution des rôles et pouvoirs

Perte de prestige

Stress – Pression

14. Est-ce qu'il y a eu des conséquences positives du changement ?

Non

- Oui → Si oui, lesquelles ?
- Uniformité des procédures
- Respect de la réglementation
- Diversification des produits et services
- Meilleure couverture géographique
- Effet de levier (dans la recherche des fonds auprès des banques)
- Meilleure performance
- Amélioration des compétences du personnel
- Meilleure répartition des rôles et pouvoirs
- Crédibilité rehaussée

15. Est-ce qu'il y a eu des conséquences négatives du changement ?

- Non
- Oui → Si oui, lesquelles ?
 - Perte de pouvoir décisionnel
 - Réduction du personnel
 - Stress, pression
 - Résistance au changement
 - Dérive de la mission sociale de l'institution

16. Pensez-vous que la transformation institutionnelle a été bien conduite ?

- Non → Quelles sont selon vous les deux principales faiblesses du processus ?
-
-

- Oui → Quelles sont selon vous les deux principales forces du processus ?
-
-

En vous remerciant sincèrement de votre collaboration.

Annexe n°4

TOUS à votre MAGICSIM!
 La technologie du portable à deux numéros !!

NOUVEAU 2 en 1

MAGICSIM possède un double 3e numéro qui en fait à vos deux en un portable à 2 puces!

MAGICSIM est une marque déposée

Optez pour la solution 2 en 1!

Service MAGICSIM
 50 30 33 30 - Cél. 9 06 08 90 79 - 02 30 84 90

Etude de Maître Julien LALOGO
 Avocat à la Cour 10 BP 13849 Ouagadougou 10.
 Tél. : 50 30 08 52 FAX: 50 31 26 53
 E-mail: M_e lalogo. @.yahoo. fr

ANNONCE LEGALE

GRUPE D'ACCOMPAGNEMENT A L'INVESTISSEMENT ET A L'EPARGNE en abrégé «GRAINE»

SARL au capital de 1 000 000 F CFA
 Siège Social: Zone Industrielle de Goumphin, Rue 9-107, porte 452, 01 BP 469 Ouagadougou 01,
 Tél: 50 34 34 70/50 34 31 65; Fax: 50 34 31 80

Suivant acte sous seing privé en date du 24-07-2006 enregistré à la Recette Kadiogo I de Ouagadougou le 24-07-2006 Folie 78 Bordereau 147/R2, Case 247 au droit de six mille (6 000) F CFA il a été constitué une Société à Responsabilité Limitée, en abrégé «SARL» présentant les caractéristiques suivantes:

Dénomination: GRUPE D'ACCOMPAGNEMENT A L'INVESTISSEMENT ET A L'EPARGNE, en abrégé «GRAINE/SARL»

Capital social: un million (1 000 000) F CFA divisés en cent (100) parts sociales de dix mille (10 000) F CFA chacune de valeur nominale entièrement libérée et attribuées aux associés en proportion de leurs apports.

Objet social: La société a pour objet, directement ou indirectement au Burkina Faso et à l'étranger:

- La mobilisation, la collecte et le recyclage de l'épargne;
- Le Micro-Crédit;
- Toutes activités ou opérations relatives à la Micro-Finance;
- La contribution à la lutte pour la réduction de la pauvreté à travers la promotion d'activités génératrices de revenus en milieu défavorisé;
- La participation directe ou indirecte dans toutes entreprises commerciales, industrielles, de services pouvant en général, directement ou indirectement à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de

fusion, d'achat de titres ou de droits sociaux, fusion, association participation ou autrement.

- La création, l'acquisition, la location, la prise à bail, l'installation, l'exploitation, de tous établissements ou rapports à l'usage ou l'autre des activités précitées;

- Et plus généralement toutes autres opérations, de quelque nature qu'elles soient, se rattachant directement ou indirectement à l'objet social et susceptible d'en faciliter le développement ou la réalisation.

Siège social: le siège social est fixé à la zone industrielle de Goumphin, rue 9-107, porte 452, 01 BP 469 Ouagadougou 01, Tél: 50 34 34 70/50 34 31 65; Fax: 50 34 31 80.

Durée: Quatre-vingt-dix-neuf (99) années à compter du 27-07-2006, date d'immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier, sauf prorogation ou dissolution anticipée.

Immatriculation: La société est immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier tenu au greffe du Tribunal de Grande Instance de Ouagadougou sous le N° BF OUA 3006 B 2046 du 27/07/2006.

Pour avis
 Maître Julien LALOGO
 Avocat à la Cour

Cette annonce est insérée dans le journal «L'Observateur» le 04 août 2006 à Ouagadougou.

NOUVEAU AU COLLEGE SAMORA MOÏSE MACHEL
 50 31 02 05 / 70 26 64 92

recrutement d'un Directeur et de professeurs vacataires

de la rentrée 07, les parents d'ailleurs sont au Collège Samora (Cité An 3) nouvelle gérance.

Communiqué, le Collège lance un appel aux deux professeurs internes de procéder d'un Directeur et de professeurs

An 3, villa n° 3 Tél : 50 30 79 76 au plus tard le mercredi 09 août 2006 à 17 heures (se munir d'un CV détaillé et d'une copie de CIB. Préciser contacts téléphoniques).

Par ailleurs, le Comité de pilotage convie le personnel de l'établissement à une rencontre de travail le vendredi 04 août 2006 à 15 heures 30 minutes dans l'enceinte de l'établissement.

«La science et l'innovation»

Pour le Comité de pilotage
La Présidente
JULIENNE YAMEOGO

Intéressées sont invitées à déposer leurs candidatures à la cité

SEMINAIRES DE FORMATION

La Revue Africaine de Droit d'Economie et de Développement (RADED), une revue professionnelle internationale animée par des professionnels de haut niveau et des universitaires de l'espace CIMA- OHADA informe les praticiens du droit qu'elle organise du Mardi 05 au Vendredi 08 Septembre 2006 à OUAGADOUGOU à la salle de réunion de la Résidence ALICE, face à la SONABEL de la ZAD deux (02) séminaires internationaux.

Le premier séminaire se propose de mettre l'accent sur les pratiques actuelles et les évolutions de la jurisprudence de la CCJA de l'OHADA sur les thèmes suivants :

SAISIE ET PRATIQUE DES AFFAIRES
 L'injonction de payer
 La saisie attribution
 La saisie des rémunérations
 La saisie immobilière
 Les moyens d'interruption d'une saisie estamée
 Commerce international et saisies

Le second séminaire consacré au droit du travail abordera, outre les grandes orientations du nouveau code du travail, les thèmes suivants :

LE CONTRAT DE TRAVAIL
 Formation et durée du contrat de travail
 Les clauses d'objectifs
 Le statut de la femme au travail
 La perte de confiance de l'employeur
 Le départ négocié
 Le recours à des prestataires extérieurs et le sort du contrat de travail

PROGRAMME DU 05 AU 08/09/06

8h. 30 à 11h. 30 : Séminaire sur la saisie et la pratique des affaires
 15h. à 17h. 30 : Séminaire sur le droit du travail

Pour les inscriptions et toutes informations complémentaires s'adresser à :

Revue Africaine de Droit, d'Economie et de Développement
 Séminaires sur les saisies et le contrat de travail de Ouagadougou
 Secrétariat du séminaire à Ouagadougou ; Etude de Maître TOE Frank Didier
 Tél. : (226) 70 20 33 67 - Fax : (226) 50 37 52 93

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. Allaire Yvan & Firsirotu Mihaela (1993), *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin, Montréal, 620 p.
2. Argyris Chris & Schon Donald (2002), *L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Université de Boeck, Paris, 380 p.
3. Autissier David & Moutot Jean Michel (2003), *Pratiques de la conduite du changement*, Edition Dunod, 252 pages.
4. Autissier David & Vandangeon Isabelle (2004), *Comportements et rôle de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement*, XIIIème conférence de l'AIMS, Vallée de Seine, Normandie. 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2,3 et 4 juin 2004.
5. Autissier David & Wacheux Frédéric (2000), Structuration et management des organisations, *Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris, 320 p.
6. Azokly René & Camara Ibrahima Fana (2009), *Guide de transformation institutionnelle des SFD dans la zone UEMOA*, Agence Luxembourgeoise de Coopération pour le Développement, 75p.
7. Bareil, Céline (2004), La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, *Cahiers de la recherche*, (n°04-10 :1-17).
8. Barlet, Karin (2004), L'actionnariat en microfinance : propriété et gouvernance des IMF *BIM*, (n°13:1-3).
9. Bateson Gregory (1980), *Vers une écologie de l'esprit*, 2ème tome, Seuil, traduit de l'Anglais par Perial Drisso, Laurencine Lot et Eugène Simion, titre original: Steps to an Ecology of Mind, Chandler Publishing Company, New York.
10. Bernoux, Philippe (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, Paris, 307 p.
11. Bériot, Dominique (2006), *Manager par l'approche systémique*, Editions d'organisation, Paris, 340 p.
12. Bon, Michel (2000), *Le Changement*, Edition d'Organisation, Paris, 258 p.

13. Boffo, Céline (2003), *Changement continu et situé : théorie et implications pratiques*, Cahiers de la recherche, (n° 2003-01 : 1-38).
14. Collerette Pierre, Delisle Gilles. & Perron Richard, *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, 173 p.
15. Collins James Charles & Porras Jerry (2000), *Bâtir une vision pour le futur*, in *Le Changement*, Les éditions d'Organisation, 272 pages, pp. 23-60.
16. Crozier Michel & Friedberg Erhard (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 436 pages.
17. Desreumaux, Allain (1992), *Structures d'entreprise*, Vuibert, Paris, 334 p.
18. Divonne, Philibert (2005), *Conduire et accompagner les changements*, *La Lettre du CEDIP* (33 : 1-8).
19. Elisabeth, Rhyne (2003), *Transformation d'ONG en société Anonyme*, Séminaire d'AfriCap, Dakar, avril 2003, 4 p.
20. Guilhon, Alice (1998), *Le changement organisationnel est un apprentissage*, *Revue Française de Gestion*, (n°120 : 98-107).
21. Hafsi Taieb & Fabi Bruno (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Editions Transcontinental, 418 p.
22. Hatchuel, Armand (1988), *Les savoirs de l'intervention*, Colloque de Cerisy, juin 1988, 24 p.
23. Johnson Gerry & Scholes Kevan (2000), *Stratégie*, Edition française dirigée par François Fréry, Publi-Union, Village Mondial, 594 p.
24. Koenig, Gérard (1994), *Apprentissage organisationnel : un état des lieux*, *Revue Française de Gestion*, (n° 85 : 76-83).
25. Kourilsky, Françoise, (2004), *Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement*, 3e éd., Dunod, Paris, 332 p
26. Kotter, Jean Paul (2000), *Conduire le changement : huit causes d'échec*, Collection Harvard Business Review. Editions d'organisation. pp. 1-24.
27. Gléonnet Mikaël, *Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation*, Dixième colloque bilatéral franco-roumain, Bucarest, 28 juin - 2 juillet 2003, p1-8.
28. Grouard Benoît & Meston François (1998), *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, Dunod.

29. Lauer, Kate (2008), Transformation des ONG de microfinance : considérations essentielles en matière de propriété, *CGAP Étude spéciale*, Washington, D.C. (n°13 :1-36) ;
30. Ledgerwood Johanna & White Victoria (2006), Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor.
31. Mintzberg, Henry, (2004), *Le management : voyage au centre des organisations*, 2ème éd, Editions d'organisation, Paris, 703p
32. Miller Danny & Friesen Peter (1982), Structural change and performance : Quantum versus piecemeal-Incremental approaches, *Academy of management Journal*, Vol.25, (n°4: 867-892).
33. Miles Mathew & Huberman Micheal (2003), *Analyse des données qualitatives*, De boeck. 626 pages.
34. Nadler David & Tushman Michael (1991), Leadership for oranzizational Change, in Large Scale Organizational Change, the Jossey-bass ed, pp. 100-119.
35. Perret, Véronique (1996), *La gestion du changement organisationnel : articulation des représentations ambivalentes*, 5ème Conférence Internationale de management stratégique, 13, 14 et 15 Mai, Lille, 22p.
36. Perret, Véronique (2003), Les paradoxes du changement organisationnel, *Le paradoxe penser et gérer autrement les organisations*, Editions Ellipses, pp. 253-288.
37. Quinn, James Brian (1994), *L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie*, Dunod, Paris, 514 p.
38. Romelar, Pierre (1997), Changement d'organisation et Ressources Humaines, *Economica*, Paris, pp. 306-324.
39. Senge, Peter (1990), The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Vol.32, (n°1: 7-23).
40. Strategor (1991), *Stratégie, structure, décision, identité, Politique générale d'entreprise*, InterEditions, Paris, 511 p.
41. Vandangeon-Derumez, Isabelle (1998), La dynamique des processus de changement, Numéro spécial, Les organisations face au changement, *Revue française de gestion*, (n° 120 :120-138).
42. Rondeau, Alain (2002), Transformer l'organisation, vers un modèle de mise en œuvre, collection Racines du savoir, Montréal, HEC, 2002, p. 91-112.

43. Vas, Alain (2005), Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom, *TEF - Travail-Emploi-Formation*, (n°1-2/2000 : 89-106).

Codex

44. Rondeau, Alain (2006), La transformation de l'entreprise et de sa gestion, Module présenté dans le cadre du Programme de perfectionnement des cadres CIREM-HEC Montréal, St-Hyacinthe, les 26, 27 et 28 octobre 2006.

Sources internet

45. Aubert-Lotarski Angeline, Nkizamacumu Désiré & Kozlowski Dorothee (2012), La conduite du changement, Agir en situation complexe, www.umh.ac.be/inas, 18 p, consulté le 30 août 2012.
46. Andreani Jean-Claude, Conchon Françoise (2012), méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing, andreani@escp-eap.net.
47. Brassard, André (2003), Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 29, (n° 2 :253-276), <http://id.erudit.org/iderudit/011032ar>.
48. Benoit Cordelier et Hélène Montagnac-Marie (2008), Conduire le changement organisationnel, *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 27 août 2012. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/411>.
49. Legendre Stéphane, Lagrandeur Luc, Jean-Jules Joachim, Stratégies de changement organisationnel : le cas Desjardins, Université de Sherbrooke, www.unircoop.org.
50. Pesqueux, Yvon (2012), l'indétermination de la notion de changement organisationnel, www.cnam.fr/lipsor.
51. RONDEAU, Alain, La mise en œuvre du changement stratégique, quelques avancées dans la connaissance, Présentation faite dans le cadre des séminaires du Centre d'études en transformation des organisations de HEC Montréal le 9 octobre 2007, 2007 www.hec.ca/ceto, p1 -27.