



Centre Africain d'études Supérieures en Ge

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

Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)

Promotion 6  
(2011-2013)

Mémoire de fin d'étude

**THEME**

*Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction  
des employés : Cas du CESAG*

**Présenté par :**

Youssouf MALLE

**Dirigé par :**

Ali Issiaka SAMBA

Conseiller à la Cour des

Comptes de Niamey

Octobre 2014

## **Dédicace**

Nous dédions ce mémoire à notre oncle Djo Seydou MALLE qui a su orienter nos études dans le bon sens et assurer leur financement jusqu'à terme. Son apport moral nous a également été très précieux tout au long de nos études au CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Remerciements**

Avant tout, nous rendons grâce à DIEU, pour nous avoir accordé le souffle, la santé, l'intelligence, le savoir et la sagesse dans tout ce que nous avons entrepris jusqu'au terme de cette étude. Qu'Il continue de nous guider dans le droit chemin et nous protège.

Nous remercions :

- nos parents, frères et sœurs qui nous ont soutenus moralement et financièrement tout au long de nos études ;
- le corps professoral du CESAG pour la qualité des enseignements dispensés dont nous nous réjouissons ;
- le personnel du CESAG qui n'a ménagé aucun effort pour que les enseignements puissent être dispensés dans de bonnes conditions ;
- M. Ali Issiaka SAMBA, Chargé d'Études à la Direction de la Recherche et de la Consultance au CESAG, qui a suivi tout notre cursus scolaire au CESAG et accepté d'encadrer cette étude ;
- M. Abdoulaye COULIBALY, Chef de Département de l'Administration et des Ressources Humaines au CESAG, qui s'est profondément investi pour nous aider à recueillir les informations nécessaires à la rédaction de ce mémoire auprès du CESAG et nous conseiller dans son orientation ;
- M. Ahmadoun TRAORE, Enseignant au CESAG, Expert Consultant en Gestion des projets, pour ses précieux conseils ;
- M. Moussa YAZI, Directeur de la formation au CESAG, pour sa rigueur et son obsession de donner une formation de qualité aux jeunes étudiants ;
- Mme Fatou DIOP, Bibliothécaire du CESAG, pour sa disponibilité dans le prêt des documents qui nous ont permis de rédiger notre revue de littérature ;
- nos collègues du CESAG pour avoir créé un climat de confiance et tissé de bonnes relations pendant 5 ans.

### **Sigles et Acronymes**

BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CESAG BF-CCA	CESAG Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit
CESAG PRO	CESAG Professional Education
CESAG	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
CLEAR	Center for Learning on Evaluation and Results
DEVE	Direction des Études et de la Vie Étudiante
DF	Direction de la Formation
DRC	Direction de la Recherche et de la Consultance
FOAD	Formation Ouverte et à Distance
ILIF	Institut des Langues et d'Ingénierie de la Formation
ISCBF	Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
ISMEO	Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations
ISMS	Institut Supérieur de Management de la Santé
PMBF	Programme Master en Banque et Finance
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
SP-DECOFI	Secrétariat Permanent du Diplôme d'Expertise Comptable et Financière
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

**Liste des figures**

Figure 1 : Structure entrepreneuriale.....	12
Figure 2 : Structure fonctionnelle évoluée .....	13
Figure 3 : Structure divisionnelle .....	14
Figure 4 : Structure matricielle (Organigramme simplifié groupe ESC Lyon).....	16
Figure 5 : Modèle de gestion du changement.....	22
Figure 6 : Modèle de John P. Kotter 2007.....	24
Figure 7 : Modèle du champ de force.....	27
Figure 8 : Théorie de la masse critique .....	28
Figure 9 : Facteurs influençant la satisfaction des personnes au travail.....	34
Figure 10 : Schéma du modèle d'analyse des données .....	39
Figure 11 : Compréhension du changement par le personnel .....	56
Figure 12 : Communication sur le changement.....	58
Figure 13 : Acceptation du changement.....	62
Figure 14 : Engagement du personnel en faveur du changement.....	64
Figure 15 : Satisfaction au regard du changement encourus .....	88

**Liste des tableaux**

Tableau 1 : Présentation de la population.....	41
Tableau 2 : Organisation et contenu du travail.....	68
Tableau 3 : Relations professionnelles .....	70
Tableau 4 : Environnement de travail .....	72
Tableau 5 : Work life balance .....	72
Tableau 6 : Responsabilité dans le travail .....	76
Tableau 7 : Travail proprement dit.....	77
Tableau 8 : Reconnaissance du travail accompli.....	79
Tableau 9 : Sentiment d'accomplissement .....	80
Tableau 10 : Valorisation du savoir faire .....	81

**Liste des annexes**

Annexe 1: Organigramme du CESAG au 2 Septembre 2013 .....	97
Annexe 2 : Organigramme du CESAG avant le 2 Septembre 2013.....	98
Annexe 3 : Résultats du questionnaire adressé au personnel du CESAG .....	99

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Table des matières**

<b>DEDICACE.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 1. MODIFICATIONS STRUCTURELLE .....</b>	<b>8</b>
1.1.    LES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES.....	8
1.1.1.    Définition de la structure.....	8
1.1.2.    Les paramètres de conception de la structure organisationnelle .....	9
1.1.2.1.    La spécialisation du travail.....	9
1.1.2.2.    La formalisation du comportement.....	9
1.1.2.3.    La formation.....	9
1.1.2.4.    L'endoctrinement .....	9
1.1.2.5.    Le regroupement en unités .....	10
1.1.2.6.    La taille des unités.....	10
1.1.2.7.    Les systèmes de planification et de contrôle.....	10
1.1.2.8.    Les mécanismes de liaison .....	10
1.1.2.9.    La décentralisation.....	10
1.1.3.    Design et typologie des structures.....	11
1.1.3.1.    Structure simple ou entrepreneuriale.....	11
1.1.3.2.    Structure fonctionnelle évoluée.....	12
1.1.3.3.    Structure divisionnelle.....	13
1.1.3.4.    Structure matricielle .....	15
1.1.3.5.    Structure en réseaux .....	16
1.2.    LES FACTEURS DE CONTINGENCE A LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE .....	17
1.2.1.    L'âge et la taille.....	17
1.2.2.    Le système technique .....	18
1.2.3.    L'environnement .....	18
1.2.4.    Le pouvoir .....	19
<b>CHAPITRE 2. GESTION DU CHANGEMENT .....</b>	<b>21</b>
2.1.    LES TYPES DE STRATEGIES POUR GERER LE CHANGEMENT.....	21



2.1.1.	Le changement incrémental.....	21
2.1.2.	Expérimentation .....	21
2.1.3.	Création d'une plate –forme de brûlure (Create a burring platform) .....	22
2.1.4.	Le changement radical.....	22
2.2.	LA GESTION DE LA TRANSITION STRUCTURELLE .....	23
2.2.1.	Modèles théoriques de la gestion du changement .....	24
2.2.2	La résistance au changement : explications théoriques et modèles de gestion.....	25
2.2.2.1	Explications théoriques de la résistance au changement .....	25
2.2.2.2	Modèles de gestion de la résistance au changement.....	27
2.2.3	Réaction de la culture d'entreprise face au changement .....	29
<b>CHAPITRE 3. SATISFACTION DU PERSONNEL.....</b>		<b>31</b>
3.1.	LA SATISFACTION DES INDIVIDUS AU TRAVAIL.....	31
3.1.1.	Définition de la satisfaction des individus au travail.....	31
3.1.2.	L'impact de la structure organisationnelle sur la satisfaction des employés.....	32
3.1.3.	Les caractéristiques d'un bon emploi .....	32
3.1.4.	La rétention du personnel .....	33
3.1.5.	L'influence du supérieur hiérarchique sur la satisfaction de ses collaborateurs.....	34
3.2.	LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL .....	35
3.2.1.	Un environnement de responsabilité .....	36
3.2.2.	Un environnement de liberté et d'équité .....	36
3.2.3.	Un environnement de transparence et d'écoute.....	36
3.2.4.	Un environnement de confiance et de participation .....	37
<b>CHAPITRE 4. METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>		<b>38</b>
4.1.	MODELE D'ANALYSE .....	38
4.1.1.	Collecte des données .....	39
4.1.2.	Analyse des données (processus de transformation des inputs en outputs).....	39
4.1.3.	Conclusions ou vérification des objectifs de recherche.....	39
4.1.4.	Schéma du modèle d'analyse des données .....	39
4.2.	OUTIL DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNEES .....	40
4.2.1.	Organigramme .....	40
4.2.2.	Questionnaire.....	40
4.2.3.	Observations .....	40
4.2.4.	Revue documentaire .....	41
4.3.	PRESENTATION DE LA POPULATION (L'ECHANTILLON).....	41
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....</b>		<b>43</b>

<b>CHAPITRE 5. PRESENTATION DU CESAG.....</b>	<b>45</b>
5.1. VISION, MISSION ET VALEURS DU CESAG .....	45
5.1.1. Vision .....	45
5.1.2. Mission .....	45
5.1.3. Valeurs.....	45
5.2. ACTIVITES.....	46
5.3. L'ORGANISATION DU CESAG .....	46
5.3.1.1. La Direction de la Formation .....	46
5.3.1.2. La Direction de la Recherche et de la Consultance .....	47
5.3.1.3. Le Secrétariat Général .....	48
5.3.1.4. Les structures rattachées au Directeur Général .....	49
<b>CHAPITRE 6. MOTIVATIONS DU CHANGEMENT ET CHAMP D'APPLICATION.....</b>	<b>50</b>
6.1. MOTIVATIONS DU CHANGEMENT.....	50
6.2. CHAMP D'APPLICATION DU CHANGEMENT .....	51
6.2.1. Réorganisation pédagogique .....	51
6.2.2. Réorganisation administrative .....	51
<b>CHAPITRE 7. PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSES .....</b>	<b>53</b>
7.1. COMPREHENSION DU CHANGEMENT PAR LE PERSONNEL .....	53
7.1.1. Présentation des résultats sur la compréhension du changement par le personnel.....	53
7.1.2. Analyse des résultats sur la compréhension du changement par le personnel.....	59
7.2. ADHESION VERSUS RESISTANCE DU PERSONNEL AU CHANGEMENT.....	60
7.2.1. Présentation des résultats sur l'adhésion Vs résistance du personnel au changement...	60
7.2.2. Analyse de l'adhésion versus résistance du personnel au changement .....	65
7.3.MESURE DE LA SATISFACTION DES EMPLOYES DU CESAG AU REGARD DU CHANGEMENT .....	66
7.3.1. Les facteurs porteurs d'insatisfaction.....	66
7.3.1.1. Politiques et administration du CESAG .....	66
7.3.1.2. Relations avec le Supérieur hiérarchique .....	69
7.3.1.3. Relations avec les collègues .....	69
7.3.1.4. Climat de travail .....	71
7.3.1.5. Work life balance ou équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle .....	72
7.3.2. Analyse des facteurs porteurs d'insatisfaction .....	73
7.3.3. Les facteurs porteurs de satisfaction.....	76
7.3.3.1. Responsabilité dans le travail .....	76
7.3.3.2. Travail proprement dit.....	76
7.3.3.3. Reconnaissance du travail accompli.....	77

7.3.3.4.	Accomplissement .....	79
7.3.3.5.	Valorisation du savoir faire .....	81
7.3.4.	Analyse des facteurs porteurs de satisfaction .....	82
7.3.5.	Niveau de la satisfaction globale .....	86
7.3.5.1.	Satisfaction au regard de la réorganisation des postes .....	86
7.3.5.2.	Satisfaction au regard du changement encourus.....	86
7.3.5.3.	Analyse de la satisfaction du personnel du CESAG au regard du changement .....	89
7.4.	RECOMMANDATIONS .....	91
7.4.1.	Recommandation sur la compréhension du changement par le personnel .....	91
7.4.2.	Recommandation sur l'adhésion Vs résistance du personnel au changement.....	91
7.4.3.	Recommandation sur les facteurs porteurs d'insatisfaction .....	91
7.4.4.	Recommandations sur les facteurs porteurs de satisfaction .....	92
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>		<b>94</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>100</b>

***Introduction générale***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le cycle de vie d'une entreprise est fait de périodes de croissance, de stabilité et de déclin. La gestion de ce cycle est confiée à des Managers qui, dans l'exercice de leurs fonctions et attributions, font d'énormes sacrifices pour que l'entreprise puisse satisfaire aux exigences de ses parties prenantes tout en s'adaptant à son environnement.

Pour arriver à relever ces défis majeurs, les Managers ont recours à de multiples outils de gestion, tels que l'élaboration et la mise en œuvre de plans stratégiques, le choix de structures compatibles avec les missions de l'entreprise, le choix des hommes pour animer ces structures, etc. Ces outils peuvent impacter positivement ou négativement la vie de l'entreprise.

Pour ne pas déroger à la règle et surtout pour tenir compte de la forte concurrence au niveau des offres de formation en Afrique sub-saharienne, le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) s'est doté d'un nouveau plan stratégique couvrant la période 2013/2017. L'objectif majeur de ce nouveau plan quinquennal est de passer d'une école de formation universitaire à une Business School Africaine de renommée internationale.

C'est ainsi que la mise en œuvre de ce plan stratégique quinquennal 2013/2017 du CESAG a entraîné une réorganisation pédagogique et administrative.

Sur le plan pédagogique, deux Directions ont été créées :

- la Direction de la Formation (DF) chargée de la coordination des activités de formation des grades Licence et Master ainsi que celles de la formation continue conduisant à la délivrance de certificats. La Direction de la Formation s'occupe également de la gestion pédagogique de la formation ouverte et à distance (FOAD) ainsi que de l'innovation pédagogique ;
- la Direction de la Recherche et de la Consultance (DRC) chargée de la coordination des activités de recherche, de formation doctorale, de séminaires et de consultance.

Sur le plan administratif, toutes les structures d'appui administratif, financier et logistique sont regroupées au sein du Secrétariat Général.

La mise en œuvre de la nouvelle organisation pédagogique et administrative du CESAG devra nécessairement s'accompagner de profonds changements pour pouvoir atteindre les objectifs visés : le recrutement de nouveaux enseignants pour pouvoir respecter le ratio enseignants/étudiants appliqué par le Conseil Africain et Malgaches pour l'Enseignement

Supérieur (CAMES), la création de nouvelles fonctions et de nouvelles activités nécessitant le renforcement des capacités des agents (augmentation du montant du budget alloué à la formation des agents), réorganisation physique des espaces de travail (regroupement des agents à deux ou trois dans les bureaux selon la superficie), nominations, promotions et responsabilisations d'agents devant conduire les changements pédagogiques et administratifs.

Ainsi, cette modification organisationnelle qui est forcément accompagnée d'une réorganisation des postes (missions, activités et tâches), peut engendrer des départs volontaires, des retraites anticipées, des promotions internes, des mutations, ou de nouveau recrutement au sein de l'entreprise.

Ce nouveau plan stratégique peut en l'occurrence entraîner le stress, la frustration, la résistance chez certains employés face au changement entrepris par le Management, comme il peut être une étape déterminante dans la carrière professionnelle d'autres.

Pour atteindre le changement souhaité, les Managers de l'entreprise doivent :

- définir des objectifs clairs et s'assurer qu'ils sont bien compris par tous les membres de l'organisation ;
- mettre en œuvre un plan de communication visant à réduire au maximum toute asymétrie d'information entre les responsables du changement et le personnel, cela signifie que le personnel doit être associé à la mise en œuvre du changement et les Managers doivent être à leur écoute ;
- recourir si nécessaire aux services d'un psychologue de travail en cas de licenciement ;
- planifier et mettre en œuvre au mieux les paramètres techniques du changement tout en prenant en compte la formation du personnel afin qu'il maîtrise les aspects techniques liés à son travail quotidien etc.

Dans cette étude, nous retenons toutes ces solutions citées.

L'exposé susmentionné nous amène à poser la question directrice de cette étude :

Quel est le niveau de satisfaction du personnel par rapport à un changement de structure ?

De cette question générale, découlent des questions spécifiques :

- quelles sont les différents types de structures organisationnelles ?
- pourquoi une organisation change-t-elle de configuration ?

- quels sont les facteurs de contingence qui influencent la structure organisationnelle ?
- comment gérer le changement –dimension technique et humaine ?
- quel est l'impact de la nouvelle configuration du CESAG sur la satisfaction de son personnel ?
- le personnel du CESAG adhère ou résiste-t-il à cette nouvelle configuration structurelle ?
- quel est le niveau de satisfaction globale des employés du CESAG au regard de ce changement de structure ?

Pour répondre à ces interrogations, nous étudierons *l'analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés*.

Dans cette étude, nous chercherons à mettre en exergue la relation qui existe entre le changement structurel et la satisfaction des employés du CESAG.

Pour ce faire, nous allons :

- étudier les différentes structures organisationnelles et leur choix par les organisations ;
- étudier la satisfaction des individus au travail ;
- étudier les différentes stratégies de gestion du changement ;
- analyser la relation de causalité entre le changement structurel du CESAG et l'environnement de travail de son personnel ;
- mesurer le niveau d'adhésion et de résistance du personnel du CESAG au changement structurel;
- mesurer la satisfaction globale du personnel du CESAG au vu de ce changement.

Dans cette étude, nous nous focaliserons plus sur la dimension humaine que technique du changement. Elle exclue la satisfaction des autres parties prenantes du CESAG au regard du changement structurel sauf le personnel de celui –ci. Elle concerne aussi bien les employés affectés par le changement de poste que ceux ayant gardé leur poste après le changement.

Les intérêts de cette étude pour le CESAG sont de permettre à ce dernier de :

- connaître le niveau de satisfaction de son personnel au vue de la modification organisationnelle apportée ;
- connaître le niveau d'adhésion et de résistance de son personnel au changement ;
- ajuster pour adapter les politiques de gestion du changement aux exigences de son environnement interne.

Pour nous, la réalisation de cette étude permettra de consolider et améliorer nos acquis théoriques sur la vie des organisations, ainsi que de comprendre la satisfaction des employés au regard d'un changement de structure.

Ce présente mémoire comportera deux parties :

- une première partie consacrée au cadre théorique aura pour finalité l'étude des structures organisationnelles, de la gestion du changement et de la satisfaction des employés au travail ;
- une seconde partie consacrée au cadre pratique aura pour finalité la mesure de la satisfaction du personnel du CESAG face au changement de stratégies entrepris par sa Direction Générale. Elle passera par l'analyse de la compréhension du changement par le personnel et son adhésion à celui-ci.



*Première partie : Cadre théorique de l'étude*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la première partie**

L'objectif de toute organisation, qu'il soit lucratif ou non est sa pérennité. Mais, comment atteindre cet objectif ultime des organisations ?

C'est par la définition d'une vision claire, de missions précises et l'élaboration de plans adéquats et leur mise en œuvre avec des valeurs que les organisations pourront atteindre cet objectif. Cette assertion ne fait que s'affirmer aujourd'hui dans un environnement complexe et dynamique. Toute organisation qui est incapable de se réinventer, de définir des stratégies gagnantes finira par disparaître.

Le changement de structure et de stratégies est inévitable pour toute organisation qui se soucie de sa pérennité. C'est pour cette raison que la première partie de notre étude sera consacrée à la modification organisationnelle, à la gestion du changement et la satisfaction des employés qui conduisent ces organisations.

## **Chapitre 1. Modification structurelle**

Pour mener à bien leurs missions afin de réaliser leur vision, les organisations ont recours à une structure organisationnelle à même de permettre une bonne répartition du travail entre le personnel et d'assurer la coordination des tâches définies entre unités organisationnelles.

Dans ce chapitre, nous ferons un focus sur les configurations structurelles dans la première section, à travers les paramètres de conception de la structure organisationnelle, les typologies de structures et dans la deuxième section, les facteurs de contingence à la structure de l'organisation.

### **1.1. Les configurations structurelles**

C'est le mécanisme retenu pour répartir et coordonner le travail qui détermine la configuration d'une organisation. Dans cette section nous tenterons de donner une définition à la structure organisationnelle avant de parler des paramètres de conception d'une organisation et les types d'organigramme.

#### **1.1.1. Définition de la structure**

Qu'elle soit formellement ou informellement définie, suivant les deux aspects. La structure comprend, d'une part, les lignes d'autorité et de communication entre les différentes unités administratives et dirigeants et, d'autre part, les informations et les données qui circulent à travers ces lignes de communication et d'autorité (traduction libre, Chandler 1962 :14).

Selon Kalika (1995 : 7), la structure organisationnelle correspond à l'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté implicite ou explicite de la direction, afin de permettre d'une part la spécialisation des tâches et d'autre part leur coordination, de telle façon que soient atteints les objectifs de l'entreprise.

La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches (Mintzberg 2011: 188).

Nous pouvons retenir de ces définitions que la structure d'une organisation comprend d'une part les lignes d'autorité et de communication entre les différentes unités administratives et dirigeants par lesquelles circulent les informations et les données, et d'autre part la coordination des tâches réparties entre unités organisationnelles dans le but de réaliser les missions de l'organisation.

### **1.1.2. Les paramètres de conception de la structure organisationnelle**

Les paramètres de conception de la structure organisationnelle représentent la fondation sur laquelle est bâtie l'organisation d'une entreprise.

Cette sous-section sera en grande partie consacrée aux paramètres de conception recensés par Mintzberg dans son ouvrage sur la dynamique des organisations.

Mintzberg (2011 : 192-196) explique les paramètres suivants qui régissent les structures organisationnelles d'aujourd'hui.

#### **1.1.2.1. La spécialisation du travail**

Elle prend en compte le nombre de tâches qui composent un travail donné et le contrôle qui est exercé sur ces tâches. On dira qu'il y aura spécialisation horizontale lorsque le travail comporte des tâches très précisément définies et qu'il y aura spécialisation verticale lorsque celui qui effectue le travail n'a pas le contrôle des tâches réalisées.

#### **1.1.2.2. La formalisation du comportement**

Elle est liée à la standardisation des procédés de travail, en imposant les instructions opérationnelles, la description du travail, les règles, règlements et autres éléments de même nature.

Selon Faure (1991 : 171), la formalisation est un moyen de coordonner l'activité dans la mesure où il amène à spécifier par écrit un certain nombre d'actions dans l'entreprise et à les réguler. Il favorise également le contrôle de ces actions et une certaine continuité dans la façon de traiter des problèmes équivalents. Cela rend à la fois plus fiable et prévisible le comportement des hommes dans l'entreprise.

#### **1.1.2.3. La formation**

Elle consiste en l'emploi de programmes d'instruction formalisés qui établissent et standardisent chez ceux qui les suivent les qualifications et les connaissances requises pour faire un travail particulier dans une organisation. La formation et la formalisation sont fondamentalement substituables pour réaliser la standardisation du comportement.

#### **1.1.2.4. L'endoctrinement**

Il repose sur les programmes et techniques par lesquels les normes des membres d'une organisation sont standardisées de façon à répondre à ses besoins idéologiques et à constituer

la base de référence pour la prise de décision ou l'exécution d'une action. Les standards sont intégrés à l'intérieur de l'organisation sous la forme d'un ensemble de croyances profondément enracinées.

#### **1.1.2.5. Le regroupement en unités**

Il se fait à partir du choix des bases, puis le regroupement de postes en unités, ces dernières en unités plus grandes et ainsi de suite jusqu'à ce que l'on atteigne le groupe le plus haut niveau qui comprend tous les membres de l'organisation. Les bases de regroupement sont fondamentalement le regroupement par fonction et le regroupement par marché.

#### **1.1.2.6. La taille des unités**

Elle pose le problème de la détermination du nombre de postes que doit contenir une unité de premier ordre ou d'unités de premier ordre, que doit contenir une unité plus grande. Les mécanismes de coordination à mettre en œuvre aident à déterminer la taille des unités.

La taille optimum d'une unité dépend de la nature des tâches à réaliser. Plus les tâches sont similaires, plus il sera aisé de coordonner un nombre important d'individus, et cela d'autant plus que le coordinateur pourra consacrer à cette tâche de coordination une grande partie de son temps (Faure : 1991, 171).

#### **1.1.2.7. Les systèmes de planification et de contrôle**

Ils sont employés pour standardiser les résultats. On peut les diviser en deux grands groupes : les systèmes de planification spécifient les résultats d'actions spécifiques avant qu'elles ne soient entreprises ; et les systèmes de contrôle précisent les résultats attendus de tout un ensemble d'actions après qu'elles aient été exécutées.

#### **1.1.2.8. Les mécanismes de liaison**

Ils se rapportent à toute une série de mécanismes utilisés pour encourager l'ajustement mutuel à l'intérieur et entre les unités.

#### **1.1.2.9. La décentralisation**

La décentralisation concerne la diffusion du pouvoir de prise de décision. Nous dirons que la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point de l'organisation ; dans le cas où ce pouvoir est, jusqu'à un certain point, dispersé entre de nombreuses personnes, nous dirons qu'il est relativement décentralisé.

Selon Faure (1991 :172-173), la façon dont sont repartis les pouvoirs de décision dans l'entreprise représente aussi un paramètre important de la conception de la structure. Ainsi, le pouvoir de décision est, en effet, un puissant moyen de coordination. Plusieurs facteurs vont par contre inciter le dirigeant à décentraliser son pouvoir :

- la limite cognitive du dirigeant (la limite de ses compétences et sa capacité à utiliser des informations nécessaires pour décider) ;
- la dynamique de l'environnement (l'entreprise doit être flexible pour s'y adapter) ;
- le besoin de motiver les collaborateurs en leur laissant un pouvoir de prise de décision ;
- la nécessité de former des collaborateurs à des responsabilités managériales.

### **1.1.3. Design et typologie des structures**

Cette sous-section nous permettra de répertorier les structures organisationnelles qu'adoptent les organisations pour pouvoir réaliser leurs missions avec efficacité.

Nous distinguerons pour notre part, cinq grands types :

- les structures entrepreneuriales (en général simple);
- les structures par fonctions (élaborées) ;
- les structures par division (marché, produit, technologie) ;
- les structures matricielles ;
- et les structures en réseau.

#### **1.1.3.1. Structure simple ou entrepreneuriale**

Faure (1991 :176) regroupe sous cette appellation, des organisations ayant à la fois un effectif limité de personnes et des structures peu étoffées (peu de niveau hiérarchique : 1 à 3 maximum).

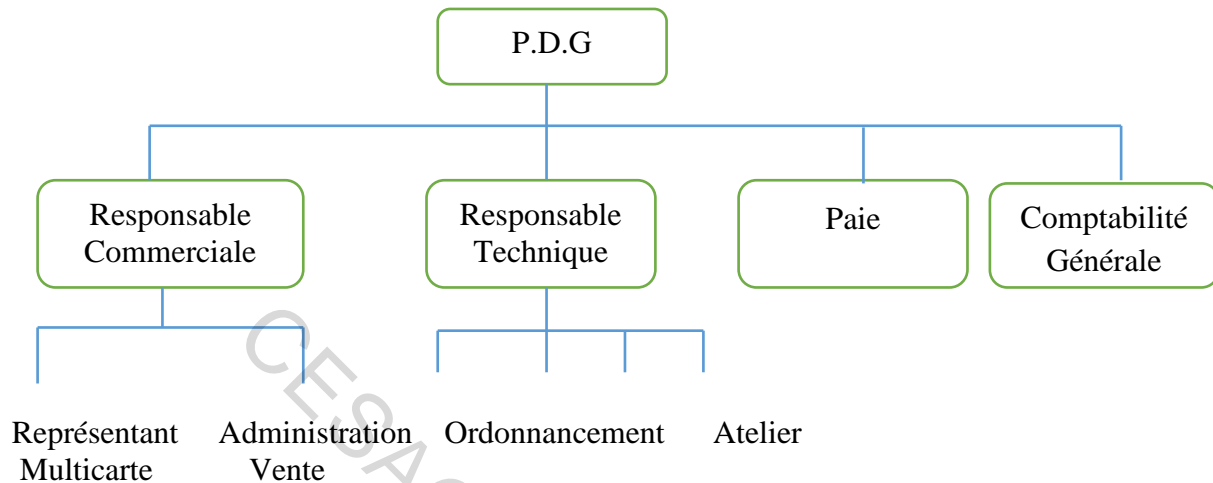
L'entreprise réalise un type de produit ou une gamme peu différenciée, ne supposant pas l'usage de technologies trop lointaines, et va travailler en général pour un marché principal.

Il existe rarement des définitions de fonction et les règles de fonctionnement écrites sont peu nombreuses. En dehors de l'unité de production proprement dite les rôles sont peu spécialisés.

La force de la structure simple réside dans la coordination et les réactions rapides face à des changements de l'environnement.

Cependant, leur faiblesse principale est le fait que l'organisation repose sur les épaules d'un seul individu dont les capacités de s'adapter au changement ou même de percevoir les nouveaux défis peuvent être limitées ou se réduire avec l'âge.

**Figure 1 : Structure entrepreneuriale**



Source : Faure (1991 :178)

#### 1.1.3.2. Structure fonctionnelle évoluée

Elle consiste à regrouper les activités de l'entreprise en privilégiant la spécialisation par fonction. Cet organigramme offre l'avantage de spécialiser les compétences. Cette organisation qui repose sur un découpage en fonction de l'activité de l'entreprise présente deux inconvénients principaux : des difficultés de coordination et une capacité limitée d'adaptation à l'environnement (Kalika 1995 : 24).

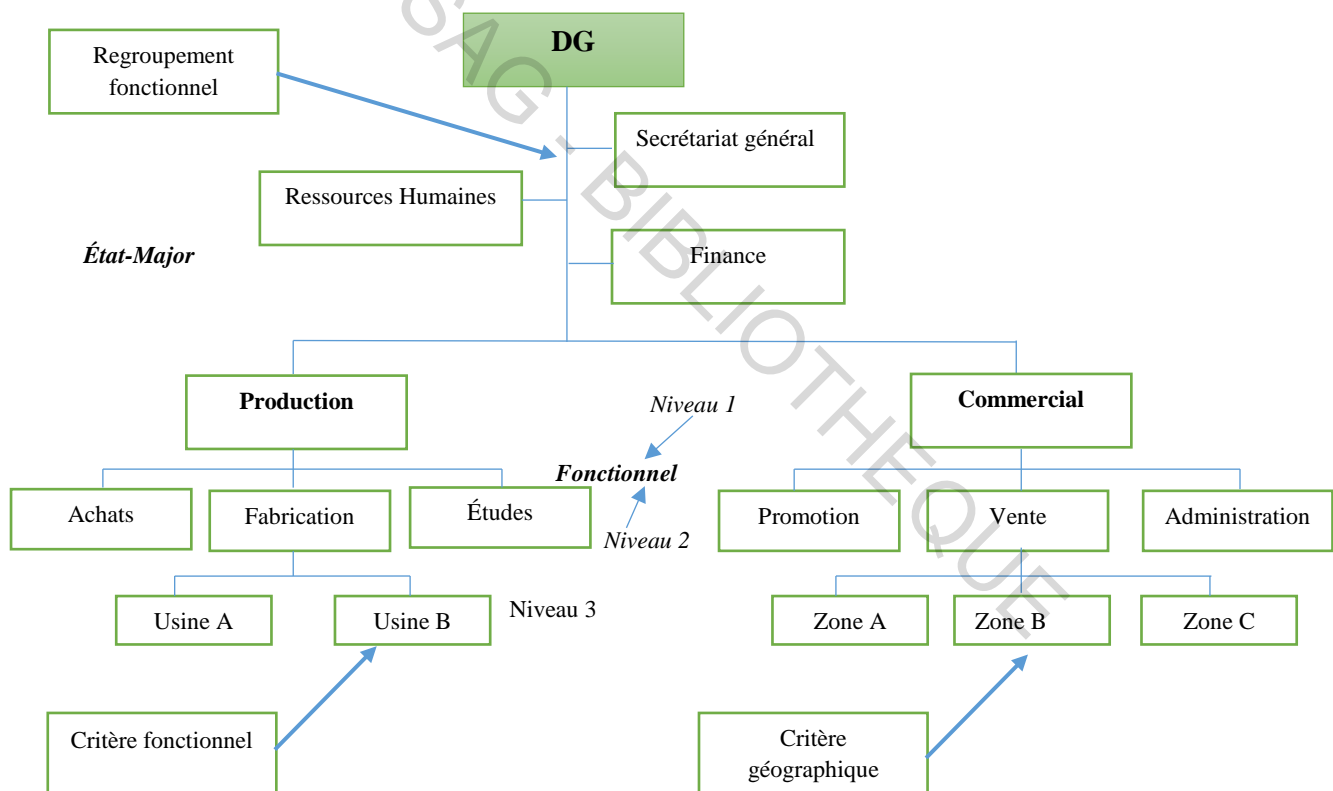
Au stade initial de la structure fonctionnelle, la fonction administrative est en général assurée par le dirigeant qui gère directement le personnel et les questions financières, et sous-traite souvent à l'extérieur la fonction comptable. Si la croissance de l'entreprise se poursuit sans que sa vocation initiale soit remise en question, l'accroissement de son volume d'activité se traduit, sur le plan structurel, par une augmentation du nombre de niveaux hiérarchiques à l'intérieur de chaque fonction.

Les ateliers de fabrication se multiplient, des unités de production nouvelles se créent, la distribution se diversifie, entraînant la création de forces de vente distinctes. La taille permet de spécialiser davantage certains services qui regroupaient jusque-là des activités hétérogènes.

De nouvelles fonctions deviennent autonomes, comme la recherche-développement ou les achats.

Le dirigeant n'arrive plus à maîtriser seul les problèmes de cohérence et de convergence entre les fonctions. Les responsables opérationnels développent des compétences techniques et une logique propres à leurs services (la différenciation s'accroît), au détriment, le cas échéant, d'une vision globale de l'entreprise. La taille des enjeux augmente fortement, accroissant les problèmes de contrôle. Enfin, la gestion de l'entreprise nécessite des compétences à la fois plus sophistiquées et plus diversifiées qu'un seul homme, fut-il exceptionnel, ne peut posséder (Strategor, 2004 : 447-448).

Figure 2 : Structure fonctionnelle évoluée



Source : Strategor (2004 : 449).

### 1.1.3.3. Structure divisionnelle

Une organisation diversifiée se caractérise par la coexistence de plusieurs flux intégrés (Conception – production – vente) distincts les uns des autres. Chacun de ses flux répond à un besoin spécifique de l'environnement, fait appel à des technologies particulières de



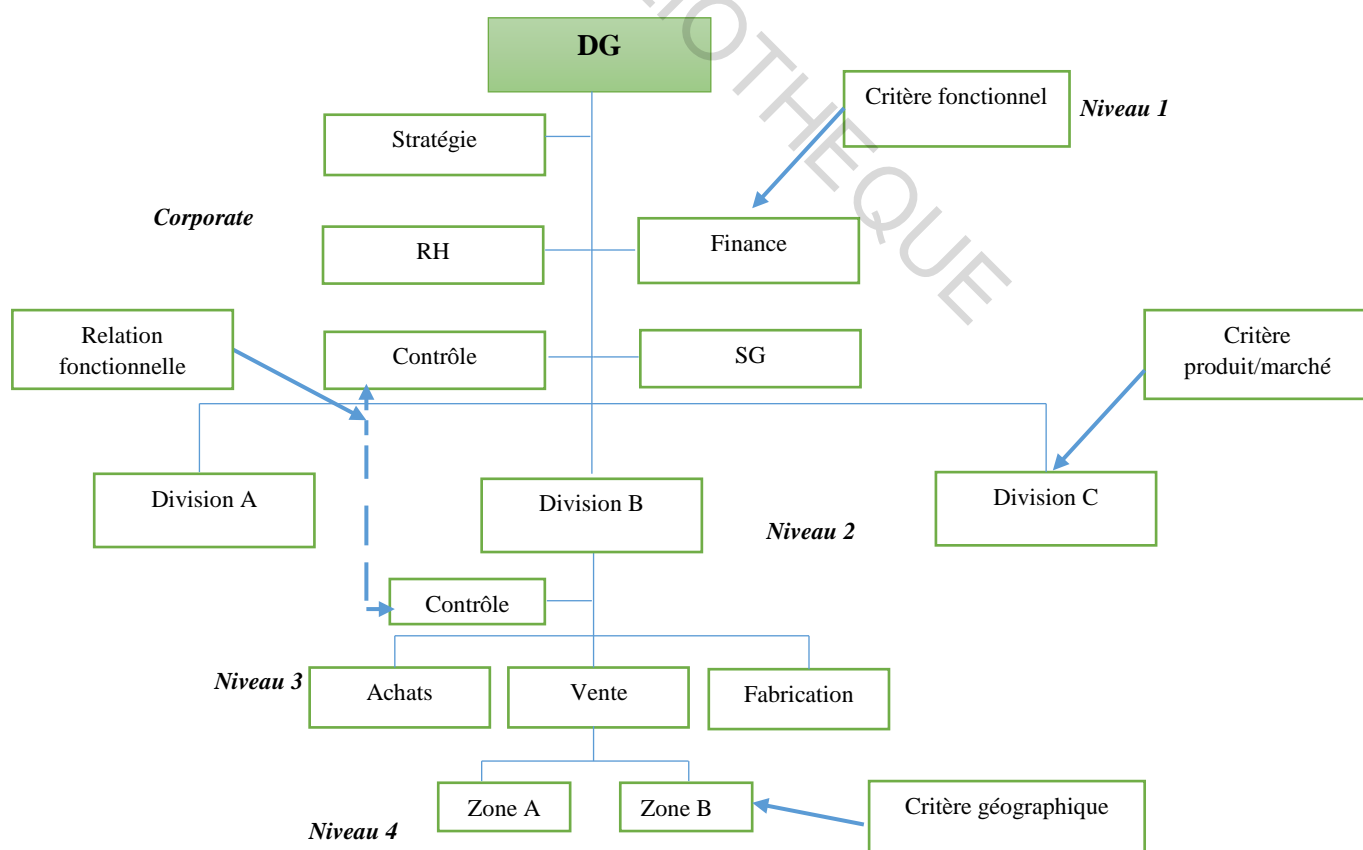
production ou de commercialisation, et exige des approches stratégiques et des méthodes de management propres.

Le respect de ses différences étant une condition fondamentale de succès, il est indispensable que l'entreprise diversifiée se structure en conséquence et adopte une spécialisation par segment stratégique ou par ensemble homogène de segments stratégiques.

Cela signifie qu'organiser par division, c'est convenir que la différenciation des activités de l'entreprise est telle que, non seulement on ne peut guère obtenir d'économies d'échelle en regroupant par grande fonctions les spécialités, mais encore qu'une telle organisation peut être nuisible au bon développement de chaque activité, en ne reconnaissant pas suffisamment les caractéristiques spécifiques.

Chaque entité divisionnelle réunit l'essentiel des moyens en hommes et en infrastructures nécessaires au développement de son activité. Elle doit, dans une large mesure, se suffire à elle-même : la structure d'une entreprise diversifiée apparaît en quelque sorte comme une juxtaposition de petites entreprises en monoactivité qui constituent un portefeuille d'unités stratégiques de base (Hounounou, 2007 :78).

Figure 3 : Structure divisionnelle



Source : Strategor (2004 : 453)

#### **1.1.3.4. Structure matricielle**

Elle est composée de départements fonctionnels et de directeurs de produits. Les premiers prennent en charge les objectifs de spécialisation, les seconds ceux de la coordination. La combinaison au plan vertical des fonctions et au plan horizontal des produits fait apparaître une dualité d'autorité. En effet, l'autorité se trouve répartie entre les services fonctionnels et des départements dont chacun est responsable de la vie d'un produit (Kalika 1995 : 25).

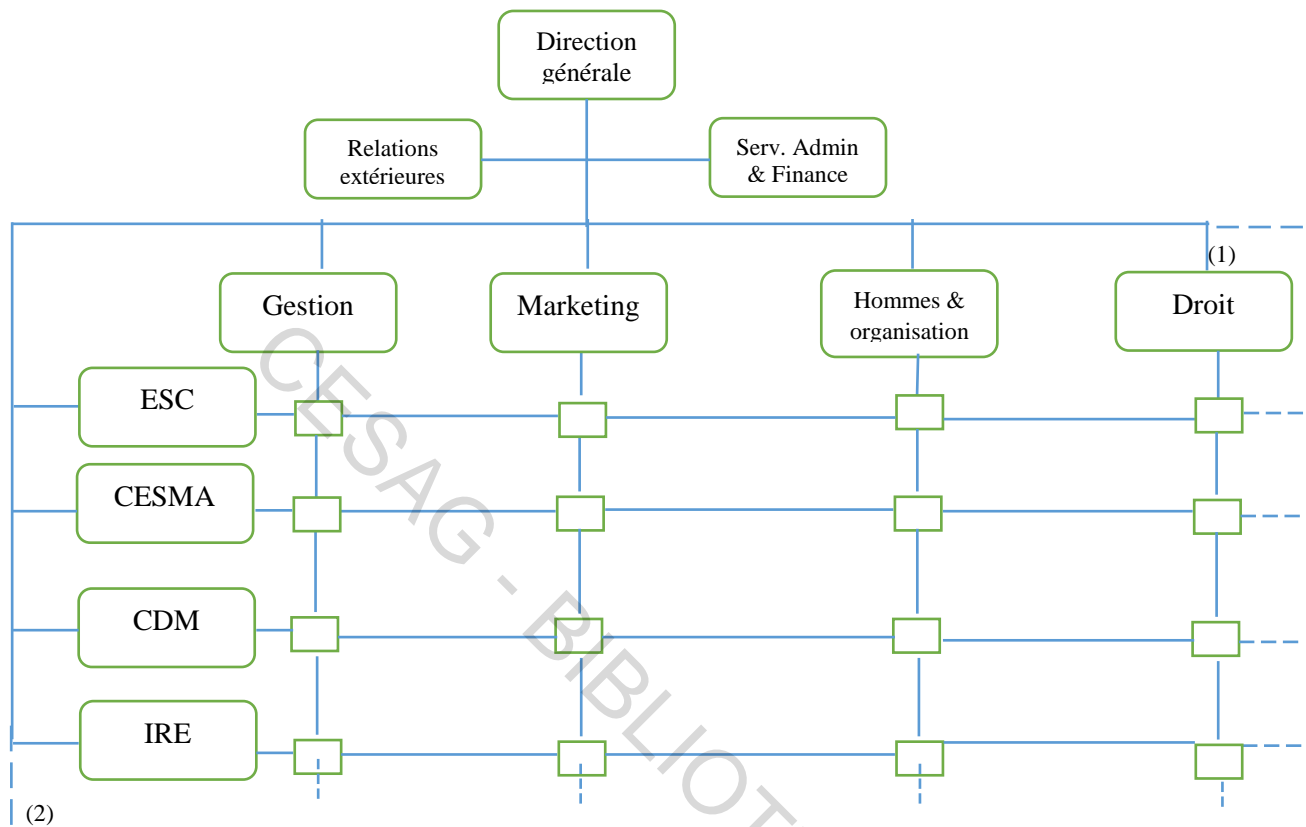
Faure (1991 :190), partage l'argumentaire de Kalika, en affirmant que cette structure constitue un compromis habile entre la structure par fonction et la structure par division.

La structure par fonction favorise la spécialisation technique et l'efficacité dans l'utilisation des ressources rares. La structure par division favorise l'adaptation au marché et la diversification, mais par contre nécessite des duplications de ressources. La structure matricielle va s'efforcer de jouer sur les deux dimensions.

La structure matricielle fait penser de façon verticale à une structure par fonction à laquelle on aurait greffé, de façon horizontale, des chefs de projet ou de produit qui utilisent, en fonction de leurs besoins, les différentes expertises.

La coordination au sein de cette structure ne se fait pas en principe par le moyen de la planification ni encore moins par standardisation, mais par ajustement mutuel et confrontation entre intérêts divergents, elle est flexible et organique, permettant de faire face à des environnements à la fois dynamiques et complexes.

Figure 4 : Structure matricielle (Organigramme simplifié groupe ESC Lyon)



(1) en ligne : centres de formation et de recherche

(2) en colonne : départements pédagogiques

Source : Faure (1991 :196)

#### 1.1.3.5. Structure en réseaux

Faure (1991 :197), une façon récemment développée, de cumuler les avantages différentes structures et de profiter d'avantages locaux en combinant des compétences distinctives, est la structure par réseaux.

Dans ce cas la structure d'organisation n'est plus conçue pour une entreprise autonome ou quasi autonome devant remplir les différentes fonctions mais conçue pour être une partie d'un ensemble.

Le réseau s'appuie sur des entreprises ayant des compétences distinctives différentes ou des accès plus favorables sur certains marchés. Chaque partenaire va s'efforcer de conserver et de développer ce qu'elle sait faire de mieux et de laisser remplir par d'autres certaines fonctions.

La structure en réseau permet à chaque partenaire du réseau de pouvoir conserver sa stratégie et de développer la structure d'organisation qui convient de mieux à cette stratégie.

## **1.2. Les facteurs de contingence à la structure organisationnelle**

Les facteurs de contingences sont les événements ou éléments de l'environnement interne ou externe qui viennent influencer la structure de l'organisation.

Dans cette section, nous exposerons comment ces facteurs exogènes à la structure l'influencent. On pourrait diversifier le champ de notre étude en y incluant le point de vue d'autres auteurs, mais la façon dont Henry Mintzberg pose le problème de la contingence sous forme d'hypothèses nous semble plus intelligible à expliquer l'idée que nous voulons partager avec les lecteurs de ce mémoire.

### **1.2.1. L'âge et la taille**

Plus une organisation est ancienne, plus son comportement est formalisé. Une organisation qui vieillit tend à répéter ses comportements et donc à devenir plus prévisible et plus facile à formaliser.

Plus l'organisation est grande, plus son comportement est formalisé. Tout comme l'organisation vieillit formalise ce qu'elle a rencontré le plus souvent au cours de son existence, l'organisation de grande taille formalise ce qu'elle voit plus souvent.

Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée. À mesure que l'organisation voit sa taille croître, elle est plus en mesure de faire une division du travail plus fine.

La structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité. La structure d'une organisation semble ainsi refléter l'âge de l'époque industrielle de sa création sans tenir compte de l'âge véritable de l'organisation. Les industries qui sont apparues avant la révolution industrielle semblent avoir favorisé un type de structure donnée, celles du début de chemin de fer, encore un autre et ainsi de suite (Mintzberg : 2011, 197 -198).

### **1.2.2. Le système technique**

Pour Woodward (Hounounou, 2007 :98), il existe un critère déterminant, celui de la méthode de production, elle –même choisie en fonction de la nature du produit et de la clientèle visée. Une fois le choix technologique effectué, la structure interne en découle. La technologie serait donc un critère déterminant.

Selon cette approche, la technologie est l'ensemble du processus de transformation réalisé par l'entreprise, comprenant à la fois le flux de base des opérations internes, l'ensemble de ce qu'elle achète pour l'alimenter et ce qu'elle livre finalement à l'environnement externe.

Simon (1989 : 256), aborde la notion de technologie dans une dynamique de prise de décision. Pour lui, les limites inhérentes aux capacités des systèmes de traitement de l'information imposent deux impératifs à la conception de l'organisation : il faut que la totalité des problèmes de décision soit factorisée de façon à minimiser l'interdépendance des composantes ; et le système tout entier doit être structuré de façon à économiser la ressource rare, c'est –à –dire l'attention.

### **1.2.3. L'environnement**

L'environnement représente les diverses caractéristiques du contexte extérieur de l'organisation : les marchés, le climat politique, les conditions économiques et ainsi de suite.

Plus l'environnement est dynamique plus la structure est organique. Cette hypothèse tient au fait que dans un environnement stable, lorsqu'il n'y a aucun changement notable, une organisation peut prévoir les conditions à venir et ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, utiliser la standardisation comme mécanisme de coordination. Mais lorsque ces conditions sont très variables (le besoin de changement très fréquent, un fort taux de rotation du personnel et des conditions politiques instables), l'organisation ne peut plus standardiser elle doit, au contraire, devenir très flexible, au moyen soit de la supervision directe ou de l'ajustement mutuel pour assurer sa coordination, et cela conduit à une structure plus organique.

Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée. La première raison qui pousse à décentraliser une structure c'est lorsque toutes les informations nécessaires à une prise de décision ne peuvent être réunies dans une seule tête.

Plus une organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés, en divisions, dans la mesure où les économies d'échelle le permettent. Quand une organisation peut identifier différents marchés (région géographique, clients et tout particulièrement des produits et des services), elle est prédisposée à se scinder à unités de haut niveau sur cette base et à donner à chacune une grande partie du contrôle de ses propres opérations.

Une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire. Lorsqu'une organisation est menacée par une hostilité extrême de son environnement, elle aura tendance à centraliser son pouvoir, en d'autres termes, en retenant dans les moyens de coordination le plus rapide et le plus strict : la supervision directe (Mintzberg : 2011, 200 - 202).

#### **1.2.4. Le pouvoir**

Plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée. Cette hypothèse, très importante, exprime le fait que lorsqu'une organisation est dans une certaine mesure sous un contrôle extérieur, par exemple dans le cas d'une société mère ou d'une administration gouvernementale, elle tend à centraliser le pouvoir au niveau du sommet stratégique et à formaliser son comportement. La raison en est que les deux moyens les plus efficaces par lequel l'extérieur peut contrôler une organisation sont d'une part de tenir son décideur le plus puissant pour responsable de ce qui arrive dans l'organisation et d'autre part d'imposer à l'organisation des standards clairement définies. En outre, un contrôle extérieur force l'organisation à être spécialement prudente dans ses actions.

Une coalition externe divisée tendra à créer une coalition interne politisée et vice-versa. Car, en effet, les conflits qui existent dans une des coalitions ont tendance à déborder sur l'autre du fait que des groupes de détenteurs d'influence cherchent le soutien d'alliés dans l'autre coalition.

Il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si cela n'est pas approprié pour l'organisation. Dans une vision idéale des choses, les paramètres de conception devraient être dictés par l'âge, la taille, le système technique et l'environnement (Mintzberg : 2011, 202 - 203).

## **Conclusion**

La compréhension des organisations et leur fonctionnement est un processus très complexe. Elle peut être comparée à la compréhension de l'être humain. De la manière dont chaque individu est unique, chaque organisation est aussi unique. Sur la base de cette assertion, nous pouvons affirmer que chaque organisation a une identité. Cependant, des tendances harmonieuses se dégagent sur la base desquelles nous pouvons définir une typologie des organisations.

C'est ainsi qu'en 1977, dans son ouvrage intitulé « The New Science of Management Decision », Herbert Simon fit un grand apport au management des organisations en introduisant la théorie de la rationalité limitée. Il réfute la théorie de la rationalité substantive ou le processus de prise de décision se résumait aux trois étapes suivantes : identifier toutes les alternatives possibles ; déterminer toutes les conséquences possibles de ces alternatives et évaluer toutes les conséquences possibles. Il propose le modèle du processus de prise de décision suivant : intelligence ; conception ; choix et revue. Cette proposition résulte du fait que trois facteurs clés de la cognition influencent la prise de décision : l'attention, les informations et le stress.

Ceci montre la dynamique des organisations pour s'adapter à leur environnement complexifié par la concurrence et rendu instable par la géopolitique et autres facteurs. Pour assurer leur pérennité dans cet environnement, la gestion du changement devient un impératif pour toute organisation.

## **Chapitre 2. Gestion du changement**

Dans son sondage sur la gestion du changement, « the Economic intelligent Unit » a mis l'accent sur deux facteurs clés de succès de la gestion du changement : l'engagement du leadership des Managers seniors et la définition d'objectifs clairs. Cet argumentaire valide l'hypothèse selon laquelle, beaucoup de changements sont voués à l'échec à cause de l'absence d'objectifs clairs, précis et mesurables.

Dans ce chapitre, nous parlerons des différents types de stratégies développées par les praticiens pour gérer le changement, des modèles de gestion du changement développés par les théoriciens, de la résistance face au changement ainsi que de la prise en compte de la culture dans un projet de changement organisationnelle.

### **2.1. Les types de stratégies pour gérer le changement**

Les stratégies pour gérer le changement publiées par Mike Brown (2012 :1-2) dans la revue *brainzooming* sont bâties sur deux leviers, qui sont le niveau de frustration lié à la situation actuelle et l'écart entre les attentes du personnel et les résultats voulus par les Managers seniors.

Cette section sera consacrée au développement de ces stratégies.

#### **2.1.1. Le changement incrémental**

Lorsque le niveau de frustration lié au « statu quo » est faible et que l'écart entre les attentes des employés et les résultats voulus par les décideurs est faible, il est préférable d'employer un changement incrémental pour conduire le changement, nous explique Brown.

#### **2.1.2. Expérimentation**

Si le niveau de frustration lié au « statu quo » est élevé sans qu'il y ait une pression irrésistible pour le changement (insatisfaction vis-à-vis d'un processus), c'est l'occasion



d'expérimenter, de simplifier, de rationaliser et d'essayer de nouvelles choses. Ces situations permettent à l'entreprise d'apprendre de ses succès et de ses échecs.

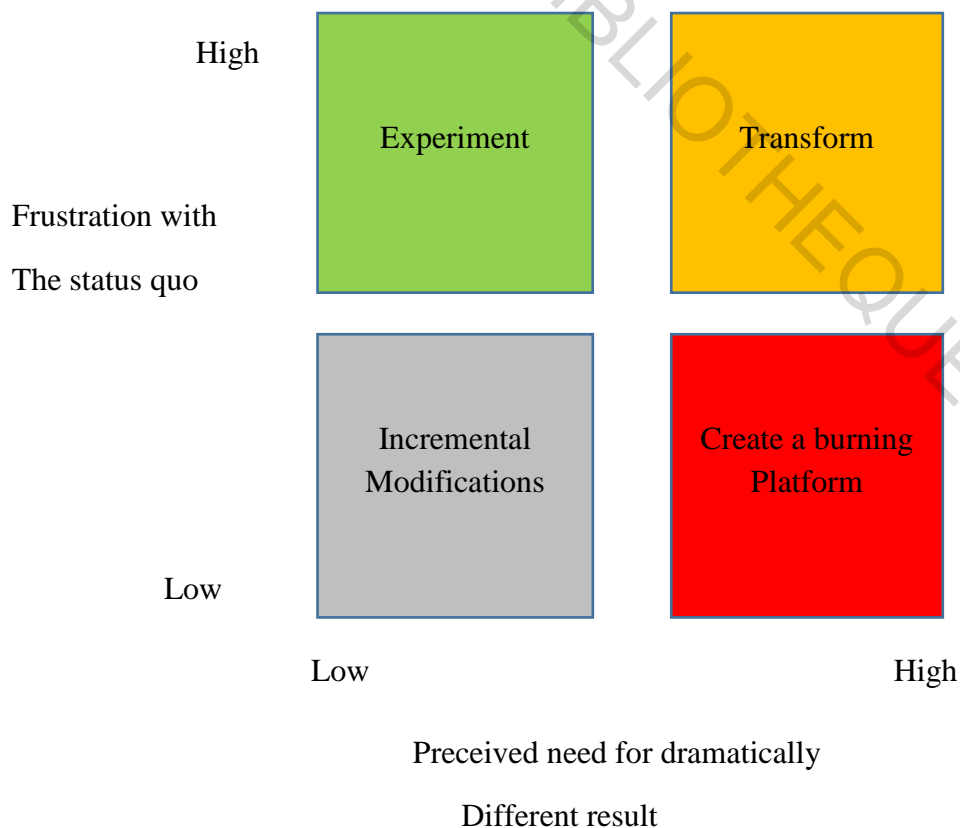
### **2.1.3. Création d'une plate –forme de brûlure (Create a burning platform)**

La création d'une plate –forme de brûlure est le plan d'action recommandé lorsque les résultats sont de qualité inférieure (le manque de volonté, la réticence, voire la cécité pour faire des changements radicaux dans une organisation). Elle exige un mélange bien conçu des faits et des émotions pour amener les gens à reconnaître la nécessité et l'importance d'agir dans le sens du changement.

### **2.1.4. Le changement radical**

Le changement radical est nécessaire lorsque tout le monde comprend qu'il existe un écart important entre les résultats actuels et les objectifs fixés et que les actions en cours ne permettent pas de combler cet écart.

**Figure 5 : Modèle de gestion du changement**



Sources : Brown (2012 : 2)

## **2.2. La gestion de la transition structurelle**

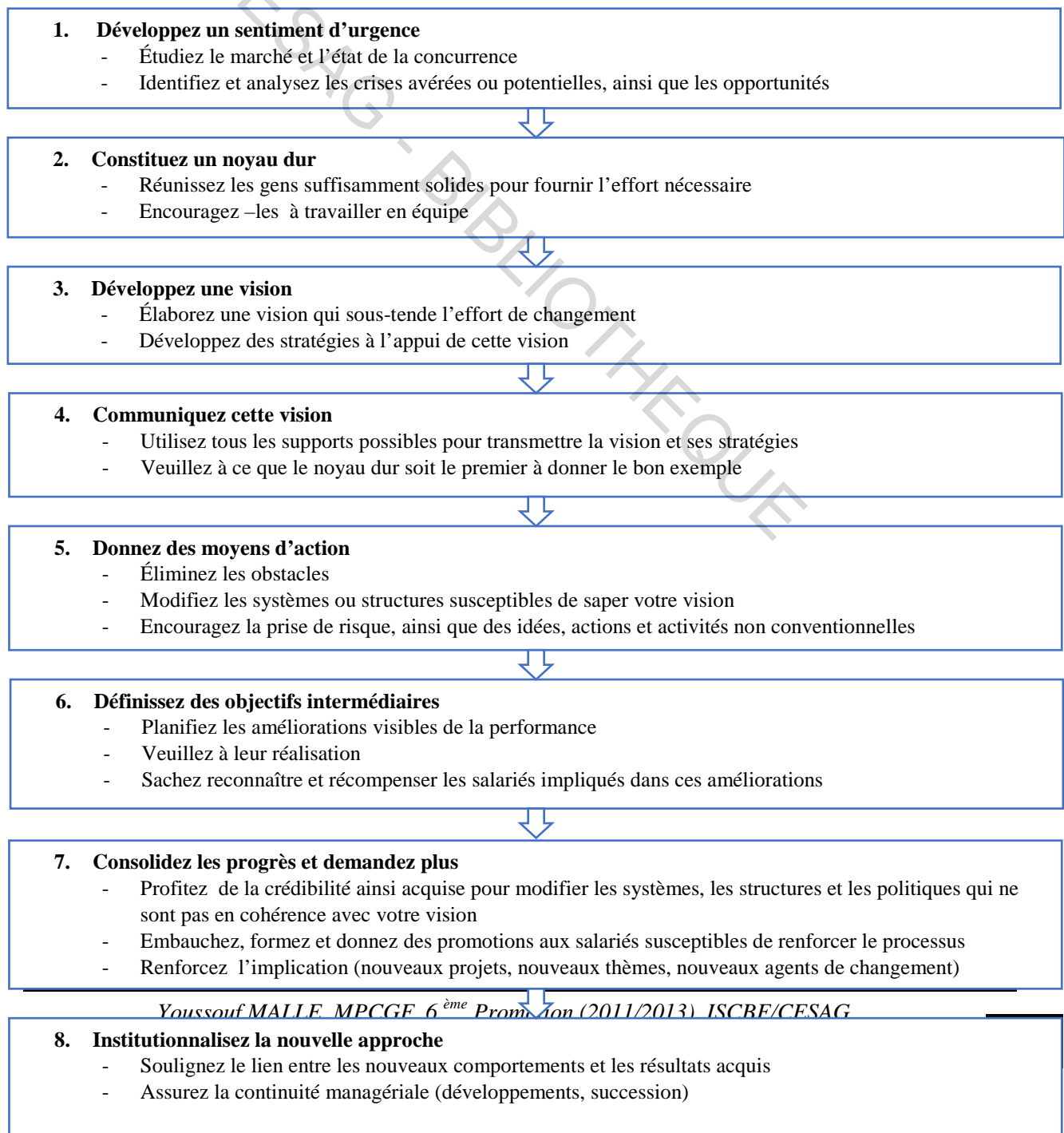
« Gérer le changement est peut-être le test ultime pour un leader, aucune organisation ne peut survivre pendant longtemps si elle ne peut pas réinventer son corps de métier. Mais la nature humaine fait que les personnes affectées par le changement font souvent preuve de résistance », Henderson (1968 : 2).

Selon Sirkin & al. (2005 : 1-2), courant ces dernières années, bon nombre de gurus en management du changement se sont focalisés sur les « facteurs intangibles (soft factors)» de la problématique du changement, telle que la culture, le leadership et la motivation. Ces facteurs sont importants pour le succès du changement, mais gérer ces seuls aspects ne suffit pas pour mettre en œuvre un projet de changement. Les « facteurs intangibles » n'influencent pas directement l'issue des programmes de changement. Il faut en plus de ceux-ci, prendre en compte les « facteurs tangibles (hard factors)» qu'ils appellent DICE (duration ; integrity ; engagement ; effort). Ces derniers facteurs possèdent trois caractéristiques distinctes. Premièrement, les entreprises sont capables de les mesurer de façon directe ou indirecte. Deuxièmement, les entreprises peuvent facilement communiquer leur importance aux acteurs internes et externes. Troisièmement, et peut-être le plus important, les entreprises sont capables d'influencer rapidement ces éléments. L'étude menée sur 225 entreprises initialement, révèle une corrélation étroite entre l'issue du changement (succès ou échec) des programmes de changement et les quatre « facteurs tangibles » : le temps de réalisation du programme de changement ; l'intégrité ou la capacité de l'équipe de changement ; l'engagement des Managers et du personnel affecté le plus par le changement ; et l'effort supplémentaire fourni par les employés pour tenir le coup face au changement.

Dans cette section, nous ferons un focus sur les modèles développés par les chercheurs pour gérer le changement ainsi que la résistance qui l'accompagne.

### 2.2.1. Modèles théoriques de la gestion du changement

Figure 6 : Modèle de John P. Kotter 2007



Source: Kotter (2007: 3)

## **2.2.2 La résistance au changement : explications théoriques et modèles de gestion**

La résistance au changement est inévitablement la bête noire de tous les Managers qui sont en charge de la gestion du changement dans leur organisation. Ils se demandent comment convaincre les employés que la seule porte de sortie de crise est le licenciement, la réduction drastique des salaires, ou la poursuite d'une stratégie floue pour les employés et tant d'autre ?

Les astuces, conseils et modèles de gestion du changement développés par les Experts en gestion du changement pourront aider les Managers à franchir cette étape ultime.

### **2.2.2.1 Explications théoriques de la résistance au changement**

Dans son article publié dans la Harvard Business Review (1969 : 2-4), Lawrence explique que l'un des problèmes les plus troublants et récalcitrants des Managers est la résistance des employés face au changement. De telle résistance prend plusieurs formes : une baisse persistante de la production, un accroissement du « bruit » et des demandes de transfert, des querelles chroniques et bien sûr, des expressions comme « pourquoi le changement ne fonctionne pas ». Lawrence propose cinq façons de gérer la résistance au changement.

- Une des solutions populaires de gérer la résistance aujourd'hui est d'impliquer les personnes concernées dans le processus du changement.
- La clé du problème est de comprendre la véritable nature de la résistance. Généralement, les employés résistent plus à l'aspect social du changement qu'à l'aspect technique. Le changement dans leurs relations humaines accompagne le changement technique.
- La résistance est généralement créée à cause de certains points aveugles et les attitudes que les spécialistes du personnel considèrent comme le résultat des préoccupations que les employés ont avec les aspects techniques de nouvelles idées.

- Le Management doit prendre des mesures concrètes pour conduire de manière constructive les attitudes de leurs employés. L'accent doit être mis sur les standards de performance par les spécialistes du personnel, encourager le personnel à penser autrement et utiliser les signes de résistance comme des signaux d'avertissement.
- Les cadres supérieurs peuvent également faire preuve d'efficacité lors des réunions avec le personnel opérationnel où le changement est en cours de discussion. Ils peuvent lors de ces discussions attirer l'attention du personnel sur le calendrier du changement, les détails techniques, les affectations de travail, et ainsi de suite, afin qu'il soit réceptif au changement.

Pour Zannad & Mangin (2001 : 4), la « résistance » des individus confrontés à un changement dans leur entreprise et, plus généralement, dans leur organisation, est un phénomène qui représente un enjeu important pour les initiateurs de ce changement : elle constitue en effet un obstacle qu'il faut surmonter ou, à tout le moins, contourner.

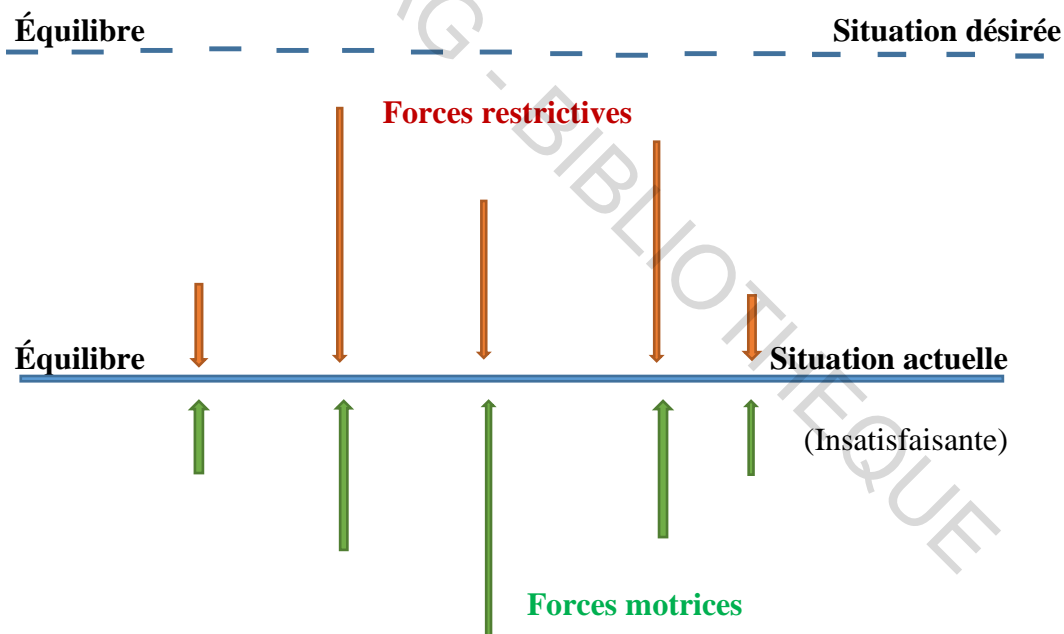
Vries et Balazs (1998 : 5) identifient six facteurs de résistance :

- la perte de sécurité liée au « familier », qui provoque de l'anxiété ;
- la peur de manquer des compétences nécessaires pour changer ;
- la perte des conditions favorables de travail ou de liberté ;
- la perte de responsabilité et d'autorité, ainsi que du statut et des privilèges qui les accompagnent ;
- l'interprétation du changement comme attaque concernant les performances passées ;
- la menace concernant les alliances, les contacts et les amitiés.

À travers le recueil qu'il a fait sur les articles qui portent sur la gestion du changement publiés dans la Harvard Business Review, Klisnick (2000 : 158) explique que malgré tous les efforts que prodiguent les dirigeants, les grandes initiatives de changement tombent souvent à l'eau. Ces échecs ont au moins une origine commune : la divergence de point de vue entre les cadres et les employés ; pour les premiers, le changement représente une opportunité à la fois pour l'entreprise et pour eux-même ; pour la plupart des seconds, il signifie à la fois rupture et intrusion.

### 2.2.2.2 Modèles de gestion de la résistance au changement

Figure 7 : Modèle du champ de force



Source : GAP coaching d'affaires Inc. (2012 :3), inspiré du changement planifié de P. Collerette et G. Delisle.

#### Méthode :

Étape 1 : Décrire la situation actuelle et celle désirée

Étape 2 : Identifier les forces restrictives agissantes et non celles pouvant agir

Étape 3 : Sélectionner les forces motrices, celles qui empêchent la situation de se détériorer

Étape 4 : Sélectionner les forces les plus importantes

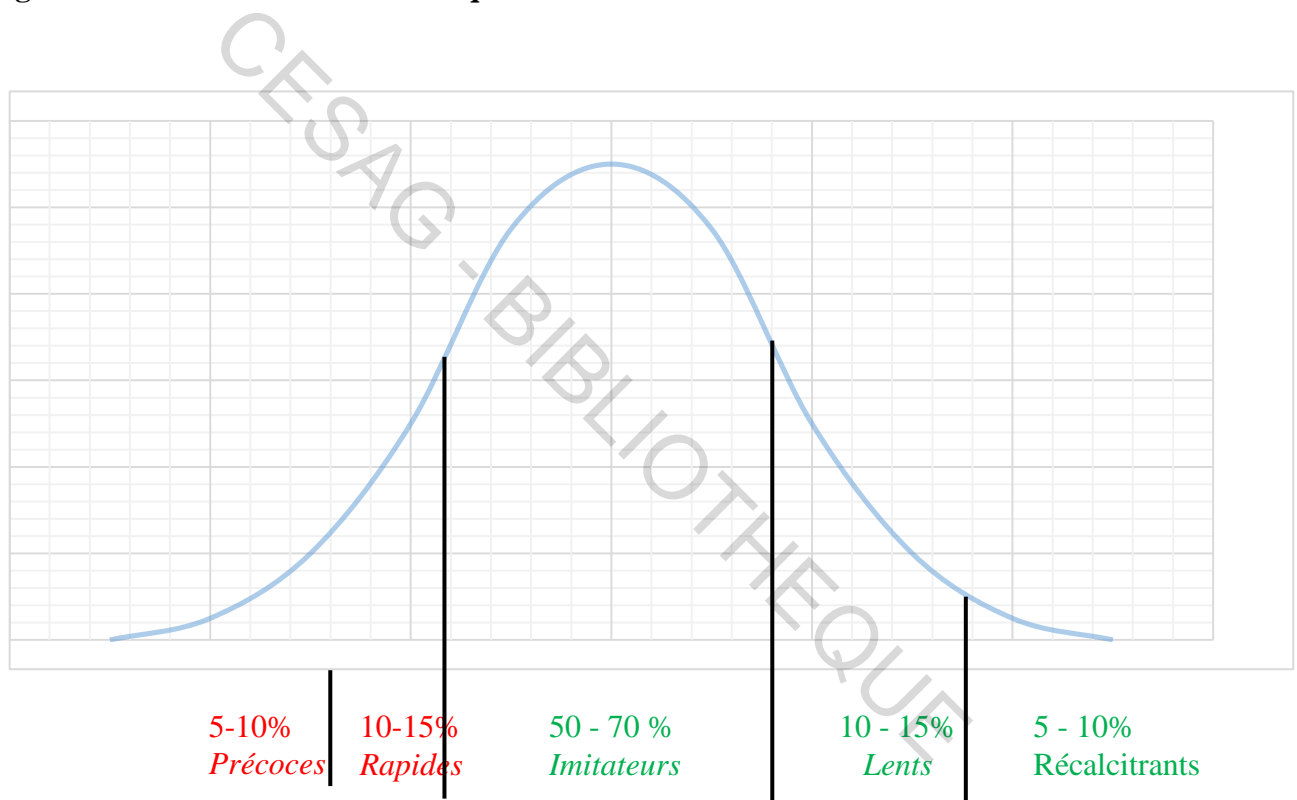
Étape 5 : Provoquer un déséquilibre dans le champ :

- agir sur le champ restrictif ;
- agir sur le champ moteur ;
- transformer des forces restrictives en forces motrices

Étape 6 : Agir sur les forces que l'on peut et que l'on veut ;

Étape 7 : Choisir une stratégie

Figure 8 : Théorie de la masse critique



Source : GAP coaching d'affaires Inc. (2012 :5)

De façon simpliste, une population normale peut être divisée en cinq grandes catégories de gens :

- il y a les précoces, ceux qui s'intéressent à tout ce qu'il y a de nouveau et qui n'ont pas besoin d'être énergisés ;
- il y a les rapides, ceux qui sont facilement attirés par les premiers succès de la nouveauté et qui sont facile à énergiser ;

- il y a les imitateurs, ceux qui suivent la parade pour ne pas rater le bateau et qui vont au gré du vent et des tendances ;
- il y a les lents, ce qui sont contre le changement, mais qui ne veulent pas être marginalisés et ;
- il y a les récalcitrants, ceux qui vont s'opposer systématiquement, peu importe la nature du changement.

Concentrez vos efforts sur les deux premières catégories, même si elles ne représentent que 15 à 25% de la population. En publicisant bien vos premiers succès, les imitateurs ne tarderont pas à suivre et les lents ne voudront pas se retrouver du mauvais côté.

### **2.2.3 Réaction de la culture d'entreprise face au changement**

Henderson, le fondateur du Cabinet BCG dans son article publié dans BCG Perspectives (1968 : 1-2) explique que toute organisation change quand on l'a soumet à une pression suffisante.

Les forces de la culture d'entreprise se dressent contre le changement. Une récompense significative doit être accordée à ceux qui anticipent et gèrent les exigences du changement.

Les succès du passé reviennent toujours s'inscrire dans le présent par une surévaluation des politiques et attitudes qui ont accompagnées ce succès. Aussi longtemps que l'environnement et le comportement de la concurrence n'auront pas changé, ces croyances et politiques contribuent à la stabilité de l'entreprise.

Cependant, avec le temps, ces attitudes s'enracinent dans un système de croyances, traditions, tabous, habitudes, et coutumes qui constituent une culture distinctive pour cette entreprise. De telles cultures sont aussi distinctives que les différences culturelles entre nationalités, ou des différences de personnalité au niveau individuel. Elles ne s'adaptent pas au changement très facilement.

Ces caractéristiques sont profondément ancrées et difficile à changer. Généralement, cela signifie que l'organisation est devenue prisonnière de ses propres succès du passé. De telles caractéristiques individuelles deviennent une partie de l'entreprise à tel point que tout effort dirigé pour les changer est vu comme une attaque à l'organisation elle-même.

Il nous explique également qu'il y a trois exigences majeurs que les managers doivent prendre en compte pour espérer obtenir des performances de leurs efforts de concurrence : la première



est de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies d'entreprise claires ; la deuxième est de déployer un leadership fort pour éliminer les obstacles au changement et la troisième qui est la plus critique est de faire en sorte que ce leadership agit au moment où toute l'organisation entière est opposée au changement.

### **Conclusion**

Dans le monde contemporain des organisations, la gestion du changement a fait couler beaucoup d'encre, elle est même devenue une psychose si nous pouvons se permettre d'emprunter ce mot. Car n'oublions pas que la force de la stratégie réside dans la stabilité et non dans le changement.

Cependant, les dirigeants de l'organisation doivent rester éveillés pour entreprendre des réformes pertinentes ou réinventer leur cœur de métier quand il est nécessaire.

Les changements majeurs, comme la définition d'une nouvelle stratégie, demandent du courage de la part des leaders de l'organisation parce qu'ils sont généralement sujet de résistance chez certains employés.

Ces employés résistent pour plusieurs raisons dont une d'entre elles serait la rentabilité sociale du changement, autrement dit, est-ce que les avantages qu'ils tireront de ce changement seront supérieurs à leurs contributions ?

La construction de cette équité doit nécessairement passer par l'engagement et l'implication active des dirigeants dans le processus de négociation du contrat social qui lie l'organisation à ses employés, par-là, convaincre ces derniers d'adhérer au changement dont ils sont porteurs.

## **Chapitre 3. Satisfaction du personnel**

De nos jours, la satisfaction des individus au travail est incontestablement une préoccupation majeure des Managers d'entreprise.

Ainsi, de nombreux facteurs jouent sur la satisfaction au travail : rémunération, conditions de travail, reconnaissance du travail accompli, ambiance de travail, environnement professionnel, soutiens de la part des collaborateurs, implication dans un projet etc.

Ce chapitre aura pour objectifs d'exposer les facteurs expliquant la satisfaction des individus au travail ainsi que la motivation au travail en tant que facteur de satisfaction.

### **3.1. La satisfaction des individus au travail**

Après avoir défini au préalable ce qu'est la satisfaction des individus au travail, nous exposerons par la suite les caractéristiques d'un bon emploi, la rétention du personnel ainsi que quelques modèles de la satisfaction et nous ajouterons à ceux-ci la qualité de vie au travail.

#### **3.1.1. Définition de la satisfaction des individus au travail**

Selon Locke (1976 :1300), la satisfaction au travail se définit comme "un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte". Si l'écart entre attentes et apports s'agrandit, l'insatisfaction gagne du terrain (traduction libre de l'auteur).

### **3.1.2. L'impact de la structure organisationnelle sur la satisfaction des employés**

Barrette (1995 : 62), à partir de recherches et d'écrits sur la gestion policière et des théories sur la motivation et la satisfaction, veut vérifier s'il existe une relation entre le type de structure organisationnelle adoptée dans les corps policiers et la motivation et la satisfaction.

Trente-trois corps policiers municipaux du Québec, comptant entre 20 000 et 99 999 citoyens, ont participé à l'étude. L'auteur conclut sur la base de l'analyse des résultats que les policiers qui évoluent dans une structure organisationnelle de type organique sont susceptibles d'être plus motivés et satisfaits que ceux travaillant dans une structure mécanique ou bureaucratique.

### **3.1.3. Les caractéristiques d'un bon emploi**

Passant des qualités de l'emploi à ses résultats, Clark (1998 : 21) identifie six grands groupes de caractéristiques décrivant un bon emploi : le salaire, les heures de travail, les perspectives d'avenir, le degré de difficulté du travail, le contenu du travail et les relations interpersonnelles. Il montre à travers cette étude que les travailleurs tendent à occuper un emploi présentant les qualités qu'ils jugent très importantes; dans cette mesure, il y a « auto-sélection » des emplois. Par ailleurs, pour près de 7 000 actifs de pays de l'OCDE, les avantages financiers du travail viennent loin derrière d'autres aspects, comme la sécurité de l'emploi, l'intérêt du travail, les perspectives de promotion et l'autonomie.

La théorie bifactorielle de Herzberg (cité dans Aubert & al: 2005, 22 -23) s'inscrit dans le même ordre d'idées que l'étude de Clark, mais va au-delà de celle-ci en s'intéressant aux facteurs porteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Herzberg démontre dans une étude empirique que les facteurs porteurs de mécontentement et d'insatisfaction sont principalement:

- la politique et l'administration de l'entreprise (par exemple son mode d'organisation du travail, son mode de communication, son mode de contrôle, etc.) ;
- les relations avec le supérieur hiérarchique ;
- la rémunération ;
- les relations entre les personnes (collaborateurs et subordonnés) ;
- les conditions de travail, tandis que ceux porteurs de satisfaction sont :
- le sentiment de « s'accomplir » dans son travail ;
- la reconnaissance accordée par le supérieur ou par l'entreprise ;
- l'intérêt du travail proprement dit ;

- la possibilité d'avoir des responsabilités ;
- la possibilité d'avoir de l'avancement dans sa carrière, au travers du travail accompli.

### **3.1.4. La rétention du personnel**

Dans l'objectif d'avoir une vision intégrée sur la stabilité de la rotation du personnel, Flowers & Hughes (1973 : 2) ont réalisé une étude sur les raisons qui motivent les employés à rester dans l'entreprise ou qui les poussent à quitter celle-ci. Les conclusions de cette étude identifient quatre causes pertinentes, dont deux liés à l'environnement interne de l'entreprise et les deux autres aux facteurs externes.

Les causes internes à l'entreprise sont, premièrement la question de la satisfaction au travail et deuxièmement l'environnement de travail de l'entreprise et le degré de confort qu'a un employé au sein de celle-ci. L'inertie d'un employé de rester dans une entreprise est forte ou faible en fonction du degré de compatibilité entre son éthique personnelle de travail et les valeurs de l'entreprise pour laquelle il travaille.

Les causes externes à l'entreprise sont d'une part, les opportunités de travail perçues par l'employé dans d'autres institutions et d'autre part, les facteurs non liés au travail tels que les responsabilités financières, les liens familiaux ou d'amitiés et les relations communautaires. Pour ces auteurs, si les Managers renforcent les bonnes raisons pour la rétention des employés et évitent les mauvaises raisons, ils n'amélioreront plus seulement les données statistiques de la rotation du personnel, mais fixeront des objectifs pour la rétention. Cependant, ils doivent comprendre et respecter les valeurs individuelles des employés qui sont différentes des leurs.

Branham (2005 : 2-8) analyse la question différemment que Flowers & Hughes (1973 : 1-3), mais ses conclusions peuvent être juxtaposées à celles de ces derniers. Il se questionne sur le processus de désengagement des employés dans l'entreprise, ce qui le conduit à conclure sur les sept raisons suivantes qui sont à la base de ce désengagement :

- raison 1, divergence entre le travail ou l'environnement de travail et les attentes de l'employé ;
- raison 2, inadéquation entre l'employé et l'emploi ;
- raison 3, très peu de coaching et de feedback ;
- raison 4, très peu de progrès et d'opportunité d'avancement ;
- raison 5, le sentiment d'être dévaloriser et non reconnu ;

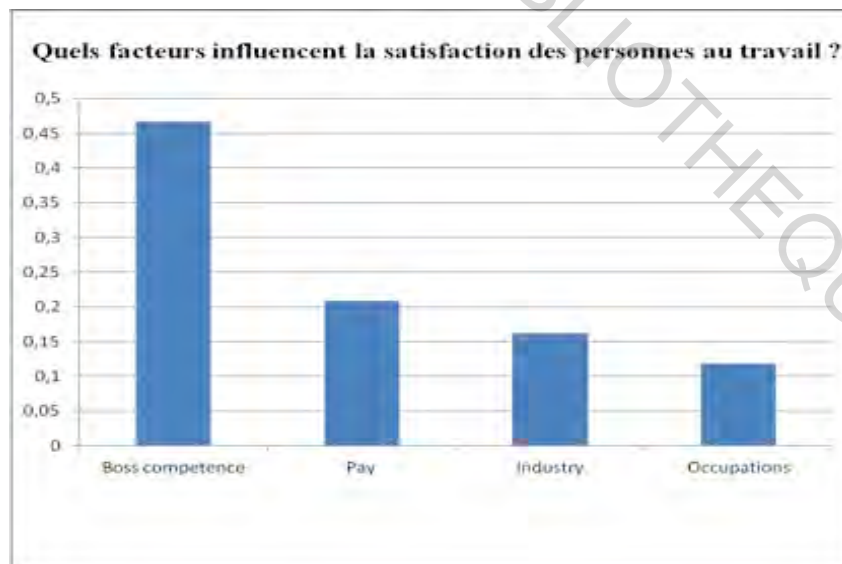
- raison 6, le stress crée par une suractivité et un déséquilibre entre le travail et la vie en dehors du travail ;
- raison 7, la perte de confiance dans les cadres dirigeants.

### **3.1.5. L'influence du supérieur hiérarchique sur la satisfaction de ses collaborateurs**

Pour Goodall (2015 : 1), la satisfaction au travail dépend des compétences des supérieurs hiérarchiques. Cette conclusion est le fruit d'une étude portant sur 35.000 employés au Royaume-Uni et aux États-Unis. L'étude a révélé que les compétences du patron constituent l'indicateur le plus révélateur de la satisfaction au travail.

En réalité, les compétences du patron ont un impact beaucoup plus important sur la satisfaction au travail que le salaire, le travail en lui-même ou le secteur d'activité comme le montre la figure ci-dessous.

**Figure 9 : Facteurs influençant la satisfaction des personnes au travail**



Source : Goodall (2015 : 2)

L'étude a identifié trois facteurs ayant une influence sur la satisfaction. Tout d'abord, chez 1.600 Britanniques, le niveau de satisfaction était plus élevé lorsque les employés étaient dirigés par un supérieur capable de faire leur travail. Ensuite, l'analyse de 6 000 employés

américains a permis d'établir que la satisfaction au travail était plus grande si le supérieur hiérarchique avait gravi les échelons dans l'entreprise ou l'avait fondée.

Enfin, l'étude menée auprès de 27 000 employés américains a montré que le niveau de compétences techniques d'un supérieur (tel qu'il est évalué par ses employés) avait un impact considérable sur le bien-être au travail.

### **3.2. La qualité de vie au travail**

Pernod (2014 :1), sur la base d'une enquête réalisée auprès des employés conclut que les cinq (5) critères ayant un lien avec la qualité de vie au travail les plus importants sont, par ordre décroissant :

- l'intérêt du travail ;
- l'épanouissement dans le travail ;
- la conciliation vie privée-vie professionnelle ;
- l'environnement physique de travail ;
- la reconnaissance des salariés.

Selon lui, au-delà des outils matériels, qui ont leur importance, la qualité de vie au travail nécessite que le Management développe l'esprit d'équipe autour de plusieurs axes :

- la confiance entre acteurs pour que chacun ait la conviction que les intentions des autres sont bonnes, qu'il est facile de solliciter les autres pour valider une idée, que faire part de ses doutes n'est pas perçu comme une faiblesse mais comme un acte courageux pour faire progresser le groupe ;
- la collaboration pour trouver des solutions sans fuir les divergences, développer la capacité à travailler en groupe, à résoudre les problèmes et à trouver des solutions en équipe ;
- l'engagement de tous au service du collectif pour réaliser les actions décidées par l'équipe et pas uniquement celles qui nous plaisent, poursuivre des objectifs partagés, donner le droit à l'erreur ;
- la responsabilité de chacun pour que les membres de l'équipe assument leur propre contribution et « challengent » celle des autres quand elle leur semble aller à l'encontre des intérêts du groupe ;
- le pilotage de la performance en rendant visible les objectifs collectifs, les résultats obtenus, en célébrant les petites et grandes victoires, en valorisant les apports de chacun.

Fourgous & Daujard (1993 : 17-19), ont analysé la question suivant un certain nombre de paramètres de l'environnement du travail qui les ont conduits aux conclusions suivantes :

### **3.2.1. Un environnement de responsabilité**

Seuls des hommes « responsables » peuvent apporter ce dont l'entreprise a besoin aujourd'hui : non plus produire en masse, mais produire ciblé et produire bien. Les résultats demandés aux hommes sont de plus en plus exprimés en termes qualitatifs, le contenu du travail effectué s'est complexifié, la délimitation de la tâche attribuée à des contours flous.

L'entreprise doit prendre le risque de donner une dose contrôlée de responsabilité et de l'attitude d'action, tout en acceptant qu'il y ait toujours une minorité de gens qui ne désirent pas accéder à la responsabilité. Elle doit aussi donner une dose de responsabilité adaptée à ce que l'individu peut percevoir : en fonction du poste, du statut, de la culture.

Donner de la responsabilité, de la latitude, c'est finalement donner de la confiance. C'est primordiale pour donner aux hommes l'envie d'avancer, ils sont flattés et du coup veulent être à la hauteur.

### **3.2.2. Un environnement de liberté et d'équité**

Le sentiment d'injustice que chacun de nous peut avoir dans la vie, lorsqu'il a l'impression qu'on lui prend plus qu'on ne lui donne, s'aggrave dans le cadre du travail où on subit cette situation sans pouvoir toujours dire « j'arrête ». Ce sentiment d'iniquité naît quand on estime que sa performance n'est pas évaluée à son juste prix à l'intérieur de l'entreprise ou par rapport à l'extérieur. Si l'entreprise prend plus qu'elle ne donne, il y a plus ou moins vite un déficit de motivation (Fourgous & Daujard, 1993 : 23).

### **3.2.3. Un environnement de transparence et d'écoute**

Lorsqu'elles fonctionnaient sur le principe d'obéissance, les entreprises pouvaient réduire les actions de communication et d'information à leur plus simple expression : la transmission des directives. La relation au travail a changé. Si l'entreprise a de nouvelles exigences, les hommes aussi. Elle leur demande de participer et de croire, ils lui réclament de comprendre. Ce qui signifie d'accepter de diffuser des informations qui, si elles ne sont pas strictement indispensables à leur travail quotidien n'en sont pas moins réclamées. Le droit à l'information

prend pour eux des accents d'accès au pouvoir. Décentraliser, partager, participer doit concerner aussi l'information (Fourgous & Daujard, 1993 : 29).

#### **3.2.4. Un environnement de confiance et de participation**

Les cadres sont les premiers vecteurs de la responsabilisation et de la participation des salariés dans l'entreprise. Un bon Manager c'était d'abord un bon technicien. Puis il a été formé à la gestion, aux relations humaines, au sens du contact, indispensable pour entraîner les autres.

Le but essentiel du management est de réduire le delta manager/collaborateurs. La perception des salariés dépend du niveau d'information qu'ils ont et donc souvent du niveau de responsabilités. D'où une différence de perception entre le Manager et ses collaborateurs : ils ne parlent pas le même langage, ils n'analysent pas les choses de la même façon. Cette différence de perception est un obstacle au dialogue, à la participation (Fourgous & Daujard, 1993 : 35-36).

#### **Conclusion**

Les exigences des employés s'accroissent avec celles du travail. Au XIX siècle, les propriétaires terriens et d'empires industriels n'accordaient pas suffisamment d'importance aux réclamations de leurs employés contrairement à nos jours où l'employé est qualifié comme le premier partenaire de l'entreprise. Car il est avéré que les performances économiques et financières de l'entreprise dépendent de ses employés. Cela oblige les actionnaires et les dirigeants à revoir le contrat social qui lie l'organisation à son personnel. Il s'agit d'améliorer les conditions de travail et de vie des employés. Pour soutenir ces performances économiques et financières, les dirigeants d'entreprises doivent former leur personnel, avoir une politique de rétention des employés compétents et talentueux.

Le partage de la valeur ajoutée entre les partenaires de l'entreprise est aujourd'hui une bataille féroce qui ne peut se solder que par la négociation.



## **Chapitre 4. Méthodologie de l'étude**

Après une revue de la littérature étudiant le cadre théorique de notre étude, il est surtout question pour nous de modéliser l'étude que nous allons effectuer sur le terrain. Nous allons présenter à travers un schéma descriptif la méthodologie de notre étude.

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons d'abord procéder à une description des différentes phases de notre schéma d'étude, ensuite à une présentation des différents outils et techniques que nous allons utiliser.

### **4.1. Modèle d'analyse**

La méthodologie de réalisation de notre étude comporte trois phases :

- la collecte des données ;
- l'analyse des données (processus de transformation des inputs en outputs) ;
- les conclusions ou vérification des objectifs de recherche.

#### **4.1.1. Collecte des données**

L'analyse de la satisfaction des individus, de leur résistance et de leur adhésion à un changement ne peut être réalisée efficacement que sur la base de données émanant de l'expression des sentiments profonds, des émotions, des opinions de ces mêmes personnes.

C'est pour cette raison que nous ferons usage des techniques de collecte de donnée telles que : le questionnaire, pour comprendre les opinions ; les entretiens, pour cerner leurs émotions et sentiments ; et la revue documentaire pour saisir la politique de l'administration.

Ces données seront collectées auprès d'un échantillon a priori couvrant toute la population (l'ensemble de l'effectif du CESAG).

#### **4.1.2. Analyse des données (processus de transformation des inputs en outputs)**

Nous ferons usage dans cette phase des outils de la statistique descriptive (la moyenne principalement) pour appréhender la tendance globale des opinions de la population ou faire un comparatif entre les opinions des sous populations définies sur la base des caractéristiques de la population globale (genre, ancienneté et catégorie professionnelle).

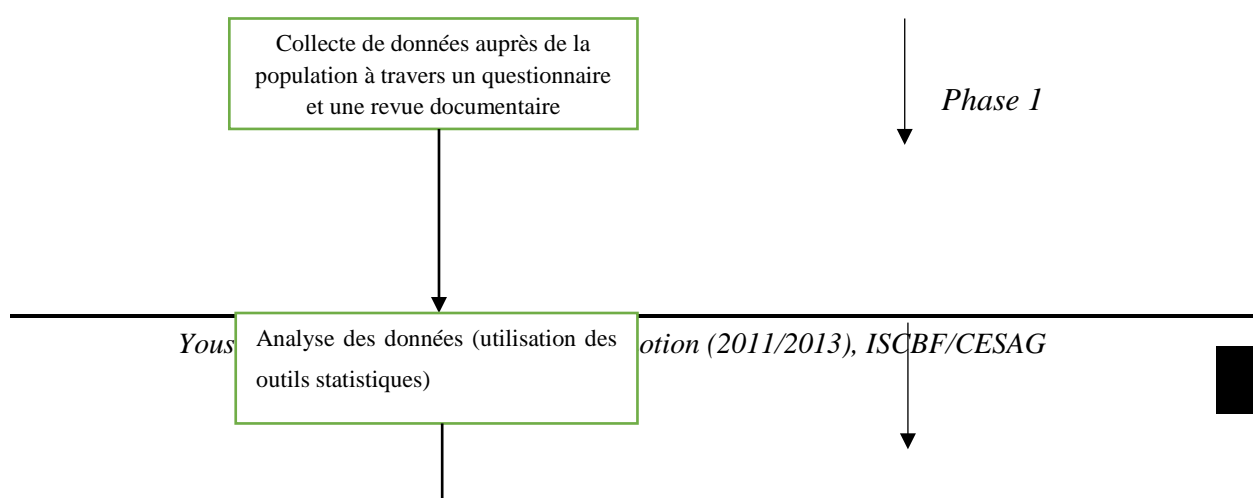
#### **4.1.3. Conclusions ou vérification des objectifs de recherche**

Il s'agira pour nous à travers les résultats de l'analyse de produire une conclusion sur la réalisation des objectifs de recherche.

Cette conclusion visera à savoir si oui ou non le personnel du CESAG est satisfait du changement pédagogique et administratif et à quel pourcentage. Elle portera également sur le niveau d'adhésion ou de résistance du personnel vis-à-vis du changement apporté par le Management.

#### **4.1.4. Schéma du modèle d'analyse des données**

**Figure 10 : Schéma du modèle d'analyse des données**



*Phase 2*

*Phase 3*

Source : nous même

## **4.2. Outil de collecte et d'analyse de données**

Pour la réalisation de notre étude sur la satisfaction des employés du CESAG, nous allons utiliser plusieurs outils de collecte et d'analyse de données afin de couvrir au mieux son champ d'application.

### **4.2.1. Organigramme**

L'analyse de l'organigramme permet d'abord de bien comprendre la structure d'une organisation ainsi que son fonctionnement. L'organigramme du CESAG nous permettra de mieux appréhender l'adéquation entre sa structure et sa nouvelle stratégie à mettre en œuvre et leur impact sur la satisfaction des employés.

### **4.2.2. Questionnaire**

Un questionnaire sera administré à notre population d'étude afin de collecter le maximum de données. Il constituera le principal outil de collecte de données de notre étude.

### **4.2.3. Observations**

L'observation étant un regard attentif porté sur un sujet déterminé en vue de collecter des informations, nous l'utiliserons dans notre étude pour comprendre les émotions du personnel ainsi que les aspects tangibles de la réorganisation des postes de travail. Nous utiliserons dans cette étude l'observation directe.

#### **4.2.4. Revue documentaire**

Nous examinerons dans cette étude, le plan stratégique du CESAG 2013/2017, des notes de services et d'autres documents portant sur la réorganisation administrative et pédagogique de l'institution.

#### **4.3. Présentation de la population (l'échantillon)**

Nous présentons ici, l'échantillon qui servira de matière première à notre étude. Il est représenté par trois (3) caractéristiques, qui sont : le genre ; la catégorie professionnelle et l'ancienneté.

La taille de notre échantillon est de 26 personnes, choisi dans une population d'environ 80 personnes. Pour des raisons de confidentialité nous n'avons pas eu accès au nombre exact de notre population. Notre échantillon se répartit comme suit :

**Tableau 1 : Présentation de la population**

<b>Caractéristiques de la population</b>	<b>Nombre Total</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>
Personnel interrogé	26	11	15
Personnel Cadre	15	8	7
Personnel Non Cadre	11	3	8
Personnel de Moins de 5 ans)	12	5	7
Personnel de 5 ans et plus	14	6	8

Source : nous même

#### **Conclusion**

Nous avons décrit dans ce chapitre notre approche méthodologique à travers un schéma présentant les différentes phases nécessaires à notre étude. Cette description met en évidence les différents outils qui nous seront nécessaires pour la mise en œuvre de nos travaux.

Enfin, nous avons présenté la population à rencontrer pour mener à bien la phase pratique de notre étude.

#### **Conclusion de la première partie**

Dans cette première partie de notre étude, il a été question de modification organisationnelle, de gestion du changement et de la satisfaction des employés. Le choix de ces trois thèmes

n'est pas fortuit, car pour comprendre la sensibilité de la satisfaction des employés au regard d'un changement de stratégie ou de structure, il est primordial de connaître comment fonctionnent les organisations, pourquoi sont –elles différentes et comment gèrent –elles les changements majeurs qualifiés de bon quantiques ?

Autant d'interrogations dont nous avons tenté de répondre dans cette revue de littérature. Quel qu'en soit le niveau d'intelligence et d'engagement des hommes dans une organisation, ils ne pourront atteindre leurs objectifs fixés qu'en définissant de stratégies gagnantes et en les mettant en œuvre. C'est ainsi que les Managers du CESAG se sont mis dans la dynamique de changer de plans, c'est –à –dire de stratégies afin de réaliser leur mission avec efficacité.

Dans ce qui suit, nous aborderons les aspects pratiques de l'élaboration et de la mise en œuvre de ce plan stratégique quinquennal 2013/2017.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

*Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude*

## **Introduction de la deuxième partie**

Dans cette partie, il sera question de comprendre les motivations profondes de ce changement de stratégies et de structure, d'analyser et mesurer l'adhésion et la résistance du personnel du CESAG à ce changement et enfin analyser et mesurer le niveau de satisfaction des employés du CESAG.

Où va le CESAG et comment se prépare-t-il ?

Cette double question est fondamentalement celle que la plupart des employés se pose. Les réponses à cette question sont contenues dans le plan stratégique du CESAG dont nous avons préalablement exposé dans l'introduction de cette étude.

Avant de passer à l'analyse de la satisfaction des employés au regard de cette modification, nous présenterons le CESAG, le champ d'application et les motivations de ce plan stratégique.

## **Chapitre 5. Présentation du CESAG**

Le CESAG est un établissement public international régi par un ensemble de textes réglementaires et statutaires. Son fonctionnement est assuré par trois organes :

- un Conseil d'Administration de 12 membres, présidé par le Gouverneur de la BCEAO, définit les grandes orientations du Centre. Il se réunit deux fois par an, en session ordinaire, en juin et en décembre, pour examiner le rapport de gestion et le budget du Centre ;
- un Conseil Scientifique et Pédagogique consultatif de 11 membres, chargé de la supervision des programmes de formation et de recherche. Cet organe, composé de Professeurs des Universités Régionales, Européennes et Américaines, est chargé d'évaluer de façon permanente, le niveau scientifique du Centre, de formuler des propositions, des observations et des avis sur les activités de formation, de recherche et de conseil du Centre ;
- une Direction Générale qui met en œuvre les décisions du Conseil d'Administration, organise et dirige les activités du Centre.

### **5.1. Vision, mission et valeurs du CESAG**

#### **5.1.1. Vision**

« École de Management Africaine, de référence mondiale, accessible à toutes les couches sociales, intégrée à un réseau d'institutions prestigieuses dirigées par une équipe compétente et engagée, laquelle utilise une technologie de pointe dans un environnement de travail paisible où règne la transparence et l'équité, pour mettre à la disposition du continent une élite professionnelle de Managers ».

#### **5.1.2. Mission**

« Contribuer à l'intégration régionale, par la formation, la consultation et la recherche en management, pour le développement durable de l'Afrique ».

#### **5.1.3. Valeurs**

Les valeurs du CESAG sont les suivantes :

- le professionnalisme ;
- l'éthique ;



- la satisfaction du client ;
- le travail ;
- la culture de l'évaluation.

## **5.2. Activités**

Le CESAG réalise de la formation de grades Licence et Master en Gestion ainsi que celle de la formation continue conduisant à la délivrance de certificat dont la coordination est assurée par la Direction de la Formation. Les activités de gestion de projets autonomes de formation sont sous l'autorité directe du Directeur général.

Il réalise également des activités de recherche et de consultance, d'organisation de séminaires de formation qui sont sous la responsabilité de la Direction de la Recherche et de la Consultance.

## **5.3. L'organisation du CESAG**

La structuration du CESAG est énoncée dans l'article 1<sup>er</sup> de la décision N<sup>o</sup> 022, portant réorganisation du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion en date du 02 Septembre 2013. Cet article stipule que le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion est doté des structures ci –après :

- les Organes Consultatifs ;
- la Cellule Communication, Partenariat et Insertion Professionnelle ;
- la Cellule Assurance Qualité ;
- le Contrôle des Opérations ;
- l'Audit interne ;
- la Direction de la formation ;
- la Direction de la Recherche et de la Consultance ;
- le Secrétariat Général ;
- les Projets Autonomes.

Les directions ci-dessus sont organisées en départements et les départements en services.

### **5.3.1.1. La Direction de la Formation**

Elle est chargée de la coordination des activités de formation de grade Licence et Master ainsi que celle de la formation continue conduisant à la délivrance de certificats. Elle s'occupe

également de la gestion pédagogique de la Formation Ouverte et à Distance (FOAD) ainsi que de l'innovation pédagogique.

La Direction de la Formation est dirigée par un Directeur de la Formation. Ce dernier est assisté dans sa tâche d'un Chargé d'étude sur décision du Directeur General.

Elle est composée des structures ci-après :

- le Département CESAG Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit (CESAG BF-CCA), qui est chargé de la gestion des programmes de formation de grade Licence et Master dans les domaines de Banque, Finance, Assurance, Comptabilité, Contrôle et Audit ;
- le Département CESAG Professional Education (CESAG PRO), qui est chargé de la gestion des programmes de Licence professionnelle, notamment, ceux développés en coopération avec les entreprises ;
- le Département CESAG Grande École, qui est chargé de la gestion de la formation au sein de la Grande École, il comporte un programme de type Bachelor of Business Administration en 3 ans suivi d'un Master of Science en Management en 2 ans ;
- le Département CESAG Executive Education (CESAG EXECUTIVE), qui est chargé de la gestion des programmes de formation continue de grade Licence (Bachelor) et Master (MBA) ;
- le Département CESAG Santé, qui est chargé de la gestion des programmes de formation de grade Master dans les domaines du Management et de l'Économie de la santé ;
- le Département CESAG Langue, qui est chargé de la gestion des programmes de formation en langues et du développement du Bilinguisme (Français –Anglais) au CESAG ;
- la Cellule Formation Ouverte et à Distance (FOAD) et innovation Pédagogique, qui est chargée de la conception et la mise en œuvre de la stratégie du CESAG en matière de FOAD et de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans le domaine pédagogique.

#### **5.3.1.2. La Direction de la Recherche et de la Consultance**

La direction de la Recherche et de la Consultance est chargée de la coordination des activités de recherche, de formation doctorale, de séminaires et de consultation.

La direction de la recherche et de la consultance est dirigée par un Directeur de la Recherche et de la Consultance. Ce dernier est assisté dans sa tâche par un Chargé d'étude sur décision du Directeur Général.

Elle est organisée comme suit :

- le Département CESAG Programme Doctoral, qui est chargé de la gestion des programmes de formation doctorale (PhD et DBA) et du Centre de Recherche ;
- le Département CESAG Consultance, qui est chargé de la gestion des séminaires et des activités de conseil.

### **5.3.1.3. Le Secrétariat Général**

Le Secrétariat Général du CESAG veille à la coordination des activités et au fonctionnement harmonieux des structures d'appui administratif, financier et logistique placées sous son autorité, organise et assure le secrétariat des réunions du Conseil d'Administration, du Conseil Scientifique et Pédagogique et du Comité de Direction. Il établit le rapport de gestion annuel.

Le Secrétariat Général du CESAG est dirigé par un Secrétaire Général. Il est assisté dans sa tâche par un Chargé d'étude sur décision du Directeur Général.

Les structures ci –après l'y sont rattachées :

- le Département de l'Administration et des Ressources Humaines, chargé de la gestion administrative et des ressources humaines, de l'approvisionnement et des moyens généraux. Il est composé du Service de la Gestion des Ressources Humaines et du développement social, chargé de la gestion des ressources humaines, du développement social des agents et du service social des étudiants, et du Service d'Approvisionnement et Moyens Généraux, chargé des approvisionnements et des moyens généraux ;
- le Département Financier et Comptable chargé de la gestion financière, de la comptabilité générale et budgétaire et du suivi financier des projets. Il est composé du Service Finance, chargé de la gestion financière, du recouvrement et de la trésorerie, du Service Comptabilité, chargé de l'organisation et de la tenue de la comptabilité générale et de la comptabilité auxiliaire, et du Service Suivi Financier des Projets, chargé du suivi financier des projets, notamment, des projets autonomes ;
- le Département des Ressources Pédagogiques, chargé de la scolarité, des admissions, de la logistique pédagogique, de la documentation et de l'informatique. Il est composé du Service Scolarité et Admissions, chargé de la scolarité et des admissions, notamment, de

la gestion des inscriptions et des dossiers d'admission des étudiants, de la centralisation des notes, du Service Logistique Pédagogique, chargé de la logistique pédagogique, notamment, de la gestion des salles de cours, de l'imprimerie et des matériels pédagogiques, du Service Documentation, chargé de la documentation, notamment, de la bibliothèque, de la documentation scientifique et des archives, et du Service Informatique, chargé de l'informatique, notamment, de l'informatisation du système d'information, de l'assistance informatique et bureautique, de la gestion du site internet du Centre et du suivi technique du dispositif de la FOAD ;

- la Cellule du Budget et du Contrôle de Gestion, chargée de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget, de l'organisation et la tenue de la comptabilité budgétaire, et du contrôle de gestion (définition et analyse des ratios de gestion, des éléments de tableaux de bord, etc.).

#### **5.3.1.4. Les structures rattachées au Directeur Général**

- Le Contrôle des opérations a pour missions le contrôle a priori et a posteriori des opérations et des activités de toutes les structures du CESAG, le contrôle du respect des règlements, des normes et procédures, l'organisation et la supervision des contrôles comptables externes, le suivi de l'application de ses propres recommandations ainsi que celles des missions d'inspection et d'audit interne et externe.

Le contrôle des opérations fait un rapport hebdomadaire de ses activités et un rapport mensuel sur ces constats au Directeur Général. Il élabore un rapport annuel à intégrer au rapport d'activités annuel du CESAG.

- La Cellule Communication, Partenariat et Insertion Professionnelle est chargée de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie du CESAG en matière de communication et d'insertion professionnelle. Elle assure le suivi de la diffusion des informations sur le site internet du CESAG. Elle est aussi chargée du suivi des relations avec les partenaires et assure l'accueil et l'orientation des étudiants.
- La Cellule Assurance Qualité est chargée de la conception et la mise en œuvre de l'assurance qualité et du système de suivi –évaluation.
- Les Projets Autonomes, comprennent le SP-DECOFI, le PMBF, la Licence Professionnelle de gestion des PME/PMI et tout autre projet qualifié de projet autonome par décision du Directeur General. Ils assurent le volet administratif et opérationnel de la gestion desdits projets.

- L'Audit Interne est chargé de l'évaluation du dispositif de contrôle interne ; de l'inspection et d'audit des structures du CESAG ; du contrôle de la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle et d'audit externe ; du contrôle des procédures, des modes opératoires et des performances des activités ; de l'évaluation des processus de maîtrise des risques, de contrôle des opérations et de qualité ; et de toute mission de contrôle décidée par le Directeur Général.

## **Chapitre 6. Motivations du changement et champ d'application**

Nous exposerons ci –dessous le champ d'application et les motivations qui sous –tendent ce plan stratégique.

### **6.1. Motivations du changement**

La volonté de passer d'une école de formation Universitaire reconnue régionalement à une Business School Africaine de renommée internationale est la principale motivation de cette réorganisation pédagogique et administrative déployée par le CESAG.

Cependant, d'autres facteurs essentiels ont aussi influencé le choix des stratégies, il s'agit :

- de l'évolution croissante du nombre d'étudiants désirant poursuivre leurs études supérieures au CESAG ;
- de l'intensité concurrentielle du secteur de la formation ;
- de l'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication utilisées dans le milieu de la formation ;
- de la volonté d'être en conformité avec les standards internationaux en matière de formation.

La concrétisation de cette vaste ambition sous les contraintes citées s'articule autour de huit (8) axes stratégiques majeurs tels que :

- Axe 1 : le développement de la marque CESAG ;
- Axe 2 : l'investissement dans la qualité du process «Produit» et de l'environnement de la pédagogie ;
- Axe 3 : le développement des activités de Recherche et de Formation du personnel ;
- Axe 4 : le développement des relations avec les entreprises et les alumni ;
- Axe 5 : l'accroissement de l'ouverture à l'international ;
- Axe 6 : la réorganisation de la Formation Initiale ;
- Axe 7 : la restructuration de la Formation Continue (CESAG EXECUTIVE) ;

- Axe 8 : la réforme pédagogique et de nouveaux programmes dynamiques et de qualité.

## **6.2. Champ d'application du changement**

La réorganisation du CESAG se décline en deux volets principaux : pédagogique et administratif.

### **6.2.1. Réorganisation pédagogique**

Sur le volet pédagogique, il a été décidé de regrouper les différentes Directions de Formation en une seule Direction (DF) et de créer une nouvelle direction appelée la Direction de la Recherche et de la Consultance.

Ces anciennes Directions de Formation étaient :

- Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations (ISMEO) ;
- Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) ;
- Institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS) ;
- Institut des Langues et d'Ingénierie de la Formation (ILIF).

Au sein des programmes de formation, un aménagement profond a été effectué sur les modules enseignés pour permettre une adéquation non seulement entre la formation délivrée et l'emploi, mais aussi et surtout pour être en conformité avec les standards internationaux.

La création de la cellule Formation Ouverte et à Distance (FOAD) en n'est l'illustration concrète.

### **6.2.2. Réorganisation administrative**

Sur le volet administratif, il a été décidé de créer deux nouvelles structures de contrôle (la Cellule Assurance Qualité et le Contrôle des Operations), placées sous l'autorité directe du Directeur Général.

Les projets autonomes (le SP-DECOFI, le PMBF, le CLEAR, la Licence Professionnelle de gestion des PME/PMI) sont aussi placées sous l'autorité directe du Directeur Général.

La Cellule Communication, rattachée avant la modification structurelle au Secrétariat Général est devenue une structure stratégique pour le CESAG et change de nom pour devenir Cellule Communication, Partenariat et Insertion Professionnelle, placée maintenant sous l'autorité du Directeur Général.

La Direction des Études et de la Vie Étudiante (DEVE) se fond partiellement dans la Direction de la Formation (DF) et le Département des Ressources Pédagogues.

Le Service des Ressources Humaines fusionne avec les Services Généraux pour donner naissance au Département Administration et des Ressources Humaines.

Le Service Audiovisuel fusionne avec le Service Informatique et une partie de la Direction des Études et de la Vie Étudiante et le Service Documentation et Archives pour donner naissance au Département des Ressources Pédagogues.

La Cellule du Budget et la Direction Financière antérieurement placées sous l'autorité du Directeur Général deviennent la Cellule du Budget et Contrôle de Gestion et le Département Financier et Administratif, et sont maintenant rattachés au Secrétariat Général.

## **Chapitre 7. Présentation des résultats et analyses**

Nous présenterons dans ce chapitre les résultats de notre enquête et procéderons à une analyse approfondie de celle –ci. Il s’agira pour nous d’exposer analytiquement les résultats de l’enquête suivant trois volets principaux : la compréhension du changement par le personnel, son adhésion au changement et sa satisfaction vis –à –vis du changement et de façon globale.

### **7.1. Compréhension du changement par le personnel**

Pour comprendre et mesurer le niveau de compréhension des employés du CESAG au regard des réformes administratives et pédagogiques entreprises par la Direction Générale, nous leur avons administré un questionnaire dont les résultats sont présentés ci-dessous.

#### **7.1.1. Présentation des résultats sur la compréhension du changement par le personnel**

Les employés du CESAG interrogés sur leur compréhension au regard des réformes administratives et pédagogiques entreprises par la Direction Générale nous ont fourni les résultats suivants :

42% des employés déclarent avoir bien compris les changements entrepris par la Direction Générale du CESAG, 31% déclarent avoir une idée vague des changements intervenus, 23% déclarent que ce changement est toujours flou et 4% déclarent n’avoir pas été informés sur les changements amorcés.

La figure ci –dessous illustre les résultats obtenus en faisant une décomposition détaillée suivant les caractéristiques de notre population sur la compréhension du changement par le personnel.

#### **Légendes utilisées dans la figure ci –dessous.**

Q1 : Pensez –vous avoir bien compris le changement entrepris par la Direction Générale ?

#### **Légendes sur l’axe des ordonnées**

Q1R1 : Oui, je l’ai bien compris ;



Q1R2 : Oui, je crois avoir compris à ma manière ;

Q1R3 : Non, c'est toujours flou ;

Q1R4 : Non, personne ne m'a briffé sur le sujet.

**Légendes sur l'axe des abscisses**

FC : Femme Cadre ;

FC5P : Femme Cadre 5 ans et Plus ;

FCM5 : Femme Cadre Moins de 5 ans ;

FNC : Femme Non Cadre ;

FNCM5 : Femme Non Cadre Moins de 5 ans ;

HC : Homme Cadre ;

HC5P : Homme Cadre 5 ans et Plus ;

HCM5 : Homme Cadre Moins de 5 ans ;

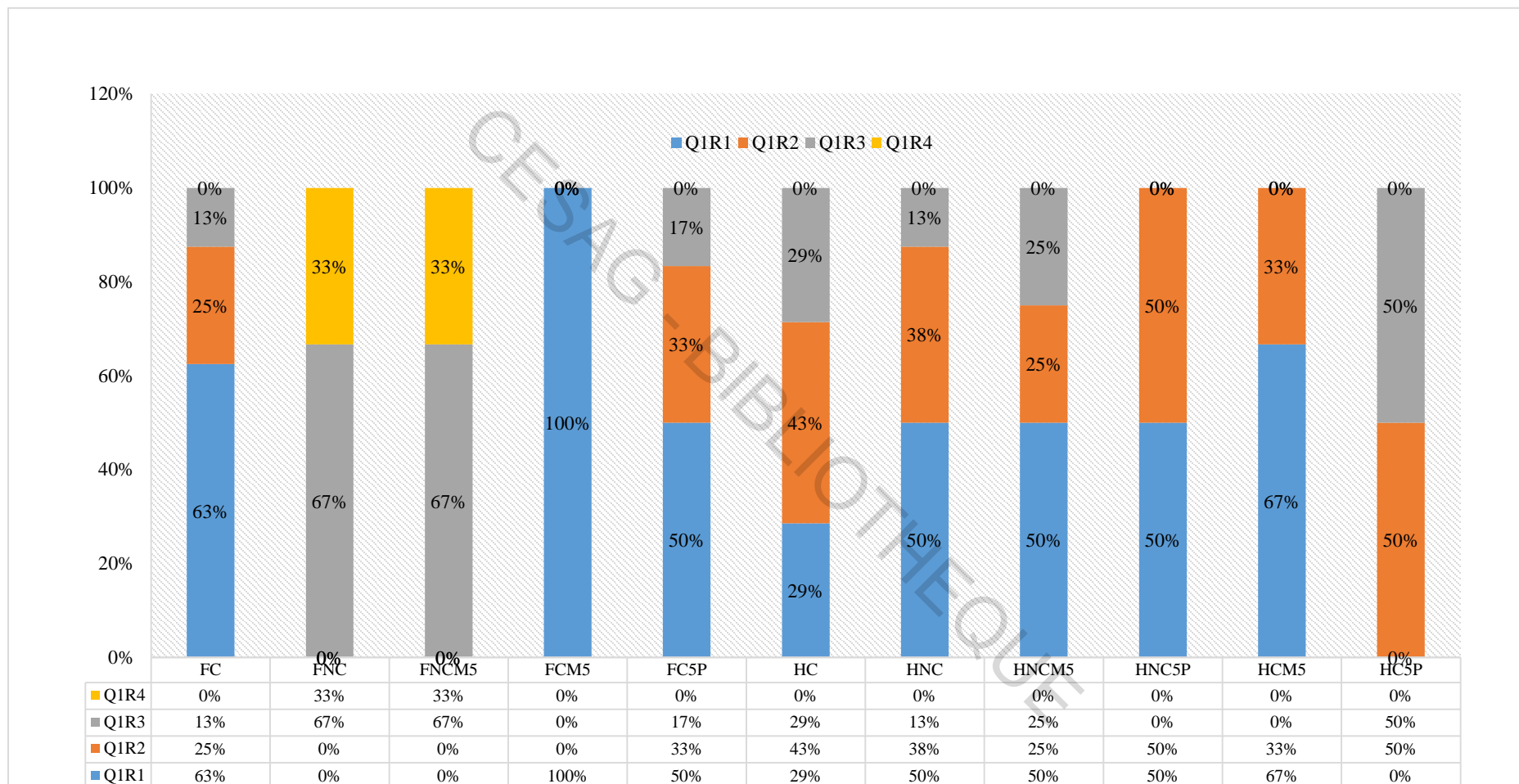
HNC : Homme Non Cadre ;

HNC5P : Homme Non Cadre 5 ans et Plus ;

HNCM5 : Homme Non Cadre Moins de 5 ans.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 11 : Compréhension du changement par le personnel



Source : nous même

Par ailleurs, notre étude montre que 48% du personnel affirme avoir bien été informés sur le changement et sait ce que le CESAG attend de lui, 36% affirme que la communication faite par la Direction Générale est insuffisante et ne permet pas de bien cerner le changement et 16% affirme ne pas être informé du changement encourus.

La figure ci –dessous illustre les résultats obtenus en faisant une décomposition détaillée suivant les caractéristiques de notre population sur la communication sur le changement au profit du personnel.

**Légendes utilisées dans la figure ci –dessous.**

Q2 : Avez-vous reçu des communications claires de la direction générale ou de votre supérieur expliquant les objectifs du changement et ce que le CESAG attend de vous ?

**Légendes sur l'axe des ordonnées**

Q2R1 : Oui, j'ai bien été informé (e) sur le changement et je sais ce qu'on attend de moi

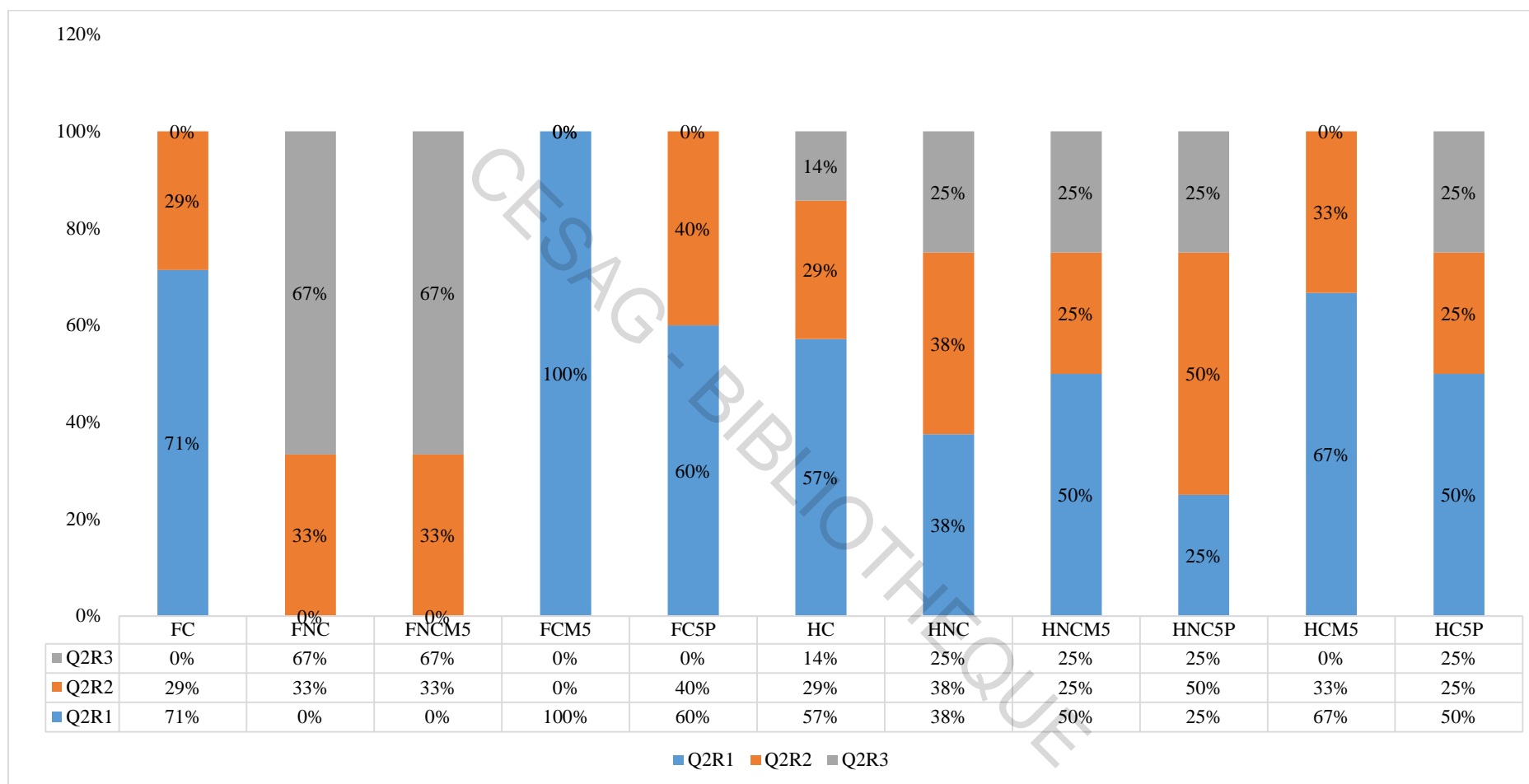
Q2R2 : Oui, mais pas suffisantes pour bien cerner le changement

Q2R3 : Non, je n'ai pas été informé (e) du changement encourus

**Légendes sur l'axe des abscisses**

(Idem à celles de la figure 11)

Figure 12 : Communication sur le changement



Source : nous même

### **7.1.2. Analyse des résultats sur la compréhension du changement par le personnel**

Les résultats de notre enquête font ressortir un déficit de communication à l'endroit des employés ayant eu comme impact l'incompréhension du changement par la plupart d'entre eux (58%).

Il ressort également de notre étude que certains employés (31%) disent avoir compris ce changement à leur manière, ce qui peut prêter à confusion.

Avoir une idée vague des changements amorcés par la Direction Générale peut signifier que l'agent se fait lui-même sa propre vision du CESAG, qui peut être totalement différente de la vision stratégique de la Direction Générale. Or, tous les changements entrepris par la Direction Générale sont sous-tendus, guidés par des objectifs généraux et spécifiques et l'acteur principal de la mise en œuvre et de la réalisation de ces objectifs n'est rien d'autre que l'agent.

En effet, ce sont les salariés de l'entreprise qui, de par leurs efforts quotidiens, permettent à l'entreprise de réaliser ses objectifs et de prospérer. C'est pourquoi il est primordial que les valeurs, les missions et les objectifs de l'entreprise soient partagés et compris par l'ensemble des acteurs. Dans le cas contraire, la mauvaise compréhension des changements peut constituer un obstacle, un frein à la réalisation des objectifs du CESAG et à la mise en œuvre du plan d'action de la Direction Générale.

Dans la même lignée d'analyse que précédemment, certains (23%) disent que « ce changement est toujours flou » et d'autres (4%) déclarent ne pas être briffés sur le sujet, soit en total 27%, corrobore notre affirmation sur le déficit de communication noté sur le changement entrepris par la Direction Générale. Constatation d'autant plus vraisemblable que les employés (52%) affirment ne pas recevoir de communication suffisante pour bien cerner le changement ou ne pas être informés du changement encourus.

Cependant, il est aussi encourageant de noter que certains (48%) affirment être bien informés sur le changement et savent ce que le CESAG attende d'eux.

Pour aller un peu plus en profondeur de notre analyse, nous dirons que les employés doivent être repartis en fonction de certaines caractéristiques telles que, le genre ; l'ancienneté ou la catégorie professionnelle. C'est en fonction de ces caractéristiques que l'équipe chargée du

changement pourra faire une communication ciblée sur le changement et s'assurer que le message à transmettre a été transmis et compris par chaque segment d'employés.

Cette démarche nous convainc dans la mesure où, après segmentation, aucune femme non cadre de moins de 5 ans et aucun homme cadre de 5 ans et plus n'a compris le changement entrepris par la Direction Générale (0%), alors que toutes les femmes cadres de moins de 5 ans et 67% des hommes cadres de moins de 5 ans affirment être bien informés de ce changement.

Ceci nous conduit à conclure que la communication sur le changement a été faite principalement de manière informelle et orientée sur la base des groupes informels d'employés existant au CESAG et l'interprétation du pourcentage élevé de femmes cadres de moins de 5 ans (100%) et des hommes cadres de moins de 5 ans (67%) déclarant avoir bien compris le changement doit être nuancée, car la plus part de ces employés viennent d'être promus à des postes de responsabilités plus élevées.

Ce qui revient à dire que l'insuffisance de communication sur le changement est la cause principale de l'incompréhension qu'ont les employés de ce changement et peut avoir comme conséquences la résistance au changement, l'absence d'engagement des employés ou une mauvaise interprétation visant à détourner la Direction Générale de ses objectifs.

## **7.2. Adhésion versus résistance du personnel au changement**

Après avoir exposé et analysé la compréhension du changement par les employés du CESAG voyons ensemble le niveau d'adhésion ou de résistance de ceux –ci face à ce changement.

### **7.2.1. Présentation des résultats sur l'adhésion Vs résistance du personnel au changement**

Notre enquête relève que 42% du personnel affirme adhérer totalement à ce changement, 46% y adhère, mais voudrait bien que ses avis soient pris en compte dans la définition et la mise en œuvre des objectifs, 8% affirme suivre les autres et 4% affirme que ce changement n'est pas nécessaire.

La figure ci –dessous illustre les résultats obtenus en faisant une décomposition détaillée des caractéristiques de notre population sur son adhésion au changement.

#### **Légendes utilisées dans la figure ci –dessous.**

Q3 : Approuvez –vous ce changement ?

**Légendes sur l'axe des ordonnées**

Q1R1 : Oui, j'adhère totalement à ce changement ;

Q1R2 : Oui, mais je veux bien que mes avis soient pris en compte ;

Q1R3 : Je ne sais pas, je suis les autres ;

Q1R4 : Je crois que ce changement n'est pas nécessaire ;

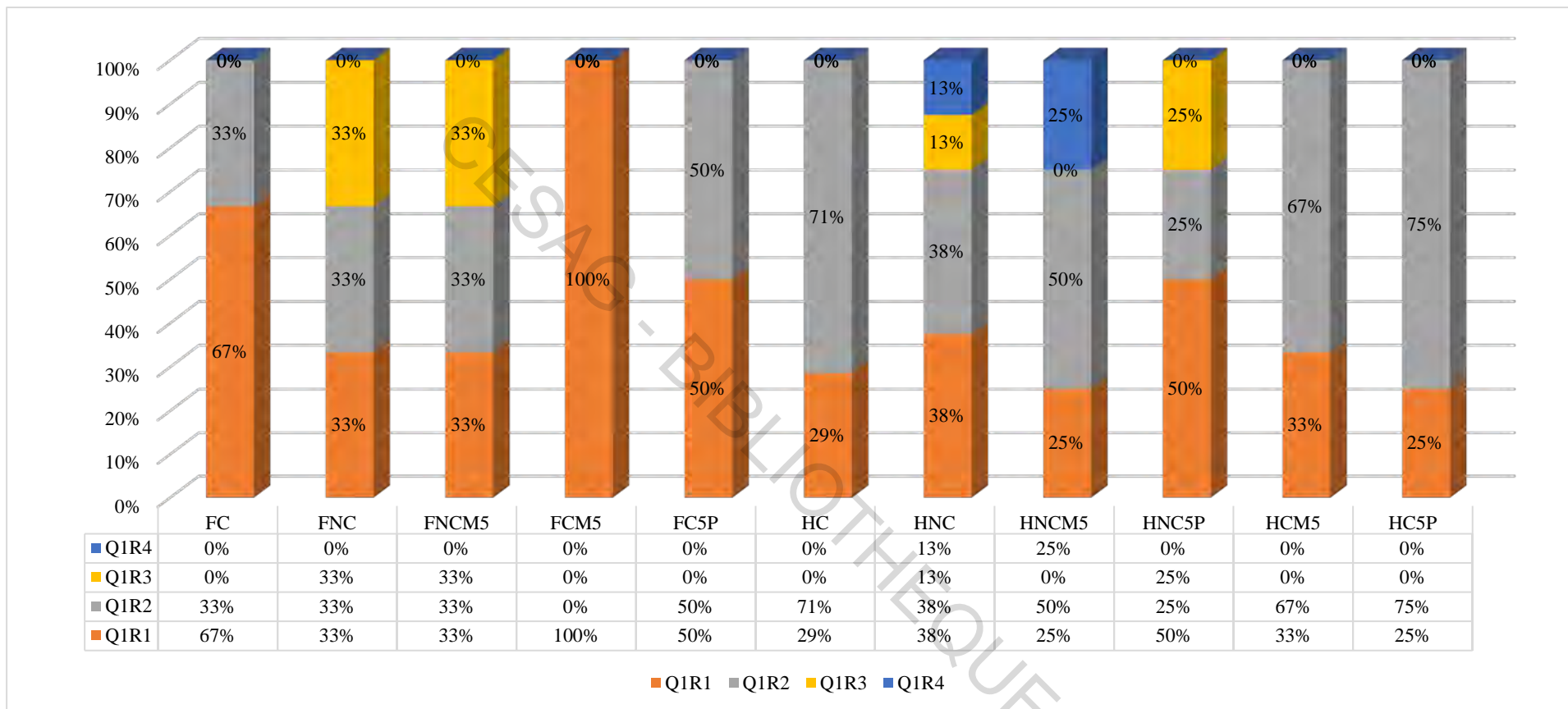
**Légendes sur l'axe des abscisses**

(Idem à celles de la figure 11).

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Figure 13 : Acceptation du changement



Source : nous même

Par ailleurs, notre enquête relève que 74% des employés ont répondu par l'affirmation, mais se disent prêts à y faire face, 9% du personnel pense ne pas être capable d'y faire face seul et 17% du personnel pense que le changement réduirait plutôt sa charge de travail quotidien.

En plus, notre enquête montre que 60% du personnel a répondu par l'affirmation, 36% promet de faire son mieux et 4% s'est abstenu de donner ses avis sur ce sujet.

Aucun n'employé ne déclare que c'est une erreur de compter sur sa coopération pour atteindre les objectifs de ce changement.

La figure ci –dessous illustre les résultats obtenus en faisant une décomposition détaillée des caractéristiques de notre population sur l'engagement du personnel en faveur de ce changement.

**Légendes utilisées dans la figure ci –dessous.**

Q2 : Pensez –vous que le CESAG peut compter sur votre engagement pour atteindre les objectifs de ce changement ?

**Légendes sur l'axe des ordonnées**

Q2R1 : Oui, absolument ;

Q2R2 : Oui, je ferai de mon mieux ;

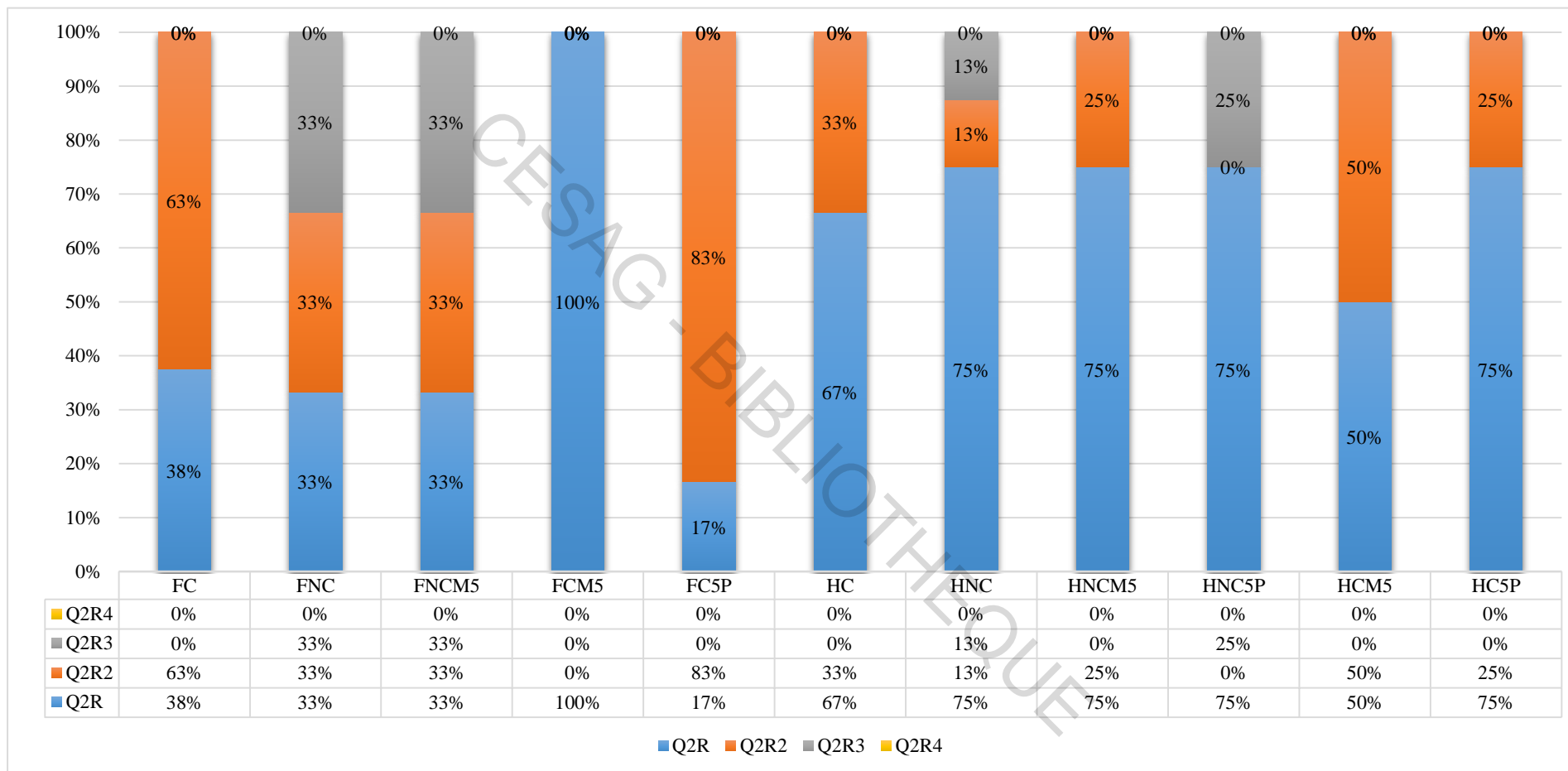
Q2R3 : Je ne sais pas ;

Q2R4 : Je crois que cela sera une erreur de compter sur ma coopération à ce changement.

**Légendes sur l'axe des abscisses**

(Idem à celles de la figure 11).

Figure 14 : Engagement du personnel en faveur du changement



Source : nous même.

### **7.2.2. Analyse de l'adhésion versus résistance du personnel au changement**

Il ressort de notre enquête que le niveau de résistance face au changement entrepris par le Management du CESAG est faible (figure 12), a fortiori, nous notons un fort engagement en faveur de celui-ci (figure 13). Ces observations nous conduisent à dire que ce changement est la bienvenue.

Cependant, il est paradoxal de noter que le personnel adhère à un changement auquel il dit n'avoir pas compris suffisamment (figure 11). Cette ambiguïté peut s'expliquer par le fait que le personnel était insatisfait de la conduite de l'organisation et désirait un changement.

Toutefois, les Managers du CESAG ont une longueur d'avance pour que ce changement tourne au succès, comme laisse voir le taux d'adhésion (88%). Cela s'explique par le fait que les opportunités perçues de ce changement sont plus importantes pour le personnel que les risques potentiels auquel il fait face.

En focalisant ses efforts sur les partisans (88%), l'équipe chargée du changement pourra convaincre facilement les indécis avec les résultats à court terme et les employés résistants n'auront d'autre choix que de suivre les autres membres de l'organisation.

Il est assez singulier de voir que le désir des employés du CESAG pour faire de ce changement un succès est si fort qu'aucun d'entre eux ne refuse de collaborer avec les responsables de la mise en œuvre de ce plan stratégique. Ceci est d'autant vraisemblable que seuls 4% des employés hésitent de s'engager sur le chemin du changement.

Ces chiffres ci-dessus indiqués représentent une perspective solide, car ils sont soutenus par l'engagement des employés à faire face aux charges supplémentaires de travail que ce changement aurait généré (74%).

Cependant, il ne faut pas perdre de vue la réalité de la division et la coordination efficace du travail. Une charge de travail élevée signifie un signal d'embauche, une réorganisation des tâches ou la mise en place de primes de motivation supplémentaires.

Si nous regardons de près les caractéristiques de notre échantillon, nous nous rendons compte que l'adhésion de la majorité des hommes à ce changement est sous-tendue par le désir d'apporter leurs avis (53%) tandis que la majorité des femmes adhèrent totalement à ce changement sans poser de conditions préalables (56%).

Cela voudrait-t-il signifier qu'il est plus facile de convaincre les femmes d'adhérer à un changement que les hommes ?

Nous dirons tout simplement que dans ce cas d'espèces, les femmes n'expriment pas un sentiment de résistance tandis qu'un comportement de prudence chez les hommes cachent un sentiment sous-jacent de résistance.

Il faudrait noter également que le niveau d'engagement total pour porter ce changement est très élevé chez les femmes cadres de moins de 5 ans (100%) et les hommes cadres de 5 ans et plus (75%).

En conclusion, nous pouvons dire que le facteur humain ne représente quasiment pas un obstacle à la réussite de ce changement, au contraire il se présente en atout pour tirer les efforts du changement dans le bon sens à condition que l'équipe chargée du changement élabore et met en œuvre un bon plan de communication et que la Direction Générale sache qu'une défaite temporaire n'est pas un échec définitif.

### **7.3.Mesure de la satisfaction des employés du CESAG au regard du changement**

Dans cette section, il sera question de comprendre et mesurer la satisfaction des employés du CESAG à l'image de la théorie bifactorielle développée par Herzberg.

#### **7.3.1. Les facteurs porteurs d'insatisfaction**

Il s'agit de comprendre l'impact qu'ont les facteurs porteurs d'insatisfaction sur le degré de satisfaction des employés du CESAG et d'identifier par la suite les moyens de remédier ou d'atténuer les causes de cette insatisfaction.

##### **7.3.1.1. Politiques et administration du CESAG**

Comme Herzberg l'a bien démontré dans sa théorie bifactorielle, les politiques et l'administration de l'entreprise constituent généralement un facteur d'insatisfaction pour les employés. Notre objectif ici est de mesurer l'influence qu'ont les politiques et l'administration du CESAG sur la satisfaction de son personnel.

##### **- Organisation du travail**

Interrogés sur l'organisation du travail dans leur service, 15% des employés du CESAG ayant accepté de répondre à notre questionnaire déclarent que le travail est très bien organisé dans

leur service ; 73% pensent qu'il est assez bien organisé ; 8% trouvent qu'il est peu organisé et 4% trouvent que le travail n'est pas du tout organisé dans leur service.

- **Précision et clarté des attributions**

Questionnés sur la clarté et la précision de leurs attributions après le changement, 12% des employés affirment que leurs nouvelles attributions sont très clairement définies ; 53% trouvent qu'elles sont assez clairement définies ; 27% trouvent qu'elles sont peu clairement définies et 8% trouvent qu'elles ne sont pas du tout définies.

- **Pertinence des procédures de travail**

Notre enquête relève que 12% du personnel déclare que les procédures appliquées à leur travail sont très pertinentes ; 48% d'entre eux trouvent qu'elles sont assez pertinentes ; 36% pensent qu'elles sont peu pertinentes et 4% disent qu'elles ne sont pas du tout pertinentes.

- **Connaissance des lois et règlements**

Interrogés sur la connaissance qu'ils ont des lois et règlements applicables à leur travail, 36% du personnel déclare bien les connaître ; 56% disent connaître certains règlements et lois qui s'appliquent à leur travail et 8% d'entre eux pensent les connaître à peine.

**Légendes utilisées dans le tableau ci –dessous.**

Le tableau ci –dessous résume la mesure de l'appréciation que font les employés du CESAG sur l'organisation du travail dans leur service.

F : Femme ;

H : Homme ;

C : Personnel Cadre ;

NC : Personnel Non Cadre ;

M5 : Personnel de Moins de 5 ans d'ancienneté ;

5P : Personnel de 5 ans d'ancienneté et plus.

**Tableau 2 : Organisation et contenu du travail**

<b>Organisation et contenu du travail</b>	<b>Effectif</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>M5</b>	<b>5P</b>
Que pensez-vous de l'organisation du travail dans votre service ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très bien organisé	15%	18%	13%	7%	27%	33%	0%
<input type="checkbox"/> Assez bien organisé	73%	82%	67%	87%	55%	67%	79%
<input type="checkbox"/> Peu organisé	8%	0%	13%	0%	18%	0%	14%
<input type="checkbox"/> Pas du tout organisé	4%	0%	7%	7%	0%	0%	7%
Au vu du changement intervenu, pensez-vous que vos attributions sont mieux définis ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très clairement définis	12%	0%	19%	20%	0%	20%	6%
<input type="checkbox"/> Assez clairement définis	54%	60%	50%	47%	64%	50%	56%
<input type="checkbox"/> Peu clairement définis	27%	20%	31%	27%	27%	20%	31%
<input type="checkbox"/> Pas du tout définis	8%	20%	0%	7%	9%	10%	6%
Pensez-vous que les procédures appliquées à votre travail sont pertinentes ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très pertinentes	12%	0%	21%	7%	18%	25%	0%
<input type="checkbox"/> Assez pertinentes	48%	45%	50%	50%	45%	50%	46%
<input type="checkbox"/> Peu pertinentes	36%	45%	29%	36%	36%	17%	54%
<input type="checkbox"/> Pas du tout pertinentes	4%	9%	0%	7%	0%	8%	0%
Connaissez-vous les lois, règlements et procédures qui s'appliquent à votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je les connais bien	36%	18%	50%	43%	27%	42%	31%
<input type="checkbox"/> Oui, je connais certains	56%	73%	43%	50%	64%	58%	54%
<input type="checkbox"/> Non, je les connais à peine	8%	9%	7%	7%	9%	0%	15%

Source : nous-même.

### **7.3.1.2. Relations avec le Supérieur hiérarchique**

Les relations qu'entretiennent les supérieurs hiérarchiques avec leur équipe ont une influence notable sur la satisfaction de ces personnes.

#### **- Qualité de la relation entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs**

Interrogés sur la qualité de la relation avec leur supérieur hiérarchique, 88% des employés du CESAG affirment avoir le sentiment que leur supérieur hiérarchique entretient de bonnes relations avec les membres de leur équipe et 12% pensent que ces derniers entretiennent rarement de bonnes relations avec les membres de leur équipe.

#### **- Disponibilité et écoute du supérieur hiérarchique**

Notre enquête relève que 88% des employés interrogés affirment que leur supérieur hiérarchique est disponible et à l'écoute de ses collaborateurs et 12% des répondants disent que ce dernier n'a pas leur temps.

### **7.3.1.3. Relations avec les collègues**

Les relations avec les pairs et collègues de travail permettent d'avoir une idée sur le degré d'appartenance et d'intégration d'un l'employé dans l'organisation.

Ainsi, en réponse à la relation qui existe entre eux et leurs collègues de travail, 34% des employés trouvent que l'ambiance de travail est parfaite ; 58% trouvent que l'ambiance de travail entre eux et leurs collaborateurs est acceptable, et 8% déclarent qu'elle est stressante.

Le tableau ci –dessous illustre la mesure de l'appréciation des relations qu'entretiennent les Supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs.

**Légendes utilisées dans le tableau ci –dessous (idem à celles du tableau 2).**



**Tableau 3 : Relations professionnelles**

<b>Relations professionnelles</b>	<b>Effectif</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>M5</b>	<b>5P</b>
Avez-vous le sentiment que votre responsable hiérarchique entretient de bonnes relations avec les membres de son équipe ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Certainement	88%	100%	80%	87%	91%	92%	86%
<input type="checkbox"/> Rarement	12%	0%	20%	13%	9%	8%	14%
<input type="checkbox"/> Pas du tout	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Votre supérieur hiérarchique est-il disponible et à l'écoute de ses collaborateurs ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, généralement	88%	80%	93%	86%	91%	83%	92%
<input type="checkbox"/> Non, il n'a pas notre temps	12%	20%	7%	14%	9%	17%	8%
Quelle est l'ambiance de travail entre vous et vos collaborateurs ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Parfaite	35%	27%	40%	40%	27%	50%	21%
<input type="checkbox"/> Acceptable	58%	64%	53%	47%	73%	42%	71%
<input type="checkbox"/> Stressante	8%	9%	7%	13%	0%	8%	7%
<input type="checkbox"/> Désagréable	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arrivez-vous à concilier la vie professionnelle avec la vie familiale ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je le fais très bien	31%	36%	27%	27%	36%	42%	21%
<input type="checkbox"/> Je crois que je contrôle la situation	54%	45%	60%	53%	55%	42%	64%
<input type="checkbox"/> Je crois qu'avec des horaires flexibles, je m'en sortirais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<input type="checkbox"/> C'est difficile pour moi et ma famille	15%	18%	13%	20%	9%	17%	14%
Arrivez-vous à vous adapter à la diversité culturelle du CESAG ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je m'adapte très facilement	92%	91%	93%	86%	100%	100%	87%
<input type="checkbox"/> Oui, mais cela m'a pris du temps	8%	9%	7%	14%	0%	0%	13%
<input type="checkbox"/> Non, c'est difficile de supporter les autres cultures	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Source : nous même.

#### 7.3.1.4. Climat de travail

##### - **Adaptation à la diversité culturelle du CESAG**

La diversité culturelle peut être un blocage ou un ralentisseur au processus d'intégration des nouveaux employés.

Dans cette étude, 92% des employés interrogés déclarent qu'ils se sont adaptés très facilement à la diversité culturelle du CESAG et 8% affirment que leur processus d'intégration culturelle a pris du temps.

##### - **Convivialité**

Notre enquête relève que 16% des employés disent avoir le sentiment d'être dans un environnement convivial et moins stressant ; 56% disent avoir le sentiment d'être dans un environnement assez convivial ; 20% croient avoir le sentiment d'être dans un environnement très stressant et 8% ont le sentiment d'être dans un environnement légèrement stressant.

##### - **Hygiène**

Notre étude relève que 32% des employés ayant répondu à notre enquête trouvent que l'environnement du CESAG est très hygiénique ; 64% trouvent que l'environnement est assez hygiénique et 4% disent que l'environnement du CESAG n'est pas du tout hygiénique.

##### - **Distribution des bureaux**

Notre étude relève que 33% des employés interrogés pensent que la nouvelle distribution des bureaux est une bonne chose pour combler le manque de bureaux ; 38% pensent le contraire, ils disent qu'il serait mieux de construire de nouveaux locaux et 29% se sont abstenus de donner leur avis sur cette question.

Le tableau ci –dessous illustre la mesure de l'appréciation que les employés du CESAG font de leur climat de travail.

**Légendes utilisées dans le tableau ci –dessous (idem à celles du tableau 2).**

**Tableau 4 : Environnement de travail**

Environnement de travail	F	H	C	NC	M5	5P
Arrivez –vous à vous adapter à la diversité culturelle du CESAG ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je m’adapte très facilement	91%	93%	86%	100%	100%	87%
<input type="checkbox"/> Oui, mais cela m’a pris du temps	9%	7%	14%	0%	0%	13%
<input type="checkbox"/> Non, c’est difficile de supporter les autres cultures	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Avez –vous le sentiment d’être dans un environnement convivial et moins stressant ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très convivial et moins stressant	18%	14%	27%	0%	18%	14%
<input type="checkbox"/> Assez convivial	64%	50%	40%	80%	55%	57%
<input type="checkbox"/> Très stressant	0%	36%	20%	20%	18%	21%
<input type="checkbox"/> Légèrement stressant	18%	0%	13%	0%	9%	7%
Avez –vous le sentiment d’être dans un environnement propre et sain au CESAG ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, l’environnement est très hygiénique	36%	29%	27%	40%	58%	8%
<input type="checkbox"/> Oui, l’environnement est assez hygiénique	64%	64%	73%	50%	42%	85%
<input type="checkbox"/> Non, l’environnement est pas du tout hygiénique	0%	7%	0%	10%	0%	8%

Source : nous même.

#### 7.3.1.5. Work life balance ou équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Notre enquête relève que 31% des employés interrogés affirment bien concilier vie professionnelle et vie personnelle ; 54% affirment avoir le contrôle de la situation et 15% affirment que c’est difficile pour eux et pour leur famille.

Le tableau ci –dessous illustre la mesure de l’adéquation entre vie professionnelle et personnelle des employés du CESAG.

**Légendes utilisées dans le tableau ci –dessous (idem à celles du tableau 2).**

**Tableau 5 : Work life balance**

Work life balance	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P
Arrivez –vous à concilier la vie professionnelle avec la vie familiale ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je le fais très bien	31%	36%	27%	27%	36%	42%	21%
<input type="checkbox"/> Je crois que je contrôle la situation	54%	45%	60%	53%	55%	42%	64%
<input type="checkbox"/> Je crois qu’avec des horaires flexibles, je m’en sortirais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<input type="checkbox"/> C’est difficile pour moi et ma famille	15%	18%	13%	20%	9%	17%	14%

Source : nous même.

### **7.3.2. Analyse des facteurs porteurs d'insatisfaction**

Il ressort de notre étude que l'organisation du travail ne constitue pas un obstacle majeur à la satisfaction des employés du CESAG. Ceci est expliqué par une expression favorable (88%) des employés à l'égard de l'organisation du travail au sein de leur service.

Nous notons qu'une bonne organisation du travail dans les services est un accélérateur de la performance du CESAG et source de satisfaction pour ses employés.

Par ailleurs, il est important que les Managers du CESAG surveillent de très près ce facteur d'insatisfaction, car il est dynamique et fragile. Par exemple, une seule décision de permuter deux Managers peut être la cause d'une grande désorganisation et d'insatisfaction croissante chez les employés travaillant sous leur direction.

S'agissant de la précision et de la clarté des attributions au vue du changement, il est assez paradoxal de voir 35% des employés affirmer que leurs attributions ne sont pas clairement définies, comparés au 12% du personnel qui trouvait que le travail n'était pas bien organisé dans leur service.

Cependant, cette attitude peut être expliquée par le fait que la définition des attributions ne constitue pas le seul critère de l'organisation du travail dans un service, en plus dans ce cas d'espèces, une mauvaise compréhension du changement et l'absence de procédures actualisées peuvent constituer d'arguments défendables pour conclure que ce taux de 35% n'est pas surprenant.

En analysant la situation de plus près, on se rend compte que les femmes (40%) trouvent que leurs attributions ne sont pas clairement définies comparées aux hommes (31%).

Cette insuffisance dans la définition et l'attribution des rôles et responsabilités représentent une épine au bon fonctionnement des activités que les Managers du CESAG devraient rapidement y remédier pour que ceci ne se transforme pas à un mobile de résistance pour certains employés.

Pour asseoir notre conclusion sur l'attribution des rôles et responsabilités, voyons ce que les employés du CESAG pensent de leurs procédures de travail.

Ainsi, les employés (40%) comme par surprise trouvent que leurs procédures de travail ne sont pas pertinentes.

À notre humble avis, ces chiffres montrent la nécessité de revoir les procédures de travail du CESAG. Il s'agit de les actualiser, de les formaliser, de les simplifier pour en faciliter la compréhension et l'application rigoureuse par le personnel.

Il est encourageant de noter que les employés (92%) affirment avoir une connaissance assez satisfaisante des exigences légales, règlementaires et procédurales qui s'appliquent à leur travail.

Partant du postulat que la performance d'une organisation est tributaire de la qualité de ses hommes, qui à travers leurs actions du jour au jour aboutissent aux buts fixés par ses décideurs.

Nous pensons que les relations humaines sont un élément clé dans la répartition et la coordination des tâches, donc un déterminant essentiel de la performance du CESAG.

Ceci pour dire que, tout bon supérieur hiérarchique doit connaître les émotions et les préférences de ses collaborateurs afin de pouvoir anticiper leurs attentes, les motiver pour qu'ils puissent se surpasser et atteindre les objectifs de l'organisation.

Notre étude révèle que les employés (88%) ont le sentiment que leur supérieur hiérarchique entretienne de bonnes relations avec ses collaborateurs. Ce chiffre confirme la détermination des Managers du CESAG à prévenir les conflits potentiels qui pourraient entraver le bon fonctionnement des activités.

Cette conclusion est probablement si vraie que les employés (88%) affirment que leur supérieur hiérarchique est disponible et leur accorde de l'écoute.

À ceci s'ajoute l'attente qu'existe entre les employés et leurs pairs dans l'organisation. Notre étude montre que les employés (92%) affichent un sentiment de sérénité dans l'organisation. Voici là, une force distinctive que les Managers devraient développer et protéger au service du CESAG.

Il est encourageant de noter que, le Management interculturel du CESAG semble apporter ses fruits dans la mesure où les employés (92%) déclarent ne pas avoir connu de problème d'adaptation.

Par ailleurs, des efforts doivent être faits pour améliorer la convivialité de l'environnement de travail, car les employés (28%) ont le sentiment d'être dans un milieu stressant ou légèrement

stressant. Ce sentiment de stress est plus exprimé chez les hommes (36%) que les femmes (18%).

Les employés (96%) trouvent que l'environnement de travail est hygiénique, mais ils (38%) semblent à majorité ne pas bien accueillir la nouvelle distribution des bureaux.

Le dernier point crucial sur les facteurs porteurs d'insatisfaction est l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des employés.

Notre étude relève que, la majorité des employés (54%) estime avoir le contrôle de la situation alors que d'autres (15%) ressentent une situation difficile pour eux et leur famille. En terme plus clair, plus de la moitié du personnel a du mal à articuler convenablement sa vie personnelle et professionnelle. Cet état d'esprit fait que l'employé se trouve être à cheval constant entre son travail et sa famille, ce qui réduit sa performance. Il est donc indispensable de créer des programmes à objectifs sociaux pour le personnel afin qu'il puisse se débarrasser de cette pression et se focaliser au maximum sur son travail.

Il faudrait noter qu'il existe un lien étroit entre la rétention des talents et le work life balance, car des employés qui ne profitent pas pleinement de leur famille du fait de leur travail ont tendance à développer des émotions négatives qui affectent leur jugement professionnel. Ce qui peut les amener à démissionner ou à enclencher des conflits inutiles dans l'entreprise.

### 7.3.3. Les facteurs porteurs de satisfaction

Il s'agit de comprendre comment les facteurs identifiés par Herzberg comme étant des facteurs de satisfactions influencent le degré de satisfaction des employés du CESAG et d'identifier les voies d'amélioration afin que ceux –ci fassent partir de la culture organisationnelle de ce dernier.

#### 7.3.3.1. Responsabilité dans le travail

Notre enquête montre que 69% du personnel déclare avoir un sentiment de responsabilités dans son travail ; 23% croie ne pas avoir de sentiment de responsabilités et 8% se sont abstenus de répondre à cette question.

Le tableau ci-dessous illustre l'appréciation du sentiment de responsabilité que les employés ont au sein du CESAG.

**Légendes utilisées dans le tableau ci –dessous (idem à celles du tableau 2).**

**Tableau 6 : Responsabilité dans le travail**

<b>Responsabilité dans le travail</b>	<b>Effectif</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>M5</b>	<b>5P</b>
5. Avez –vous le sentiment d'avoir des responsabilités dans votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je crois	69%	73%	67%	73%	64%	82%	60%
<input type="checkbox"/> Non, je ne crois pas	23%	18%	27%	13%	36%	18%	27%
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	8%	9%	7%	13%	0%	0%	13%

Source : nous même.

#### 7.3.3.2. Travail proprement dit

##### - Diversification des tâches de travail

Notre étude relève que 31% du personnel répondant pense que ses tâches de travail sont très diversifiées ; 42% pense qu'elles sont assez diversifiées ; 23% pense qu'elles sont peu diversifiées et 4% pense qu'elles ne sont pas du tout diversifiées.

##### - Autonomie dans l'organisation de sa journée de travail

Notre enquête relève que 40% des employés questionnés disent avoir toujours l'autonomie nécessaire d'organiser seul leur journée de travail ; 52% disent avoir parfois l'autonomie nécessaire de le faire et 8% disent ne pas avoir l'autonomie nécessaire de le faire.

**- Autonomie dans la prise de décision**

Notre enquête relève que 8% des employés interrogés affirment prendre des décisions de manière indépendante au travail ; 50% déclarent le faire souvent ; 35% déclarent le faire rarement et 8% affirment ne l'avoir jamais fait.

Le tableau ci-dessous illustre la mesure de l'appréciation que les employés du CESAG font de leur travail proprement dit.

**Légendes utilisées dans le tableau ci –dessous (idem à celles du tableau 2).**

**Tableau 7 : Travail proprement dit**

<b>Travail proprement dit</b>	<b>Effectif</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>M5</b>	<b>5P</b>
Pensez –vous que vos tâches sont diversifiées ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très diversifiées	31%	0%	53%	27%	36%	42%	21%
<input type="checkbox"/> Assez diversifiées	42%	73%	20%	53%	27%	42%	43%
<input type="checkbox"/> Peu diversifiées	23%	27%	20%	20%	27%	17%	29%
<input type="checkbox"/> Pas du tout diversifiées	4%	0%	7%	0%	9%	0%	7%
Avez –vous l'autonomie nécessaire d'organiser seul votre journée de travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, toujours	40%	20%	53%	43%	36%	50%	31%
<input type="checkbox"/> Oui, parfois	52%	70%	40%	50%	55%	50%	54%
<input type="checkbox"/> Pas du tout	8%	10%	7%	7%	9%	0%	15%
Prenez – vous des décisions de manière indépendante au travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui	8%	9%	7%	7%	9%	0%	14%
<input type="checkbox"/> Souvent	50%	36%	60%	47%	55%	50%	50%
<input type="checkbox"/> Rarement	35%	45%	27%	40%	27%	33%	36%
<input type="checkbox"/> Jamais	8%	9%	7%	7%	9%	17%	0%

Source : nous même.

**7.3.3.3.Reconnaissance du travail accompli**

**- Reconnaissance de l'effort fourni par le supérieur hiérarchique**

Notre étude relève que 69% des employés ont le sentiment que leurs efforts sont reconnus par leur supérieur hiérarchique ; 19% ont répondu par la négation et 12% se sont abstenues de prendre position sur la question.



- **Messages de félicitation**

Notre enquête relève que 54% du personnel affirme recevoir fréquemment des messages de félicitation des autres agents de l'organisation ; 12% affirme les recevoir rarement et 35% affirment ne les avoir jamais reçus.

- **Respect du travail des autres**

Notre étude relève que 73% des employés croient que les autres membres de l'organisation respectent leur travail ; 15% ont répondu par la négation et 12% se sont abstenus de prendre position sur la question.

- **Considération de la direction**

Notre enquête montre que 58% du personnel croie que la Direction Générale accorde de la valeur à leur travail ; 34% croie qu'elle n'accorde pas suffisamment de valeur au leur et 8% croie qu'elle n'accorde pas du tout de valeur au leur.

- **Récompense accordée par le CESAG**

Notre enquête relève que 27% du personnel affirment avoir reçu des récompenses du CESAG pour la qualité du travail accompli et 73% affirment n'avoir pas reçu de récompenses dans ce sens.

Le tableau ci-dessous illustre la mesure de l'appréciation de la reconnaissance du travail accompli par les employés du CESAG.

**Légendes utilisées dans le tableau ci –dessous (idem à celles du tableau 2).**

**Tableau 8 : Reconnaissance du travail accompli**

Reconnaissance du travail accompli	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P
1. Avez –vous le sentiment que vos efforts sont reconnus par votre supérieur hiérarchique ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je crois	69%	64%	73%	67%	73%	92%	50%
<input type="checkbox"/> Non, je ne crois pas	19%	9%	27%	20%	18%	0%	36%
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	12%	27%	0%	13%	9%	8%	14%
2. Recevez-vous des messages de félicitation des autres agents de l'organisation ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, assez fréquemment	54%	64%	47%	60%	45%	55%	53%
<input type="checkbox"/> Oui, rarement	12%	0%	20%	13%	9%	0%	20%
<input type="checkbox"/> Non, jamais	35%	36%	33%	27%	45%	45%	27%
3. Pensez –vous que les autres membres de l'organisation respectent votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Certainement	73%	82%	67%	87%	55%	70%	75%
<input type="checkbox"/> Absolument pas	15%	9%	20%	7%	27%	10%	19%
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	12%	9%	13%	7%	18%	20%	6%
4. Avez –vous le sentiment que la Direction Générale accorde de la valeur à votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Certainement	58%	55%	60%	73%	36%	54%	62%
<input type="checkbox"/> Pas suffisamment	35%	36%	33%	27%	45%	31%	38%
<input type="checkbox"/> Pas du tout	8%	9%	7%	0%	18%	15%	0%
5. Avez –vous déjà reçu des récompenses du CESAG pour la qualité du travail accompli ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui	27%	36%	20%	33%	18%	33%	21%
<input type="checkbox"/> Non	73%	64%	80%	67%	82%	67%	79%

Source : nous même.

#### 7.3.3.4. Accomplissement

##### - Épanouissement des employés

Notre enquête relève que 28% du personnel trouve que son travail est excitant ; 44% trouve que le leur est assez épanouissant ; 16% s'est abstenu sur la question et 12% fait son travail parce qu'il n'a pas d'autres choix.

##### - Accomplissement dans le travail

Notre enquête relève que 44% des employés affirment réaliser leurs rêves à travers leur travail ; 8% affirment qu'ils rêvaient de faire le leur depuis l'enfance ; 32% déclarent aimer le

leur mais pas au point de les accomplir et 16% déclarent ne pas avoir de sentiment d'accomplissement pour leur travail.

- **Sentiment de fierté**

Notre enquête relève que 58% des employés ont le sentiment d'être très fier quand ils relèvent un défi dans leur travail ; 38% ont le sentiment d'être fier après avoir relevé un défi dans leur travail et 4% des n'éprouvent pas de sentiment de fierté après un défi relevé dans leur travail.

Le tableau ci-dessous illustre la mesure de l'appréciation du sentiment d'accomplissement qu'éprouvent les employés du CESAG dans leur travail.

**Légendes utilisées dans le tableau ci –dessous (idem à celles du tableau 2).**

**Tableau 9 : Sentiment d'accomplissement**

<b>Sentiment d'accomplissement</b>	<b>Effectif</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>M5</b>	<b>5P</b>
1. Vous –sentez-vous épanoui dans votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, mon travail est excitant	28%	27%	29%	33%	20%	42%	15%
<input type="checkbox"/> Oui, mon travail est assez épanouissant	44%	45%	43%	47%	40%	50%	38%
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	16%	18%	14%	7%	30%	8%	23%
<input type="checkbox"/> Non, je fais ce travail parce que je n'ai pas d'autres choix	12%	9%	14%	13%	10%	0%	23%
2. Avez –vous le sentiment de vous accomplir à travers votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je réalise mes rêves à travers mon travail	44%	45%	43%	40%	50%	50%	38%
<input type="checkbox"/> Oui, je rêvais de faire ce travail depuis tout petit	8%	18%	0%	13%	0%	0%	15%
<input type="checkbox"/> J'aime mon travail, mais pas autant que ça	32%	18%	43%	40%	20%	33%	31%
<input type="checkbox"/> Non, je n'ai pas de sentiment d'accomplissement pour ce travail	16%	18%	14%	7%	30%	17%	15%
3. Avez –vous le sentiment d'être fier quand vous relevez un défi dans votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très fier	58%	45%	67%	60%	55%	83%	36%
<input type="checkbox"/> Fier	38%	55%	27%	40%	36%	17%	57%
<input type="checkbox"/> Pas du tout fier	4%	0%	7%	0%	9%	0%	7%

Source : nous même.

### 7.3.3.5. Valorisation du savoir faire

#### - Créativité et innovation chez les employés

Notre enquête relève que 23% des employés interrogés sur la fréquence de leur aptitude de créativité et d'innovation déclarent avoir toujours l'opportunité d'être créatifs et innovants ; 58% affirment disposer assez souvent l'opportunité d'être créatifs et innovants ; 15% disent avoir rarement l'opportunité d'être créatifs et innovants et 4% ont répondu par la négation.

#### - Opportunité de faire valoir ses compétences et aptitudes professionnelles

Notre enquête relève que 52% du personnel affirme mettre en œuvre ses compétences et aptitudes professionnelles dans son travail ; 36% déclare disposer assez souvent l'opportunité de le faire, et 12% déclare n'avoir la possibilité de pratiquer ses compétences et aptitudes professionnelles que rarement.

#### - Sentiment d'apporter de la valeur à l'organisation

Notre enquête relève que 87% des employés ont le sentiment d'apporter de la valeur au CESAG et 13% ont un sentiment de doute quant à leurs apports.

Le tableau ci-dessous illustre la mesure de cette valorisation des compétences du personnel.

**Tableau 10 : Valorisation du savoir faire**

Valorisation du savoir faire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P
4. À quelle fréquence avez-vous l'opportunité d'être créatif et innovant ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Toujours	23%	9%	33%	13%	36%	27%	20%
<input type="checkbox"/> Assez souvent	58%	73%	47%	80%	27%	55%	60%
<input type="checkbox"/> Rarement	15%	18%	13%	7%	27%	18%	13%
<input type="checkbox"/> Jamais	4%	0%	7%	0%	9%	0%	7%
5. Avez –vous l'opportunité de faire valoir votre compétence et vos aptitudes professionnelles dans votre travail?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je le fais d'ailleurs	52%	60%	47%	50%	55%	55%	50%
<input type="checkbox"/> Assez souvent	36%	20%	47%	43%	27%	27%	43%
<input type="checkbox"/> Rarement	12%	20%	7%	7%	18%	18%	7%
6. Avez –vous le sentiment d'apporter de la valeur à l'organisation ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Certainement	87%	89%	86%	100%	70%	91%	83%
<input type="checkbox"/> Je doute la –dessus	13%	11%	14%	0%	30%	9%	17%

Source : nous même.

#### **7.3.4. Analyse des facteurs porteurs de satisfaction**

Le sentiment d'avoir des responsabilités dans son travail constitue un élément déclencheur de la motivation chez la plupart des employés. Être responsable d'une tâche ou d'une activité signifie être comptable des résultats de celles-ci. Sachant que l'être humain cherche toujours de la considération envers ses semblables, alors celui-ci est intrinsèquement motivé à exécuter au mieux ses tâches pour mériter ce respect ou cette considération venant des autres.

Notre étude relève que, la majorité des employés (69%) a le sentiment d'avoir des responsabilités dans son travail, et d'autres (31%) n'ayant pas de sentiment de responsabilités ou ne souhaitant pas s'exprimer sur la question.

Sachant que dans une organisation, les individus travaillent en processus. Ce-ci signifie que les outputs des uns constituent les inputs des autres. Donc, si ceux qui sont en amont du processus n'ont pas de sentiment de responsabilité, il va de soi qu'ils ne seront pas motivés à faire avec fiabilité et précision leurs tâches, ce qui aura pour conséquence d'empêcher les autres de faire correctement les leurs.

Pour améliorer la performance du CESAG, ses Managers doivent donc intégrer dans leurs priorités la responsabilisation de leurs collaborateurs.

Des études empiriques comme celle de Herzberg sur la théorie bifactorielle ont démontré que le travail en lui-même est source de satisfaction pour l'employé. Voyons avec quelques caractéristiques du travail comment ces théories se manifestent dans la satisfaction des employés du CESAG.

Ainsi, notre étude montre que les employés (73%) trouvent que leurs tâches sont assez diversifiées ou même très diversifiées pour certains. Sachant qu'il existe des insuffisances dans la définition des rôles et responsabilités dans des procédures claires, les employés risquent de confondre la diversification des tâches avec la dispersion des tâches. Les tâches doivent être enrichies et diversifiées pour éviter la routine, qui est potentiellement source de démotivation. Cette routine est plus ressentie chez les femmes (34%) que les hommes (20%), et plus exprimée par les non cadres (36%) que les cadres (20%).

Sur l'aspect de l'organisation des journées de travail, les employés (52%) affirment disposer d'une autonomie relative pour organiser seuls leur agenda journalier. Ce niveau d'autonomie est déjà satisfaisant, parce qu'étant dans une organisation, nous interagissons avec les autres

dans l'exécution de nos tâches. Et il est très probable que nous n'ayons pas les mêmes agendas de travail, ce qui peut potentiellement constituer une contrainte dans l'organisation du travail.

Cependant, il est très important de laisser une marge de manœuvre considérable à tout employé d'organiser seul sa journée de travail. Parce que cela lui donne un sentiment de responsabilité dans ce qu'il fait.

Un autre paramètre du travail est la prise de décision. Il y a principalement trois types de décision, qui sont : stratégiques ; tactiques et opérationnelles.

Aujourd'hui, il existe des milliers d'ouvrages qui parlent de la prise de décision et pourtant certains employés ont toujours le sentiment d'être écartés du processus de prise de décision dans les organisations.

D'ailleurs, notre étude montre que, les employés (43%) interrogés disent prendre rarement des décisions de manière indépendante au travail. Certains d'entre eux ont même déclaré n'avoir jamais pris seul de décision au travail. Ce niveau d'implication dans le processus de prise de décision peut s'analyser de deux façons : soit les employés n'ont pas bien cerné la question de la prise de décision, ou soit les rôles et responsabilités sont mal définis à tel point que les Managers qui doivent se focaliser sur les décisions stratégiques et tactiques s'accaparent des décisions opérationnelles à la place de leurs subordonnés. De notre point de vue, la deuxième option est la plus plausible. Pour s'inscrire dans le sens de l'amélioration continue, il est important pour les Managers du CESAG de laisser les opérationnels prendre seuls les décisions qui concernent les aspects opérationnels de leur travail. Parce que ces derniers maîtrisent mieux ces réalités que leur supérieur.

Il faut tout de même reconnaître que des efforts sont faits, parce que certains employés (58%) affirment avoir la possibilité de prendre seuls assez souvent des décisions dans leur travail.

La reconnaissance par le supérieur hiérarchique de l'effort fourni par ses collaborateurs est très précieuse pour ces derniers. Cette reconnaissance est une sorte de récompense immatérielle qu'offre le supérieur à ses subordonnés.

Notre étude montre que, les employés (69%) ont le sentiment que leurs efforts sont reconnus par leur supérieur hiérarchique. Ce niveau de reconnaissance est déjà un bon début dans le développement et la consolidation de l'esprit d'équipe qui favorise le climat de travail.

Les remerciements et félicitations sont aussi une façon de reconnaître et d'encourager l'effort des autres, mais il s'avère que ceci n'est pas une pratique courante au CESAG. Car les employés (35%) affirment n'avoir jamais reçu de messages de félicitation de la part des autres membres de l'organisation. Nous pensons que des efforts doivent être faits par la Direction Générale sur ce sujet. Il est très important de féliciter personnellement un employé devant ses pairs pour la qualité de son travail. C'est un acte de bienfaisance et un message d'encouragement et d'exemplarité adressé aux autres employés.

Le respect dans le travail est fondamental pour une bonne attente entre les membres de l'organisation. Notre étude montre que, les employés (73%) ont le sentiment que les autres membres de l'organisation respectent leur travail. Il est intéressant de voir ici que les hommes (20%) croient que les autres personnes ne respectent absolument pas leur travail comparés aux femmes (9%) alors que sur la question de la reconnaissance de l'effort fourni, c'est plus elles (27%) qui s'étaient abstenues de faire tout commentaire. Pourquoi reconnaître l'effort de quelqu'un alors qu'on ne respecte pas suffisamment son travail ? Est-ce une question de culture ?

Nous encourageons le respect mutuel dans le travail, car c'est une forme d'acceptation sociale.

Il est important de rappeler ici le rôle que doit jouer la Direction Générale dans la satisfaction de son personnel. Elle doit reconnaître à juste valeur les efforts que fournissent ses employés pour implémenter ses stratégies et atteindre les objectifs ainsi arrêtés.

Notre étude relève que, les employés (50%) croient que la Direction Générale du CESAG n'accorde pas, ou suffisamment pas, de valeur à leur travail.

En plus clair, la moitié des employés du CESAG trouvent que la Direction Générale est loin d'eux, ne communiquent pas suffisamment avec eux pour montrer qu'elle reconnaît et encourage ce qu'ils font comme travail. Ce sentiment d'éloignement de la Direction Générale est plus exprimé chez les femmes (45%) que les hommes (40%), et plus constaté chez les non cadres (64%) que les cadres (27%). Ceci pose un réel obstacle dans le pilotage de la stratégie, parce que la Direction Générale perd un gisement d'informations en ne communiquant pas suffisamment avec les personnes chargées de la mise en œuvre cette stratégie.

Selon ses employés (73%), le CESAG ne semble pas être un bon exemple dans l'encouragement à travers la récompense. Ils affirment n'avoir jamais reçu de récompense du

CESAG pour la qualité du travail accompli. Il est bien démontré que récompenser ses employés est un moyen efficace pour les motiver afin qu'ils puissent atteindre les objectifs de l'organisation avec efficacité. Nous pensons que le CESAG devrait s'inscrire dans cette dynamique en offrant chaque année des prix de reconnaissance aux employés qui se sont battus d'arrache-pied pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Sur le plan de l'épanouissement professionnel, il est assez encourageant de voir que les employés (72%) ressentent un sentiment d'épanouissement pour leur travail. L'épanouissement dans le travail est un paramètre important de la satisfaction de l'employé. Parce qu'un employé épanoui est moins stressé et se focalise avec énergie sur ses tâches, alors qu'un employé non épanoui se retrouve toujours confronté au dilemme de démissionner de l'organisation ou de rester, probablement pour ses intérêts financiers. Et c'est à coup sûr le cas des employés (12%) qui disent faire leur travail parce qu'ils n'ont pas d'autres choix.

La question sur l'accomplissement dans le travail nous permet de voir un peu plus en profondeur le sentiment d'épanouissement qui anime les employés (72%) du CESAG.

Ainsi, les employés (44%) déclarent réaliser leurs rêves à travers leur travail. C'est plus les femmes qui se sentent plus accomplies (64%) dans leur travail que les hommes (43%).

Il est aussi réjouissant de voir que, les employés (96%) ressentent un sentiment de fierté après avoir relevé un défi. C'est ce sentiment de fierté qui pousse l'employé à s'inscrire constamment dans la démarche « d'oser toujours pour le bien de l'entreprise ».

Cela nous ramène à faire le lien entre le sentiment de fierté et la valorisation du savoir-faire des employés. Car pour que les employés relèvent les défis qui s'imposent à eux dans l'entreprise, il faudrait que leurs compétences soient valorisées.

Notre étude montre que sur le plan de la créativité et de l'innovation, le personnel (81%) affirme avoir l'opportunité d'être créatifs et innovants. Voici –là un gisement de compétitivité pour les Managers doués d'intelligence.

Pour approfondir la notion de savoir –faire énoncée ci –dessus, nous analyserons ici l'opportunité pour les employés du CESAG de faire valoir leurs compétences et aptitudes professionnelles.

Ainsi, les employés (88%) affirment pouvoir faire valoriser leurs compétences et aptitudes professionnelles au profit du CESAG. Cependant, ce qui est paradoxale est que les femmes



(20%), soit (33% de femmes cadres de moins de 5 ans, 50% de femmes cadres de moins de 5 ans) affirment ne pas avoir l'opportunité de faire valoir leurs compétences et aptitudes professionnelles alors qu'elles ont toutes affirmées avoir l'opportunité d'être créatives et innovantes. Il y a là, un énorme potentiel intellectuel mal exploité par le CESAG, car toutes ces femmes sont jeunes dans l'entreprise et la jeunesse est une force motrice pour toute organisation. Pour finir cette analyse, notons que certains employés (13%) doutent d'apporter de la valeur au CESAG, ce qui représente un point de démotivation et un problème de valorisation des compétences et aptitudes professionnelles.

### **7.3.5. Niveau de la satisfaction globale**

Il s'agit d'analyser et de mesurer de manière globale la satisfaction des employés du CESAG au regard de ce changement de stratégies.

#### **7.3.5.1. Satisfaction au regard de la réorganisation des postes**

Les employés du CESAG interrogés sur leur satisfaction au regard de la réorganisation des postes réalisée par la Direction Générale nous ont fourni les résultats suivants :

48% du personnel touché par cette réorganisation des postes affirme être satisfait de celle-ci ; 13% réclame son ancien poste et 39% des employés déclarent que cette réorganisation n'a pas changé leur niveau de satisfaction par rapport à celui qu'ils avaient dans leur ancien poste.

#### **7.3.5.2. Satisfaction au regard du changement encourus**

Les employés du CESAG interrogés sur leur satisfaction au regard du changement engagé par la Direction Générale nous ont fourni les résultats suivants :

40% du personnel affirme être satisfait du changement entrepris par la Direction Générale ; 36% déclare être moyennement satisfait et 24% affiche totalement son sentiment d'insatisfaction.

La figure ci-dessous illustre la satisfaction du personnel du CESAG au regard des réformes entreprises par la Direction Générale.

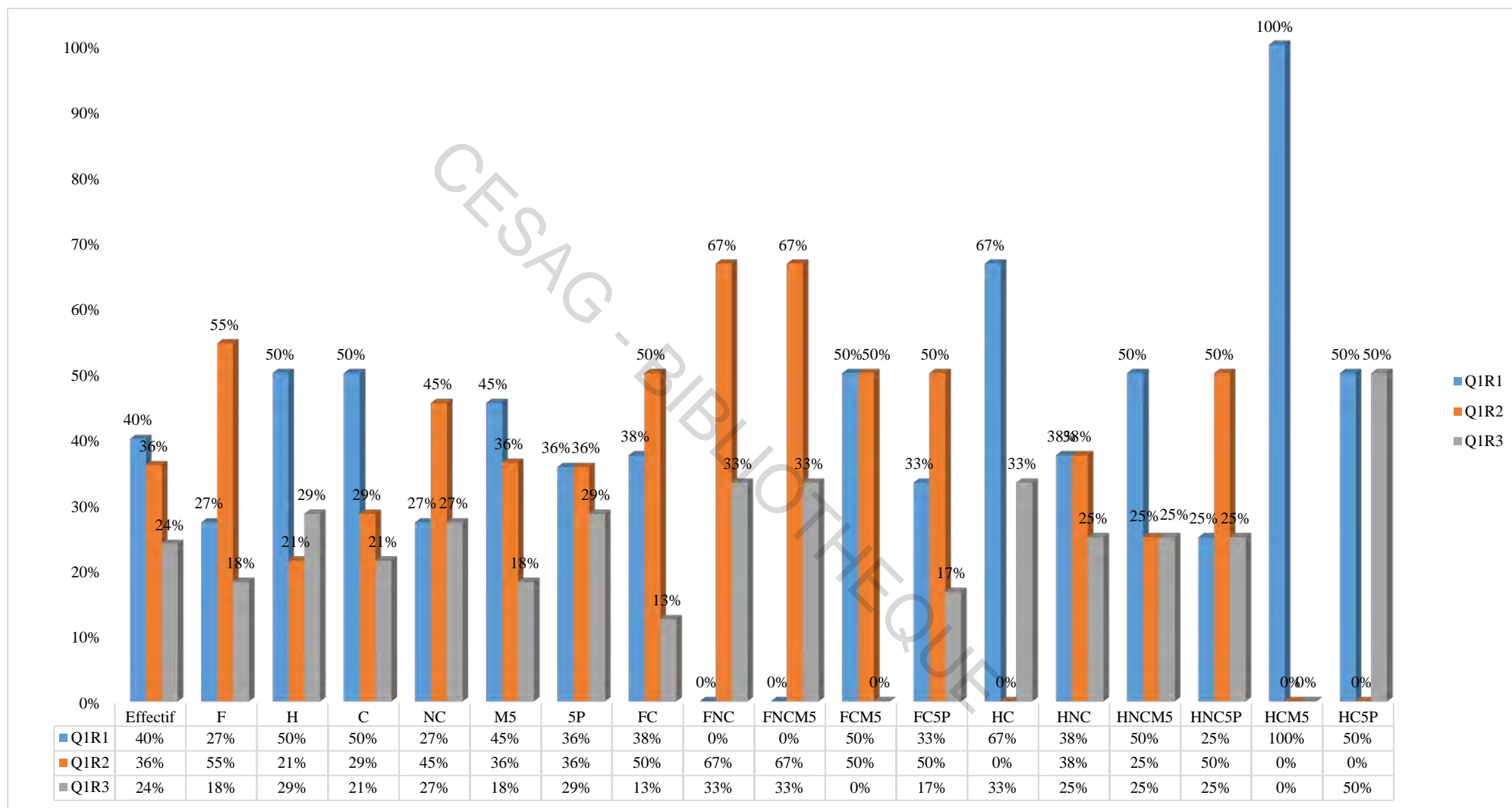
#### **Légendes utilisées dans la figure ci –dessous :**

Q1 : Globalement, avez –vous le sentiment d'être satisfait de ce changement ?

Q1R1 : Oui, je le suis / Q1R2 : Oui, mais moyennement / Q1R3 : Non, je ne le suis pas

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 15 : Satisfaction au regard du changement encourus



Source : nous même.

### **7.3.5.3. Analyse de la satisfaction du personnel du CESAG au regard du changement**

Au niveau de la réorganisation des postes : l'analyse des données fournies par les employés nous montre bien que cette réorganisation des postes a été assez bien accueillie par la majorité d'entre eux (soit 48% du personnel déclarant ouvertement sa satisfaction et 39% ayant un niveau de satisfaction inchangé).

Les promotions accordées à certains employés ainsi que le recrutement de nouveaux effectifs expliquent d'une part ce niveau de satisfaction, et d'autre par l'opportunité pour ces personnes d'apprendre autres choses et de relever de nouveaux défis.

Cependant, certains (13%) préfèrent leur ancien poste que leur nouvelle affectation. Nous pensons que c'est plus les employés dont leurs tâches étaient routinières et très standardisées qui ont peur de pouvoir relever les défis qui les attendent dans leurs nouvelles attributions ou des employés très insatisfaits s'opposant catégoriquement au système de management sans avoir le courage de démissionner pour des raisons idéologiques, financières, de pouvoir ou autres.

Au niveau du changement dans son contexte global: la volonté des organes de gestion du Centre de changer de manière constructive la structure pédagogique et administrative de ce dernier, illustrée par la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie semble marquer positivement son personnel.

Certaines nouvelles actions réalisées telles que : la nomination d'un nouveau Directeur Général par le Conseil d'Administration ; la révision des programmes de formation et les modules qui y sont délivrés ; la modification de la structure organisationnelle ; la réorganisation des postes de travail et les nouveaux investissements faits dans l'acquisition de nouveaux matériels audiovisuels de formation semblent contribuer fortement à accroître le niveau de satisfaction global du personnel du Centre (Soit 40% d'employés satisfaits et 36% d'employés moyennement satisfaits).

En outre, la convivialité de l'environnement de travail soulignée par le personnel ainsi que les nouvelles opportunités qu'offre ce changement aux employés (renforcement des capacités du personnel par la formation, réorganisation des tâches, opportunités de carrière, etc.) contribuent à renforcer le niveau de satisfaction constaté.

Cependant, l'incompréhension de la nouvelle stratégie ou des perspectives de carrière floues semblent gangrener certains employés dans l'insatisfaction, principalement les hommes cadres de 5 ans et plus (50%), les femmes non cadres (33%) et les hommes non cadres (25%).

Cette insatisfaction soulignée ci-dessus par certains employés doit être prise en compte dans les priorités des politiques de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

L'insatisfaction dans ce contexte est généralement le résultat d'une série de frustration subie par le personnel. Il est par conséquent crucial que le CESAG ait une politique efficace de prévention et de gestion des conflits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **7.4. Recommandations**

### **7.4.1. Recommandation sur la compréhension du changement par le personnel**

Dans l'objectif d'améliorer le niveau de compréhension que son personnel a de ce changement, nous recommandons à la Direction Générale du CESAG de :

- créer, s'il n'existe pas, une équipe de qualité dédiée à la mise en œuvre et au suivi du changement ;
- mettre le personnel au cœur du changement ;
- créer des segments de personnel et faire une communication ciblée sur le changement.

### **7.4.2. Recommandation sur l'adhésion Vs résistance du personnel au changement**

Dans l'objectif de renforcer le niveau d'adhésion du personnel à ce changement, nous recommandons à la Direction Générale du CESAG de :

- soutenir et motiver constamment les employés ayant adhéré au changement ;
- dialoguer constamment avec les indécis et les opposants pour les convaincre d'adhérer au changement ;
- créer un climat de confiance et de sérénité pour que les employés puissent s'exprimer et que leurs points de vues soient pris en compte dans la mise en œuvre de la stratégie ;
- célébrer les réalisations à court terme et récompenser les employés qui s'y sont engagés fortement.

### **7.4.3. Recommandation sur les facteurs porteurs d'insatisfaction**

Dans l'objectif de renforcer la satisfaction du personnel, nous recommandons à la Direction Générale du CESAG de :

- définir des procédures de travail claires, formalisées et simplifiées pour en faciliter l'application rigoureuse par le personnel du CESAG ;
- persévérer dans le sens de l'amélioration des relations mutuellement bénéfiques entre les supérieures hiérarchiques et leurs collaborateurs, aussi bien qu'entre pairs ;
- développer un climat de confiance et d'humour pour plus de sérénité, moins de stress dans le quotidien du personnel ;
- créer des programmes à objectifs sociaux pour faciliter le rapport entre vie professionnelle et personnelle du personnel.
- créer des programmes d'amélioration des conditions de travail des salariés.

#### **7.4.4. Recommandations sur les facteurs porteurs de satisfaction**

Dans l'objectif de renforcer la satisfaction du personnel, nous recommandons à la Direction Générale du CESAG de :

- valoriser les talents, l'imagination, la créativité et les aptitudes professionnelles des salariés, notamment les jeunes ;
- accorder plus de reconnaissance au travail du personnel ;
- faire confiance au personnel et lui accorder plus de responsabilité ;
- enrichir et diversifier les tâches de travail afin d'inclure dans celles –ci un caractère motivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion de la deuxième partie**

Nous retenons de cette deuxième partie que le CESAG dispose d'une opportunité inouïe pour implémenter ses nouvelles stratégies. Car la plupart des employés désirent ce changement et est engagé à accompagner le CESAG dans cette direction.

Cependant, le déficit de communication noté dans notre étude pourrait être le revers de la médaille si elle n'est pas traitée de manière précoce avec professionnalisme.

Le niveau de satisfaction des employés n'est pas critique, il est acceptable, mais beaucoup d'efforts méritent d'être déployés afin de faire de cette satisfaction une valeur sûre et durable.

Le dernier élément sur lequel nous mettons beaucoup d'accent est la simplification des procédures du CESAG. L'insatisfaction notée chez certains employés est généralement due à la lourdeur et la complexité des procédures administratives et des émotions humaines qui les accompagnent.



*Conclusion générale*

CESAG BIBLIOTHEQUE

Ce mémoire est l'analyse de la *manne* qui raccorde la stratégie à la structure de l'organisation. Autrement dit, la stratégie et la structure ne peuvent s'influencer mutuellement qu'à travers les hommes qui conduisent cette organisation. C'est pour cela qu'au cœur de toute révolution stratégique, la satisfaction des individus reste primordiale.

Chandler (1962) nous a clairement exposé que pour implémenter efficacement la stratégie d'une organisation, il faudrait que la structure de celle-ci soit modifiée afin qu'elle se raccorde à cette stratégie. Dans cette même logique, Mintzberg (2011) nous explique que la configuration des structures repose sur des paramètres de conception qui doivent permettre la division du travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Ces deux assertions ne peuvent être concrétisées sans engendrer un bouleversement dans la vie quotidienne des individus de cette organisation, car les perspectives deviennent floues pour la plupart d'entre eux. Ceci engendre généralement la résistance au changement. Ainsi, des modèles efficaces de gestion du changement ont émergé dont celui de Kotter (2007) pour aider les Managers chargés de piloter des révolutions stratégiques de minimiser leur risque d'échec.

Nous croyons que le CESAG devrait piloter sa révolution stratégique en s'inspirant des argumentaires défendus par ces trois hommes singuliers.

Le champ d'application de ses stratégies est clair et les motivations qui les soutiennent profondes et réalistes. Il bénéficie également de l'atout de son personnel qui plus engagé que jamais à mettre en œuvre ce plan stratégique.

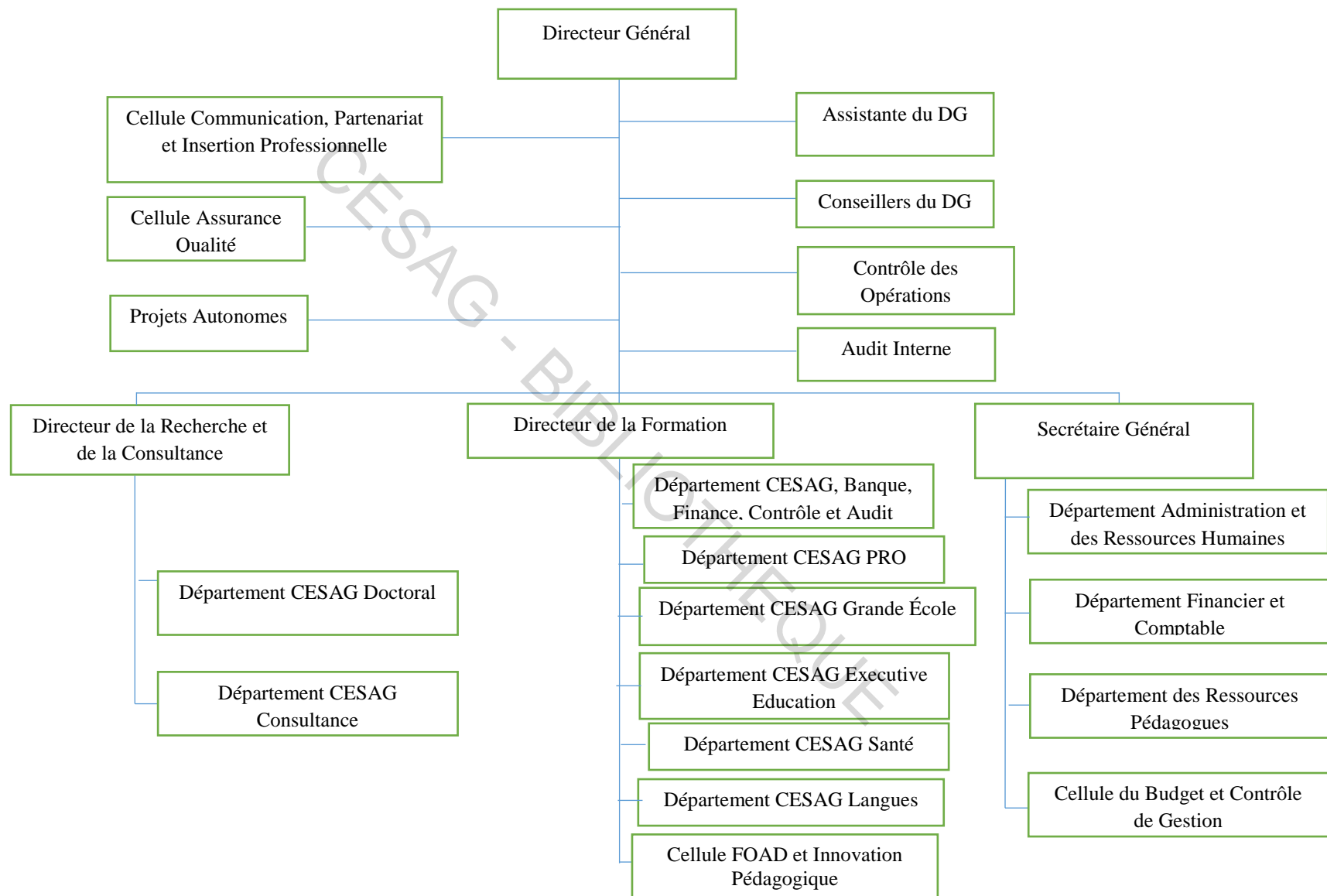
Nous croyons qu'une nouvelle ère s'ouvre au CESAG dans son élan de devenir une Business School de renommée Africaine.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue que ce plan stratégique doit être accompagné de communication claire, de dialogue constructive avec les employés pour prendre en compte leurs préoccupations et d'investissements moraux et financiers permettant d'améliorer les compétences des employés, de viabiliser les équipements de formation et d'asseoir à jamais la réputation du CESAG.

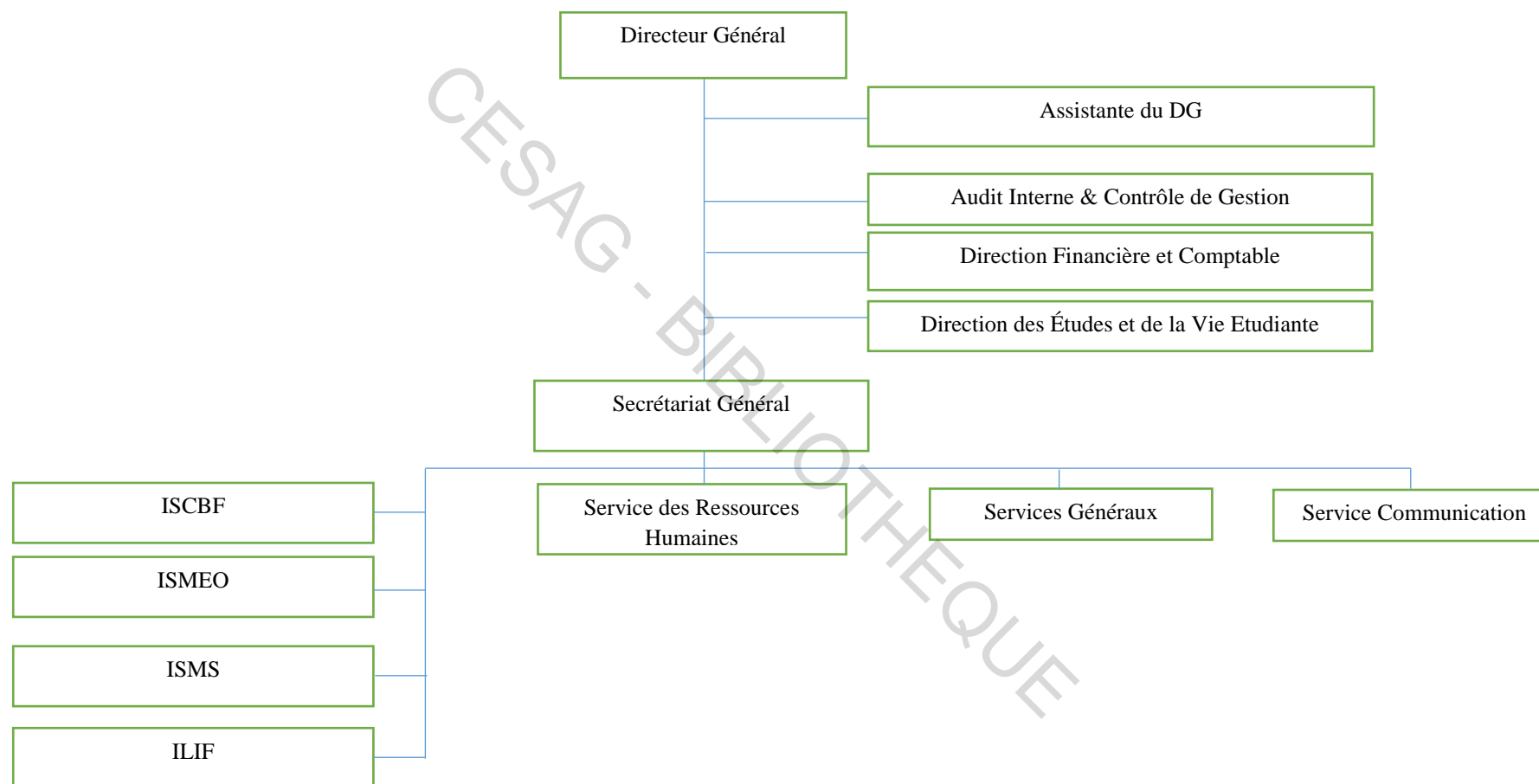
CESAG - BIBLIOTHEQUE

*Annexes*

Annexe 1: Organigramme du CESAG au 2 Septembre 2013



Annexe 2 : Organigramme du CESAG avant le 2 Septembre 2013



**Annexe 3 : Résultats du questionnaire adressé au personnel du CESAG**

**Légendes utilisées dans le questionnaire :**

F : Femme ;

H : Homme ;

C : Personnel Cadre ;

NC : Personnel Non Cadre ;

M5 : Personnel de Moins de 5 ans d'ancienneté ;

5P : Personnel de 5 ans d'ancienneté et plus ;

FC : Femme Cadre ;

FC5P : Femme Cadre 5 ans et Plus ;

FCM5 : Femme Cadre Moins de 5 ans ;

FNC : Femme Non Cadre ;

**Chapitre 1.** FNC5P : Femme Non Cadre 5 ans et Plus ;

FNCM5 : Femme Non Cadre Moins de 5 ans ;

HC : Homme Cadre ;

HC5P : Homme Cadre 5 ans et Plus ;

HCM5 : Homme Cadre Moins de 5 ans ;

HNC : Homme Non Cadre ;

HNC5P : Homme Non Cadre 5 ans et Plus ;

HNCM5 : Homme Non Cadre Moins de 5 ans.

*Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés : Cas du CESAG*

Questionnaire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P	FC	FNC	FNCM5	FNC5P	FCM5	FC5P	HC	HNC	HNCM5	HNC5P	HCM5	HC5P	
<b>Organisation et contenu du travail</b>																				
1. Que pensez-vous de l'organisation du travail dans votre service ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très bien organisé	15%	18%	13%	7%	27%	33%	0%	0%	67%	67%	#DIV/0!	0%	0%	14%	13%	25%	0%	33%	0%	
<input type="checkbox"/> Assez bien organisé	73%	82%	67%	87%	55%	67%	79%	100%	33%	33%	#DIV/0!	100%	100%	71%	63%	75%	50%	67%	75%	
<input type="checkbox"/> Peu organisé	8%	0%	13%	0%	18%	0%	14%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	25%	0%	50%	0%	0%	
<input type="checkbox"/> Pas du tout organisé	4%	0%	7%	7%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	25%	
2. Au vu du changement intervenu, pensez-vous que vos attributions sont mieux définis ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très clairement définis	12%	0%	19%	20%	0%	20%	6%	13%	0%	0%	#DIV/0!	50%	0%	29%	0%	0%	0%	67%	0%	
<input type="checkbox"/> Assez clairement définis	54%	60%	50%	47%	64%	50%	56%	50%	67%	67%	#DIV/0!	50%	50%	43%	50%	50%	50%	33%	50%	
<input type="checkbox"/> Peu clairement définis	27%	20%	31%	27%	27%	20%	31%	25%	0%	0%	#DIV/0!	0%	33%	29%	50%	50%	50%	0%	50%	
<input type="checkbox"/> Pas du tout définis	8%	20%	0%	7%	9%	10%	6%	13%	33%	33%	#DIV/0!	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
3. Pensez-vous que les procédures appliquées à votre travail sont pertinentes ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très pertinentes	12%	0%	21%	7%	18%	25%	0%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	17%	25%	50%	0%	33%	0%	
<input type="checkbox"/> Assez pertinentes	48%	45%	50%	50%	45%	50%	46%	38%	67%	67%	#DIV/0!	50%	33%	67%	38%	25%	50%	67%	67%	
<input type="checkbox"/> Peu pertinentes	36%	45%	29%	36%	36%	17%	54%	50%	33%	33%	#DIV/0!	0%	67%	17%	38%	25%	50%	0%	33%	
<input type="checkbox"/> Pas du tout pertinentes	4%	9%	0%	7%	0%	8%	0%	13%	0%	0%	#DIV/0!	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
4. Connaissez-vous les lois, règlements et procédures qui s'appliquent à votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je les connais bien	36%	18%	50%	43%	27%	42%	31%	25%	0%	0%	#DIV/0!	50%	17%	67%	38%	25%	50%	100%	33%	
<input type="checkbox"/> Oui, je connais certains	56%	73%	43%	50%	64%	58%	54%	63%	100%	100%	#DIV/0!	50%	67%	33%	50%	75%	25%	0%	67%	
<input type="checkbox"/> Non, je les connais à peine	8%	9%	7%	7%	9%	0%	15%	13%	0%	0%	#DIV/0!	0%	17%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	

**Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés : Cas du CESAG**

Questionnaire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P	FC	FNC	FNCM5	FNC5P	FCM5	FC5P	HC	HNC	HNCM5	HNC5P	HCM5	HC5P	
<b>Organisation et contenu du travail</b>																				
5. Avez –vous le sentiment d’avoir des responsabilités dans votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
<input type="checkbox"/> Oui, je crois	69%	73%	67%	73%	64%	82%	60%	75%	67%	67%	#DIV/0!	100%	67%	71%	63%	75%	50%	100%	50%	
<input type="checkbox"/> Non, je ne crois pas	23%	18%	27%	13%	36%	18%	27%	13%	33%	33%	#DIV/0!	0%	17%	14%	38%	25%	50%	0%	25%	
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	8%	9%	7%	13%	0%	0%	13%	13%	0%	0%	#DIV/0!	0%	17%	14%	0%	0%	0%	0%	25%	
6. Pensez –vous que vos tâches sont diversifiées ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
<input type="checkbox"/> Très diversifiées	31%	0%	53%	27%	36%	42%	21%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	57%	50%	75%	25%	67%	50%	
<input type="checkbox"/> Assez diversifiées	42%	73%	20%	53%	27%	42%	43%	75%	67%	67%	#DIV/0!	100%	67%	29%	13%	0%	25%	33%	25%	
<input type="checkbox"/> Peu diversifiées	23%	27%	20%	20%	27%	17%	29%	25%	33%	33%	#DIV/0!	0%	33%	14%	25%	25%	25%	0%	25%	
<input type="checkbox"/> Pas du tout diversifiées	4%	0%	7%	0%	9%	0%	7%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	
7. Avez –vous l’autonomie nécessaire d’organiser seul votre journée de travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
<input type="checkbox"/> Oui, toujours	40%	20%	53%	43%	36%	50%	31%	14%	33%	33%	#DIV/0!	0%	20%	71%	38%	50%	25%	100%	50%	
<input type="checkbox"/> Oui, parfois	52%	70%	40%	50%	55%	50%	54%	71%	67%	67%	#DIV/0!	100%	60%	29%	50%	50%	50%	0%	50%	
<input type="checkbox"/> Pas du tout	8%	10%	7%	7%	9%	0%	15%	14%	0%	0%	#DIV/0!	0%	20%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	
8. Prenez – vous des décisions de manière indépendante au travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
<input type="checkbox"/> Oui	8%	9%	7%	7%	9%	0%	14%	13%	0%	0%	#DIV/0!	0%	17%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	
<input type="checkbox"/> Souvent	50%	36%	60%	47%	55%	50%	50%	38%	33%	33%	#DIV/0!	0%	50%	57%	63%	100%	25%	33%	75%	
<input type="checkbox"/> Rarement	35%	45%	27%	40%	27%	33%	36%	50%	33%	33%	#DIV/0!	100%	33%	29%	25%	0%	50%	33%	25%	
<input type="checkbox"/> Jamais	8%	9%	7%	7%	9%	17%	0%	0%	33%	33%	#DIV/0!	0%	0%	14%	0%	0%	0%	33%	0%	



*Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés : Cas du CESAG*

Questionnaire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P	FC	FNC	FNCM5	FNC5P	FCM5	FC5P	HC	HNC	HNCM5	HNC5P	HCM5	HC5P	
<b>Reconnaissance du travail accompli</b>																				
1. Avez –vous le sentiment que vos efforts sont reconnus par votre supérieur hiérarchique ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je crois	69%	64%	73%	67%	73%	92%	50%	63%	67%	67%	#DIV/0!	100%	50%	71%	75%	100%	50%	100%	50%	50%
<input type="checkbox"/> Non, je ne crois pas	19%	9%	27%	20%	18%	0%	36%	13%	0%	0%	#DIV/0!	0%	17%	29%	25%	0%	50%	0%	0%	50%
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	12%	27%	0%	13%	9%	8%	14%	25%	33%	33%	#DIV/0!	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2. Recevez-vous des messages de félicitation des autres agents de l'organisation ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, assez fréquemment	54%	64%	47%	60%	45%	55%	53%	63%	67%	67%	#DIV/0!	50%	67%	57%	38%	25%	50%	100%	25%	25%
<input type="checkbox"/> Oui, rarement	12%	0%	20%	13%	9%	0%	20%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	29%	13%	0%	25%	0%	0%	50%
<input type="checkbox"/> Non, jamais	35%	36%	33%	27%	45%	45%	27%	38%	33%	33%	#DIV/0!	50%	33%	14%	50%	75%	25%	0%	0%	25%
3. Pensez –vous que les autres membres de l'organisation respectent votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Certainement	73%	82%	67%	87%	55%	70%	75%	88%	67%	67%	#DIV/0!	100%	83%	86%	50%	50%	50%	100%	75%	75%
<input type="checkbox"/> Absolument pas	15%	9%	20%	7%	27%	10%	19%	0%	33%	33%	#DIV/0!	0%	0%	14%	25%	0%	50%	0%	0%	25%
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	12%	9%	13%	7%	18%	20%	6%	13%	0%	0%	#DIV/0!	0%	17%	0%	25%	50%	0%	0%	0%	0%
4. Avez –vous le sentiment que la Direction Générale accorde de la valeur à votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Certainement	58%	55%	60%	73%	36%	54%	62%	63%	33%	33%	#DIV/0!	50%	67%	86%	38%	25%	50%	100%	75%	75%
<input type="checkbox"/> Pas suffisamment	35%	36%	33%	27%	45%	31%	38%	38%	33%	33%	#DIV/0!	50%	33%	14%	50%	50%	50%	0%	0%	25%
<input type="checkbox"/> Pas du tout	8%	9%	7%	0%	18%	15%	0%	0%	33%	33%	#DIV/0!	0%	0%	0%	13%	25%	0%	0%	0%	0%
5. Avez –vous déjà reçu des récompenses du CESAG pour la qualité du travail accompli ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui	27%	36%	20%	33%	18%	33%	21%	38%	33%	33%	#DIV/0!	100%	17%	29%	13%	0%	25%	33%	25%	25%
<input type="checkbox"/> Non	73%	64%	80%	67%	82%	67%	79%	63%	67%	67%	#DIV/0!	0%	83%	71%	88%	100%	75%	67%	75%	75%

*Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés : Cas du CESAG*

Questionnaire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P	FC	FNC	FNCM5	FNC5P	FCM5	FC5P	HC	HNC	HNCM5	HNC5P	HCM5	HC5P
<b>Relations professionnelles</b>																			
1. Avez-vous le sentiment que votre responsable hiérarchique entretient de bonnes relations avec les membres de son équipe ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Certainement	88%	100%	80%	87%	91%	92%	86%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	71%	88%	100%	75%	67%	75%
<input type="checkbox"/> Rarement	12%	0%	20%	13%	9%	8%	14%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	29%	13%	0%	25%	33%	25%
<input type="checkbox"/> Pas du tout	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2. Votre supérieur hiérarchique est-il disponible et à l'écoute de ses collaborateurs ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, généralement	88%	80%	93%	86%	91%	83%	92%	86%	67%	67%	#DIV/0!	100%	80%	83%	100%	100%	100%	67%	100%
<input type="checkbox"/> Non, il n'a pas notre temps	12%	20%	7%	14%	9%	17%	8%	14%	33%	33%	#DIV/0!	0%	20%	17%	0%	0%	0%	33%	0%
3. Quelle est l'ambiance de travail entre vous et vos collaborateurs ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Parfaite	35%	27%	40%	40%	27%	50%	21%	25%	33%	33%	#DIV/0!	50%	17%	57%	25%	50%	0%	67%	50%
<input type="checkbox"/> Acceptable	58%	64%	53%	47%	73%	42%	71%	63%	67%	67%	#DIV/0!	0%	83%	29%	75%	50%	100%	33%	25%
<input type="checkbox"/> Stressante	8%	9%	7%	13%	0%	8%	7%	13%	0%	0%	#DIV/0!	50%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	25%
<input type="checkbox"/> Désagréable	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4. Arrivez-vous à concilier la vie professionnelle avec la vie familiale ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je le fais très bien	31%	36%	27%	27%	36%	42%	21%	25%	67%	67%	#DIV/0!	0%	33%	29%	13%	25%	0%	67%	0%
<input type="checkbox"/> Je crois que je contrôle la situation	54%	45%	60%	53%	55%	42%	64%	50%	33%	33%	#DIV/0!	50%	50%	57%	75%	50%	100%	33%	75%
<input type="checkbox"/> Je crois qu'avec des horaires flexibles, je m'en sortirais	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<input type="checkbox"/> C'est difficile pour moi et ma famille	15%	18%	13%	20%	9%	17%	14%	25%	0%	0%	#DIV/0!	50%	17%	14%	13%	25%	0%	0%	25%
5. Arrivez-vous à vous adapter à la diversité culturelle du CESAG ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je m'adapte très facilement	92%	91%	93%	86%	100%	100%	87%	88%	100%	100%	#DIV/0!	100%	83%	86%	100%	100%	100%	100%	75%
<input type="checkbox"/> Oui, mais cela m'a pris du temps	8%	9%	7%	14%	0%	0%	13%	13%	0%	0%	#DIV/0!	0%	17%	14%	0%	0%	0%	0%	25%
<input type="checkbox"/> Non, c'est difficile de supporter les autres cultures	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

*Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés : Cas du CESAG*

Questionnaire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P	FC	FNC	FNCM5	FNC5P	FCM5	FC5P	HC	HNC	HNCM5	HNC5P	HCM5	HC5P	
<b>Environnement de travail</b>																				
1. Avez –vous le sentiment d’être dans un environnement convivial et moins stressant ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très convivial et moins stressant	16%	18%	14%	27%	0%	18%	14%	25%	0%	0%	#DIV/0!	50%	17%	29%	0%	0%	0%	67%	0%	0%
<input type="checkbox"/> Assez convivial	56%	64%	50%	40%	80%	55%	57%	50%	100%	100%	#DIV/0!	0%	67%	29%	71%	75%	67%	0%	50%	0%
<input type="checkbox"/> Très stressant	20%	0%	36%	20%	20%	18%	21%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	43%	29%	25%	33%	33%	50%	0%
<input type="checkbox"/> Légèrement stressant	8%	18%	0%	13%	0%	9%	7%	25%	0%	0%	#DIV/0!	50%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2. Avez –vous le sentiment d’être dans un environnement propre et sain au CESAG ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, l’environnement est très hygiénique	32%	36%	29%	27%	40%	58%	8%	38%	33%	33%	#DIV/0!	100%	17%	14%	43%	75%	0%	33%	0%	0%
<input type="checkbox"/> Oui, l’environnement est assez hygiénique	64%	64%	64%	73%	50%	42%	85%	63%	67%	67%	#DIV/0!	0%	83%	86%	43%	25%	67%	67%	100%	0%
<input type="checkbox"/> Non, l’environnement est pas du tout hygiénique	4%	0%	7%	0%	10%	0%	8%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	14%	0%	33%	0%	0%	0%

*Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés : Cas du CESAG*

Questionnaire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P	FC	FNC	FNCM5	FNC5P	FCM5	FC5P	HC	HNC	HNCM5	HNC5P	HCM5	HC5P	
<b>Satisfaction globale</b>																				
1. Vous –sentez-vous épanoui dans votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, mon travail est excitant	28%	27%	29%	33%	20%	42%	15%	25%	33%	33%	#DIV/0!	50%	17%	43%	14%	25%	0%	67%	25%	
<input type="checkbox"/> Oui, mon travail est assez épanouissant	44%	45%	43%	47%	40%	50%	38%	50%	33%	33%	#DIV/0!	50%	50%	43%	43%	75%	0%	33%	50%	
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	16%	18%	14%	7%	30%	8%	23%	13%	33%	33%	#DIV/0!	0%	17%	0%	29%	0%	67%	0%	0%	
<input type="checkbox"/> Non, je fais ce travail parce que je n'ai pas d'autres choix	12%	9%	14%	13%	10%	0%	23%	13%	0%	0%	#DIV/0!	0%	17%	14%	14%	0%	33%	0%	25%	
2. Avez –vous le sentiment de vous accomplir à travers votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je réalise mes rêves à travers mon travail	44%	45%	43%	40%	50%	50%	38%	38%	67%	67%	#DIV/0!	50%	33%	43%	43%	50%	33%	33%	50%	
<input type="checkbox"/> Oui, je rêvais de faire ce travail depuis tout petit	8%	18%	0%	13%	0%	0%	15%	25%	0%	0%	#DIV/0!	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
<input type="checkbox"/> J'aime mon travail, mais pas autant que ça	32%	18%	43%	40%	20%	33%	31%	25%	0%	0%	#DIV/0!	50%	17%	57%	29%	25%	33%	67%	50%	
<input type="checkbox"/> Non, je n'ai pas de sentiment d'accomplissement pour ce travail	16%	18%	14%	7%	30%	17%	15%	13%	33%	33%	#DIV/0!	0%	17%	0%	29%	25%	33%	0%	0%	
3. Avez –vous le sentiment d'être fier quand vous relevez un défi dans votre travail ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Très fier	58%	45%	67%	60%	55%	83%	36%	50%	33%	33%	#DIV/0!	100%	33%	71%	63%	100%	25%	100%	50%	
<input type="checkbox"/> Fier	38%	55%	27%	40%	36%	17%	57%	50%	67%	67%	#DIV/0!	0%	67%	29%	25%	0%	50%	0%	50%	
<input type="checkbox"/> Pas du tout fier	4%	0%	7%	0%	9%	0%	7%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	

**Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés : Cas du CESAG**

Questionnaire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P	FC	FNC	FNCM5	FNC5P	FCM5	FC5P	HC	HNC	HNCM5	HNC5P	HCM5	HC5P
<b>Satisfaction globale</b>																			
4. À quelle fréquence avez-vous l'opportunité d'être créatif et innovant ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Toujours	23%	9%	33%	13%	36%	27%	20%	13%	0%	0%	#DIV/0!	50%	0%	14%	50%	75%	25%	0%	25%
<input type="checkbox"/> Assez souvent	58%	73%	47%	80%	27%	55%	60%	75%	67%	67%	#DIV/0!	50%	83%	86%	13%	0%	25%	100%	75%
<input type="checkbox"/> Rarement	15%	18%	13%	7%	27%	18%	13%	13%	33%	33%	#DIV/0!	0%	17%	0%	25%	25%	25%	0%	0%
<input type="checkbox"/> Jamais	4%	0%	7%	0%	9%	0%	7%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	13%	0%	25%	0%	0%
5. Avez-vous l'opportunité de faire valoir votre compétence et vos aptitudes professionnelles dans votre travail?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je le fais d'ailleurs	52%	60%	47%	50%	55%	55%	50%	57%	67%	67%	#DIV/0!	50%	60%	43%	50%	50%	50%	67%	25%
<input type="checkbox"/> Assez souvent	36%	20%	47%	43%	27%	27%	43%	29%	0%	0%	#DIV/0!	0%	40%	57%	38%	50%	25%	33%	75%
<input type="checkbox"/> Rarement	12%	20%	7%	7%	18%	18%	7%	14%	33%	33%	#DIV/0!	50%	0%	0%	13%	0%	25%	0%	0%
6. Avez-vous le sentiment d'apporter de la valeur à l'organisation ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Certainement	87%	89%	86%	100%	70%	91%	83%	100%	67%	67%	#DIV/0!	100%	100%	100%	57%	100%	25%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Je doute la –dessus	13%	11%	14%	0%	30%	9%	17%	0%	33%	33%	#DIV/0!	0%	0%	0%	43%	0%	75%	0%	0%

**Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés : Cas du CESAG**

Questionnaire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P	FC	FNC	FNCM5	FNC5P	FCM5	FC5P	HC	HNC	HNCM5	HNC5P	HCM5	HC5P	
<b>Sentiment vis –à –vis du changement</b>																				
1. Pensez –vous avoir bien compris le changement entrepris par la Direction Générale ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je l'ai bien compris	42%	45%	40%	47%	36%	50%	36%	63%	0%	0%	#DIV/0!	100%	50%	29%	50%	50%	50%	50%	67%	0%
<input type="checkbox"/> Oui, je crois avoir compris à ma manière	31%	18%	40%	33%	27%	17%	43%	25%	0%	0%	#DIV/0!	0%	33%	43%	38%	25%	50%	33%	33%	50%
<input type="checkbox"/> Non, c'est toujours flou	23%	27%	20%	20%	27%	25%	21%	13%	67%	67%	#DIV/0!	0%	17%	29%	13%	25%	0%	0%	0%	50%
<input type="checkbox"/> Non, personne ne m'a briffé sur le sujet	4%	9%	0%	0%	9%	8%	0%	0%	33%	33%	#DIV/0!	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2. Avez –vous reçu des communications claires de la direction générale ou de votre supérieur expliquant les objectifs du changement et ce que le CESAG attend de vous ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, j'ai bien été informé (e) sur le changement et je sais ce qu'on attend de moi	48%	50%	47%	64%	27%	50%	46%	71%	0%	0%	#DIV/0!	100%	60%	57%	38%	50%	25%	67%	50%	50%
<input type="checkbox"/> Oui, mais pas suffisantes pour bien cerner le changement	36%	30%	40%	36%	36%	25%	46%	29%	33%	33%	#DIV/0!	0%	40%	29%	38%	25%	50%	33%	25%	25%
<input type="checkbox"/> Non, je n'ai pas été informé (e) du changement encourus	16%	20%	13%	0%	36%	25%	8%	0%	67%	67%	#DIV/0!	0%	0%	14%	25%	25%	25%	0%	0%	25%
3. Approuvez –vous ce changement ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, j'adhère totalement à ce changement	42%	56%	33%	46%	36%	42%	42%	67%	33%	33%	#DIV/0!	100%	50%	29%	38%	25%	50%	33%	25%	25%
<input type="checkbox"/> Oui, mais je veux bien que mes avis soient pris en compte	46%	33%	53%	54%	36%	42%	50%	33%	33%	33%	#DIV/0!	0%	50%	71%	38%	50%	25%	67%	75%	75%
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas, je suis les autres	8%	11%	7%	0%	18%	8%	8%	0%	33%	33%	#DIV/0!	0%	0%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	0%
<input type="checkbox"/> Je crois que ce changement n'est pas nécessaire	4%	0%	7%	0%	9%	8%	0%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	13%	25%	0%	0%	0%	0%

*Analyse de l'impact du changement structurel sur la satisfaction des employés : Cas du CESAG*

Questionnaire	Effectif	F	H	C	NC	M5	5P	FC	FNC	FNCM5	FNC5P	FCM5	FC5P	HC	HNC	HNCM5	HNC5P	HCM5	HC5P
<b>Sentiment vis –à –vis du changement</b>																			
4. Pensez –vous que ce changement accroîtrait votre charge de travail quotidien ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	86%	100%	100%	100%	67%	100%
<input type="checkbox"/> Certainement, mais je pourrais y faire face	74%	89%	64%	67%	82%	82%	67%	83%	100%	100%	#DIV/0!	100%	75%	43%	75%	75%	75%	33%	50%
<input type="checkbox"/> Certainement, je crois ne pas être capable d'y faire face seul (e)	9%	11%	7%	17%	0%	0%	17%	17%	0%	0%	#DIV/0!	0%	25%	14%	0%	0%	0%	0%	25%
<input type="checkbox"/> Pas du tout, au contraire cela réduirait ma charge de travail	17%	0%	29%	17%	18%	18%	17%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	29%	25%	25%	25%	33%	25%
5. Si vous avez été touché (e) par la réorganisation des postes, êtes –vous content de votre nouveau poste ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je suis content	48%	67%	36%	53%	38%	56%	43%	63%	100%	100%	#DIV/0!	100%	50%	43%	29%	0%	50%	67%	25%
<input type="checkbox"/> Non, je préfère mon ancien poste	13%	11%	14%	7%	25%	22%	7%	13%	0%	0%	#DIV/0!	0%	17%	0%	29%	67%	0%	0%	0%
<input type="checkbox"/> Cela n'a pas changé mon niveau de satisfaction	39%	22%	50%	40%	38%	22%	50%	25%	0%	0%	#DIV/0!	0%	33%	57%	43%	33%	50%	33%	75%
6. Pensez –vous que le CESAG peut compter sur votre engagement pour atteindre les objectifs de ce changement ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, absolument	60%	45%	71%	50%	73%	73%	50%	38%	33%	33%	#DIV/0!	100%	17%	67%	75%	75%	75%	50%	75%
<input type="checkbox"/> Oui, je ferai de mon mieux	36%	55%	21%	50%	18%	27%	43%	63%	33%	33%	#DIV/0!	0%	83%	33%	13%	25%	0%	50%	25%
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	4%	0%	7%	0%	9%	0%	7%	0%	33%	33%	#DIV/0!	0%	0%	0%	13%	0%	25%	0%	0%
<input type="checkbox"/> Je crois que cela sera une erreur de compter sur ma coopération à ce changement	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	#DIV/0!	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
7. Que pensez-vous de la nouvelle distribution des bureaux ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Excellente chose pour combler le manque de bureaux	33%	30%	36%	38%	27%	27%	38%	33%	50%	50%	#DIV/0!	0%	50%	50%	25%	25%	25%	50%	50%
<input type="checkbox"/> Pas une bonne chose, il serait mieux de construire de nouveaux locaux	38%	50%	29%	31%	45%	55%	23%	50%	50%	50%	#DIV/0!	100%	25%	0%	50%	75%	25%	0%	0%
<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	29%	20%	36%	31%	27%	18%	38%	17%	0%	0%	#DIV/0!	0%	25%	50%	25%	0%	50%	50%	50%
8. Globalement, avez –vous le sentiment d'être satisfait (e) de ce changement ?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<input type="checkbox"/> Oui, je le suis	40%	27%	50%	50%	27%	45%	36%	38%	0%	0%	#DIV/0!	50%	33%	67%	38%	50%	25%	100%	50%
<input type="checkbox"/> Oui, mais moyennement	36%	55%	21%	29%	45%	36%	36%	50%	67%	67%	#DIV/0!	50%	50%	0%	38%	25%	50%	0%	0%
<input type="checkbox"/> Non, je ne le suis pas	24%	18%	29%	21%	27%	18%	29%	13%	33%	33%	#DIV/0!	0%	17%	33%	25%	25%	25%	0%	50%

***Bibliographie***

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Ouvrages**

- 1- AUBERT Nicole & al. (2005), *Diriger et motiver, art et pratique du management*, éditions d'organisation, Paris, 355 pages.
- 2- BARRETTE, André. (1995), *De la structure organisationnelle à la satisfaction au travail chez les policiers municipaux du Québec*, Chicoutimi, Université du Québec, 310 Pages.
- 3- BRANHAM Leigh (2005), *How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late: The 7 hidden reasons employees leave*, AMACOM, New York, 238 pages.
- 4- CHANDLER Alfred (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, New York, 480 pages.
- 5- COLLERETTE Pierre & DELISLE Gilles (1982), *Le changement planifié : une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*, Montréal, Éditions Agence d'arc, 213 pages.
- 6- CROZIER Michel & ERHARD Friedberg (1977), *L'acteur et le Système*, éditions du Seuil, Paris, 500 pages.
- 7- FAURE Gilles (1991), *Structure, organisation et efficacité de l'entreprise*, éditions Dunod, Paris, 246 pages.
- 8- FOURGOUS Jean-Michel & DAUJARD Éliane (1993), *Qualité de vie au travail et performance*, les éditions d'organisation, Paris, 171 pages.
- 9- HERZBERG Frederick (1962), *Work and the Nature of Man*, Thomas Y. Crowell Co., New York, 203 pages.
- 10- HOUNOUNOU Albéric (2007), *100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise*, édition Bréal, Paris, 288 pages.
- 11- KALIKA Michel (1988), *Structures d'entreprise : réalité, déterminant et performance*, Economica, Paris, 428 pages.
- 12- MINTZBERG Henry (2011), *Le management : Voyage au centre des organisations*, éditions d'organisation, Paris, 703 pages.
- 13- LOCKE Edwin A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, 1301 pages.
- 14- SIMON, Herbert Alexander (1977), *The New Science of Management Decision* (3rd revised edition; first edition 1960), Prentice Hall College Div, New Jersey, 175 pages.
- 15- SIMON, Herbert Alexander (1983), *Administration et Processus de décision*,

Economica, Paris, 322 pages.

16- STRATEGOR (2004), *Politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris, 885 pages.

### **Revues**

17- KOTTER John P. (2007), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, pages 1-2.

18- LAROUCHE Viateur & DELORME François (1972), « *Satisfaction au travail : reformulation théorique* », *Relations industrielles*, Vol. 27, n°4, pages 567-602.

19- ZANNAD Hedia & MANGIN François (2001), *La résistance au changement : de la partie émergée à la partie immergée de l'iceberg*, Cahier de recherche N 19-2000/2001, pages 3-8.

### **Sources Internet**

20- Brown Mike (2012), *Creating Change and Change Management – 4 Strategy Options*.  
<http://brainzooming.com/creating-change-and-change-management-four-strategy-options/11571/>

21- CLARK Andrew E. (1998), « *Les indicateurs de la satisfaction au travail : quelles sont les caractéristiques d'un bon emploi ? Observations recueillies dans certains pays de L'OCDE* », éditions OCDE.

22- [HTTP://WWW.WORLDCAT.ORG/TITLE/INDICATEURS-DE-LA-SATISFACTION-AU-TRAVAIL-QUELLES-SONT-LES-CARACTERISTIQUES-DUN-BON-EMPLOI-OBSERVATIONS-RECUEILLIES-DANS-CERTAINS-PAYS-DE-LOCDE/OCLC/468350551/EDITIONS?REFERER=DI&EDITIONSVIEW=TRUE](http://WWW.WORLDCAT.ORG/TITLE/INDICATEURS-DE-LA-SATISFACTION-AU-TRAVAIL-QUELLES-SONT-LES-CARACTERISTIQUES-DUN-BON-EMPLOI-OBSERVATIONS-RECUEILLIES-DANS-CERTAINS-PAYS-DE-LOCDE/OCLC/468350551/EDITIONS?REFERER=DI&EDITIONSVIEW=TRUE)

23- FLOWERS Vincent & HUGHES Charles (1973), *Why Employees Stay*, Harvard Business Review, pages 1- 4.

[HTTPS://HBR.ORG/1973/07/WHY-EMPLOYEES-STAY](https://HBR.ORG/1973/07/WHY-EMPLOYEES-STAY)

24- HENDERSON Bruce (1968), *Why Change Is So Difficult*.

<https://www.bcgperspectives.com>

25- KEENAN Perry & Sirkin HAROLD L. (2007), *A Road Map for Change*.

[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/change\\_management\\_engagement\\_culture\\_road\\_map\\_for\\_change/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/change_management_engagement_culture_road_map_for_change/)

26- KEENAN Perry & al. (2005), *The Hard Side of Change Management*, Harvard Business Review, pages 1-3.

<HTTPS://HBR.ORG/2005/10/THE-HARD-SIDE-OF-CHANGE-MANAGEMENT>

27- PERNOD Emmanuel (2014), *Qualité de vie au travail : le management au service du confort matériel*.

<http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221190671/qualite-vie-travail-management-service-confort-materiel>

28- SHANAHAN Michael (2013), *Managing Change in a New World, The Financial Services Industry*.

[https://www.bcgperspectives.com/content/interviews/change\\_management\\_human\\_re  
sources\\_michael\\_shanahan\\_managing\\_change\\_new\\_world/](https://www.bcgperspectives.com/content/interviews/change_management_human_resources_michael_shanahan_managing_change_new_world/)