



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Gestion des Ressources
Humaines
(MBA-GRH)**

**Promotion 6
(2018-2019)**

Mémoire de fin d'études

**Les outils et la démarche d'un changement
organisationnel : cas du CESAG.**

Présenté par :

M^{lle} Ramatou OUSMANE LASSAN

Dirigé par :

Dr. Lassana TIOTE

**Enseignant chercheur en
GRH au CESAG**

Décembre 2019

Dédicace:

- Je dédie ce mémoire à mon cher papa, Ousmane LASSAN, pour son soutien indéfectible à mon égard tout au long de ma vie.
- A ma chère mère Aïchatou OUMAROU ZARAFI, qui n'a point cessé de bouger ciel et terre pour mon épanouissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit de toutes personnes qui de prêt ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

- Je tiens d'abord à remercier mon Directeur de mémoire, Dr Lassana TIOTE pour ses conseils et son accompagnement tout au long de ce travail.
- Mes remerciements s'adressent également au Pr. Balibié Serge Auguste BAYALA, pour avoir consacré son temps à mon interview et d'avoir été très contributif.
- Je voudrais exprimer ma gratitude envers les participants à mon enquête, sans qui ce travail ne serait possible.
- Je suis particulièrement reconnaissante envers quelques agents du CESAG qui m'ont aidé en me fournissant les informations nécessaires à l'élaboration de ce travail et à diffuser mon questionnaire. Je cite: Madame Isabelle Mandiouba, monsieur Sidy Ngom, monsieur Massokhna Ndiaye THORPE, monsieur André Bagui, monsieur Abdoul Tahirou.
- J'adresse aussi mes remerciements à monsieur Sory OUATTARA et à Ambroise BAROAN, Directeur Général du cabinet B2B. Leurs conseils m'ont été d'une grande utilité dans la réalisation de mon travail.
- Enfin, je remercie quelques personnes qui m'ont aidé dans l'élaboration de certains outils qui m'ont permis de réaliser ce travail. Monsieur Mahamane Yacine SOULEY OUMAROU, Monsieur Ibrahim Ari Maina.

Liste des sigles et abréviations

- CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.
- UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.
- AFNOR: Association Française de Normalisation.
- CEAO: Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest.
- ESGE: Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises.
- DSGE: Diplôme Supérieur de Gestion des Entreprises.
- BCEAO: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.
- LMD: Licence, Master et Doctorat.
- DG: Direction Générale/ Directeur Général.
- SG: Secrétariat Général.
- DFIP: Direction de la Formation et des Innovations Pédagogiques.
- DRD: Direction de la Recherche et du Développement.
- DCF: Direction Comptable et Financière.
- DCHRMP: Direction du Capital Humain, des Ressources Matérielles et du Patrimoine.
- FOAD: Département de la Formation Ouverte et à Distance.
- SCH: Service du Capital Humain.
- DAF: Direction Administrative et Financière.
- SWOT: Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats.
- YALI: Young African Leaders Initiative.
- EBE: Excédent Brut d'Exploitation.
- VA: Valeur Ajoutée.

Liste des tableaux et figures.

- Les tableaux:
 - Tableau 1: Les formes du changement.....Page 11
 - Tableau 2: Typologie du changement.....Page 13
 - Tableau 3 : Les étapes du changement.....Page 15
 - Tableau 4: Les approches sur la notion de parties prenantes.Page 18
 - Tableau 5: Les modèles de gestion du changement.....Page 24
 - Tableau 6 : Les causes multiples de la résistance au changement.....Page 27
 - Tableau 7 : Population de l'enquête sur le personnel.....Page 37

- Les figures:
 - Figure 1 Les phases et étapes du changement.....Page 17
 - Figure 2: Classification des parties prenantes.....Page 20
 - Figure 3: Les huit phases pour parvenir à un changement majeur selon Kotter.....Page 30
 - Figure 4: Le modèle d'analyse.....Page 33
 - Figure 5: Les participants de l'étude.....Page 54
 - Figure 6: Le moment de la communication du changement.....Page 55
 - Figure 7: Le support de communication.....Page 55
 - Figure 8: Les préoccupations des acteurs.....Page 56
 - Figure 9: La volonté de participation au projet.....Page 57
 - Figure 10: La compréhension du changement.....Page 58
 - Figure 11: Le stress des acteurs du changement.....Page 59
 - Figure 12: Les effets du changement sur les salariés.....Page 60
 - Figure 13 : La cartographie des acteurs Pouvoir-Posture.....Page 65

Liste des annexes

- Annexe 1: Le guide d'entretien (DG).....Page 72
- Annexe 2: l'organigramme du CESAG.....Page 73
- Annexe 3: Un exemple de la cartographie du changement au CESAG.....Page 74

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicace:	ii
Remerciements	iii
Liste des sigles et abréviations	iv
Liste des tableaux et figures.	v
Liste des annexes	vi
Sommaire.....	vii
Résumé:	viii
Introduction générale.....	1
1ère partie: La compréhension de la notion de conduite du changement et la méthodologie de l'étude.....	7
Chapitre 1: Les notions sur la conduite du changement organisationnel.....	9
1.1 La compréhension du changement organisationnel.....	9
1.2 Les étapes et les acteurs de la conduite du changement.....	14
Chapitre 2 : La recension des écrits et la méthodologie de l'étude.....	21
2.1 La recension des écrits.....	21
2.2 La méthodologie de l'étude.....	31
2ème partie: La présentation de l'entité, des résultats et des recommandations.....	38
Chapitre 3: La présentation du CESAG.....	40
3.1 Généralités sur le CESAG.....	40
3.2. Fonctionnement et perspectives du CESAG.....	42
Chapitre 4: La présentation des résultats et les recommandations.....	47
4.1 Présentation et analyse des résultats.....	47
4.2 Recommandations.....	62
Conclusion générale.....	68
Les annexes.....	71
La bibliographie.....	75
La table des matières.....	78

Résumé:

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est un établissement public international spécialisé en matière de formation, de recherche et de consultation. Il est une initiative des États membres de l'Union Économique Monétaire Ouest-Africain (UEMOA) qui regroupe huit pays. Les ressources humaines du Centre sont donc caractérisées par une diversité culturelle.

Le CESAG est en réforme depuis l'arrivée d'un nouveau Directeur Général qui a pour principal objectif la normalisation des pratiques de l'organisation vers les standards internationaux d'excellence. La réalisation de cette mission nécessitera sans aucun doute une forte mobilisation du personnel. Nous sommes donc dans une situation de changement organisationnel.

Parallèlement, la plupart des études sur le changement organisationnel menées sur diverses organisations, montrent que celles-ci ont des difficultés relatives à la conduite du changement.

L'objectif de ce travail est de faire le diagnostic du changement organisationnel au sein du CESAG pour parvenir à proposer des outils adaptés au contexte. La problématique est par conséquent la suivante: Quels sont les outils et la démarche d'un changement organisationnel au sein d'une organisation internationale ?

Pour répondre à la problématique, une étude incluant une méthode qualitative et quantitative a été menée. Il a fallu dans un premier temps réaliser un entretien avec le Directeur Général pour comprendre le déroulement du processus de changement en cours. Un questionnaire a ensuite été distribué en ligne au personnel du Centre pour avoir une idée de leur vécu du changement.

L'entretien nous a permis d'avoir une connaissance de la pratique de conduite du changement à partir de variables comme les parties prenantes, le style de direction, les stratégies d'implication des acteurs, l'atteinte des objectifs ou les résistances au changement.

S'agissant du questionnaire, les réponses récoltées montrent que les participants de l'étude ont une perception soit positive soit négative du changement pour des raisons diverses. Nous avons essayé d'expliquer les causes de leur position vis à vis du changement en établissant des relations de causes à effets entre les différents items du questionnaire, autant que possible.

A partir des conclusions faites de nos analyses, nous avons formulé des recommandations pour une meilleure gestion du changement au CESAG. Ainsi des outils comme la cartographie des acteurs pour gérer les résistances; ou des actions telles que l'accompagnement ont été proposés.

Introduction générale

- **Le contexte et la justification du sujet**

« *Objectivement, de quelque manière qu'on les mesure, les changements de grande envergure, souvent traumatisants, se sont multipliés dans les organisations au cours des dernières décennies.* » (Kotter, 2015). Dans le contexte actuel de mondialisation et de globalisation, gérer le changement devient un déterminant stratégique de la compétitivité organisationnelle des entreprises. Cette exigence, qui pose d'une manière récurrente la question de gestion du changement organisationnel, nécessite de concevoir en permanence les solutions adéquates pour pouvoir s'adapter aux évolutions du marché.

Depuis déjà quelques décennies, les entreprises exposées à la concurrence internationale évoluent dans un environnement économique où les décisions stratégiques et les changements organisationnels sont liés jusqu'à devenir quasiment indissociables. Dans ce contexte, la compétitivité des entreprises est conçue comme une stratégie d'adaptation permanente, où la gestion des positions acquises ne dépend plus uniquement des dotations factorielles de l'entreprise mais de sa capacité à gérer le changement. En effet, « *À ce jour, de grands efforts de changement ont aidé certaines organisations à s'adapter à un bouleversement de leur conjoncture, à améliorer leur standing concurrentiel ou, pour un petit nombre, à se positionner en vue d'un avenir bien meilleur.* » (Kotter, 2015).

Le changement devient dès lors une nécessité dans la vie de toute organisation. Véronique Perret nous en fait part en ces mots : « *Le changement devient une préoccupation majeure car il est posé comme un enjeu majeur pour l'entreprise. Dans cette première étape de la réflexion sur la relation permanence-changement on passe d'une conception du modèle idéal prônant stabilité et permanence à une conception de la gestion où le changement devient un élément nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.* » (Perret, 2003). Cette nécessité est souvent citée par les auteurs parce que le changement représente une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle évolue et dont elle dépend.

L'organisation se situe dans un environnement évoluant très rapidement. Elle fait face à des changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et à des changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation. Kotter et Rathgeber donnent quelques illustrations de ces changements à travers une métaphore : « *Il existe toutes sortes d'icebergs en péril: lignes de produits vieillissantes, écoles qui ne sont plus*

adaptées, services en perte de qualité, stratégie qui ne mène nulle part, nouvelle stratégie dont la mise en oeuvre sombre dans l'océan. » (Kotter & Rathgeber, 2008). Ces éléments font référence à l'organisation et aux facteurs qui déclenchent le changement au sein de celle-ci. Face à tous ces aléas, l'organisation doit changer pour garantir sa survie.

Le changement ne peut plus être le résultat de la planification rationnelle d'un dirigeant mais passe par la mobilisation de nombreux acteurs capables d'initiatives locales pour répondre à l'imprévisibilité. « *Nous sommes convaincus que, dans notre ère de changement, le monde a besoin de beaucoup plus d'action de la part d'un éventail plus large d'individus - une action motivée, déterminée et inspirée.* » (Kotter & al., 2008). Le facteur humain est donc un élément clé du processus et ne doit pas être laissé en marge mais plutôt au centre de tout projet de changement.

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) a pour principale mission de contribuer à l'intégration régionale à travers la formation, la consultation et la recherche en management, pour le développement durable de l'Afrique. Ainsi, l'institution met à la disposition des Etats membres de l'UEMOA, un centre d'excellence destiné à accompagner le processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest, en vue du renforcement des capacités humaines et institutionnelles et de l'amélioration des performances des entreprises et des organisations de la région. Depuis déjà un moment, avec l'arrivée d'un nouveau Directeur Général ayant pour but de rehausser le standing de l'institution, le CESAG est en réforme; et cela semble avoir de l'ampleur. C'est ce qui nous a poussé à nous intéresser de près à la situation, en ciblant le CESAG comme le terrain de notre étude pratique. Cela nous permettra de comprendre comment le changement est géré dans un environnement multiculturel. Le CESAG est en effet caractérisé par la diversité des agents qui la composent. Ceux ci proviennent essentiellement des huit Etats membres de l'UEMOA.

Ainsi, notre travail portera sur le sujet suivant : « les outils et la démarche d'un changement organisationnel : cas du CESAG ».

• **La problématique de l'étude**

John Kotter, à travers plus d'une vingtaine de situations réelles vécues dans des administrations et entreprises a acquis la conviction que « *le changement ne pouvait aller qu'en s'amplifiant. Et que 90% des organisations passaient à coté des changements importants ou essayaient de s'adapter en utilisant des méthodes qui ne les satisfaisaient pas trop. Trop d'argent et trop de temps étaient dépensés pour accomplir trop peu, avec trop de souffrance et de frustration pour toutes les*

personnes impliquées. » (Kotter & al, 2008). Il apparaît que la quasi totalité des organisations concernées par l'étude n'entreprennent pas les changements nécessaires à leur survie ou échouent dans la mise en oeuvre des changements amorcés. Les études montrent que celles ci n'atteignent pas leurs objectifs tant au plan rationnel qu'émotionnel. « *Il semble en effet que les techniques de gestion du changement se heurtent à des limites réelles tant sur le plan organisationnel que sur le plan humain* » (Soparnot, 2004).

La conduite du changement est complexe dans sa mise en œuvre. Elle implique la combinaison de facteurs souvent antinomiques. En effet, « *la conduite du changement se révèle une activité délicate dans la mesure où elle nécessite de gérer la relation complexe qu'entretiennent altérité et identité. Pour ceux qui sont en charge de conduire le changement, cette relation se traduit par la recherche d'un délicat équilibre qui peut s'exprimer de la façon suivante : Comment être différent... sans être effrayant ? Le rapport complexe qu'entretiennent altérité et identité, les représentations paradoxales que la coexistence de ces deux dimensions engendrent, confronte le pilote du changement à des questions concernant ce sur quoi il doit intervenir pour faire réellement changer les choses et ce sur quoi il peut intervenir sans risquer l'échec ou le rejet.* » (Perret, 2003). Il ressort que la conduite du changement requiert un équilibre constant entre deux faits absolument opposés: il faut changer un système sans remettre en question la nature du système à changer.

Pascal Charpentier décrit le comportement des managers dans le processus de conduite du changement en ces termes: « (...) *leur rôle dans la conduite du changement ne se limite pas à la gestion des jeux de pouvoir internes et externes. Leurs convictions personnelles, leur mode de management, les contraintes spécifiques qu'ils subissent eux-mêmes, de la part des actionnaires ou des acteurs en amont et en aval de leur filière, sont autant d'éléments déterminants de leur approche du changement.* ». Le style de direction des acteurs qui pilotent le changement dépendrait alors de tous ces facteurs. « *Mais au-delà de leurs convictions personnelles, les managers gèrent le changement aussi et surtout en fonction de leurs représentations de l'organisation et plus précisément du rôle qu'ils assignent à l'individu dans la réalisation de la performance* » (Charpentier, 2004). En effet, « *Les représentations influencent les choix, les objectifs, les actions des organisations, en cela elles peuvent contraindre la dynamique et le changement organisationnel, jouant un rôle de moteur ou de frein selon les données qu'elles véhiculent au sein*

de l'organisation et selon leur force d'ancrage chez les individus. » (Perret, 2003). Ces auteurs expliquent la difficulté de la gestion du changement à travers la dimension humaine du processus.

Kotter souligne l'instabilité de l'environnement des affaires et la nécessité de créer les conditions de réussite d'un projet de changement. *« le rythme du mouvement environnant va accélérer et les entreprises ne seront que davantage pressées de se transformer dans les prochaines décennies. S'il en est ainsi, la seule solution rationnelle consiste à mieux se renseigner sur les conditions d'un changement réussi et à transmettre ce savoir sans cesse plus largement.* » (Kotter, 2015).

Toute cette didactique autour du changement organisationnel nous conduit à nous poser un certain nombre de questions à savoir : comment le changement est-il géré dans une organisation ? comment conduire efficacement un projet de changement ? quelles sont les parties prenantes au processus de conduite du changement ? Quels sont les freins et les leviers du changement organisationnel ?

Autant de questions qui constitueront l'essentiel de l'orientation de notre sujet. La question principale à laquelle nous essayerons d'apporter des éléments de réponse est la suivante : Quels sont les outils et la démarche d'un changement organisationnel au sein d'une organisation internationale ?

• **L'objectif de l'étude**

L'objectif général de ce travail est de faire le diagnostic du changement organisationnel au sein du CESAG pour parvenir à proposer des outils adaptés au contexte.

Pour cela, les objectifs opérationnels en vue d'atteindre l'objectif général sont les suivants :

- Comprendre les déterminants de la conduite du changement ;
- Caractériser le changement ayant lieu au CESAG.
- Comprendre la démarche adoptée pour conduire le changement au CESAG.
- Identifier les outils utilisés dans la démarche de conduite du changement au CESAG.

• **L'intérêt de l'étude**

Nous n'avons pas la prétention de résoudre tous les problèmes liés à la question ; mais la réflexion portant sur le thème de la conduite du changement présente un intérêt à divers niveaux. D'une part pour le CESAG c'est :

- De contribuer à améliorer le processus de conduite du changement organisationnel ;

- De disposer d'une documentation servant de base pour le choix d'une démarche (de conduite des changements en cours) adaptée au contexte du CESAG ;
- D'enrichir la documentation en matière de science de gestion, spécialement en conduite du changement

D'autre part l'étude nous permet d'approfondir nos connaissances théoriques sur le thème et de comprendre le processus de conduite du changement.

• **Le plan de l'étude**

Le présent mémoire s'articulera autour de deux grandes parties :

- La première porte sur la compréhension de la notion de conduite du changement : dans cette partie il sera exposé les différents concepts autour du changement organisationnel dans un premier chapitre. Le second chapitre traitera de la recension des écrits sur le changement organisationnel et la méthodologie de l'étude.
- La deuxième partie concerne la pratique de la conduite du changement au CESAG : elle comprend un chapitre consacré à la présentation de la structure et un autre à la présentation des résultats et des recommandations.

**1ère partie: La compréhension de la
notion de conduite du changement
et la méthodologie de l'étude.**

Dans un monde en perpétuel mutation, aucune organisation ne peut ignorer l'importance que revêt le changement. Elle doit être en mesure de s'adapter aux fluctuations de son marché et de son environnement pour ne pas finir tôt ou tard dans les abîmes. Que signifie le changement organisationnel ?

Cette première partie de notre travail sera subdivisée en deux chapitres. Dans le premier, nous aurons une idée de ce qu'est le changement organisationnel. Le second chapitre portera sur la recension des écrits principalement sur les modèles en conduite du changement et la méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1: Les notions sur la conduite du changement organisationnel.

Depuis plus d'un demi-siècle, les chercheurs, les psychologues et les sociologues réfléchissent sur la question du changement organisationnel. Cela se traduit par l'existence d'une littérature scientifique particulièrement riche traitant de cette thématique.

Dans ce chapitre il sera exposé successivement les notions permettant de comprendre le changement organisationnel, les étapes et les acteurs de la conduite du changement.

1.1 La compréhension du changement organisationnel

Le changement en général et le changement dans les organisations particulièrement sont des concepts difficilement appréciables. Cela est dû au caractère multiple et complexe du changement organisationnel. En effet, « *la dynamique et la complexité croissante de notre environnement ne permettent plus de concevoir des organisations fixes, immuables. Ces dernières n'auraient aucune chance de survivre face à l'insécurité, l'instabilité et le développement de leur milieu* » (J.B. PROBST, & al.,1992). Nous conviendrons avec ces auteurs qu'une organisation rencontre rarement une situation de non-changement. Elle cherche constamment à s'adapter à son environnement, tel un organisme vivant. Les organisations doivent se transformer et s'ajuster en fonction des mutations actuelles. Ces mutations sont des forces évolutives ou encore des événements sur lesquels l'organisation n'a, en générale aucun pouvoir.

A ce niveau, nous nous intéresserons particulièrement à la définition du changement organisationnel, aux formes et types de changements; et enfin aux phases ou étapes du changement dans les organisations tels que décrits par les auteurs.

1.1.1 La définition du changement organisationnel

Plusieurs auteurs ont défini la notion de changement organisationnel. Ainsi, selon Bélanger (1994), le changement serait « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* ». D'après Collerette & al. (1997), le changement est « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* ». Ils décrivent également le changement organisationnel comme « *toute modification relativement durable dans un sous-*

« système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». Dans cette définition l'accent est mis sur la perception de la personne qui vit le changement.. Hafsi et Fabi (1997) pensent que *« le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un « stress » organisationnel ».*

Nous constatons que le changement organisationnel a été défini différemment par les auteurs. Selon les éléments qui ressortent de ces définitions, nous en retiendrons une qui paraît plus pertinente dans le cadre de notre travail. Il s'agit de la définition proposée par Grouard et Meston (1998), qui décrit le changement organisationnel comme un *« processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations ».* Ce qui nous importe dans cette définition est qu'il ressort deux éléments que nous estimons importants dans le cadre de notre étude: le caractère radical du processus de changement et l'évolution des compétences.

Pour notre part, le changement est avant tout un processus de transformation dans un contexte donné, qui consiste à partir d'une situation jugée satisfaisante vers une situation jugée meilleure.

Le changement résulte de phénomènes qui dépendent de la spécificité de chaque organisation. Il reste cependant possible d'identifier quelques causes communes qui déclenchent en générale le changement dans les organisations. Ces causes sont des facteurs externes ou internes.

Parmi les facteurs externes conduisant à un changement organisationnel, nous pouvons citer entre autres: des changements dans les politiques locales, nationales ou internationales; des changements dans les exigences des clients; une nouvelle législation ou politique du gouvernement; les activités et innovations concurrentes; le développement technologique; etc.

Quant aux facteurs internes, les plus fréquents sont: des innovations dans le modèle des services; de faibles performances; la nomination d'un nouveau dirigeant ou d'une équipe de nouveaux directeurs; l'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base; la délocalisation de fonction; la fermeture de filiales; etc.

1.1.2 Les formes et types de changements

Selon GIROUX Nicole (1991), Le changement peut prendre plusieurs formes et peut vêtir plusieurs natures selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Ainsi, il peut être global ou partiel. Il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau de ses différentes activités, soit une

partie de l'organisation (filiale, division, unité). De même, le changement peut être majeur ou marginal selon qu'il s'inscrit dans une logique de continuité ou de rupture. Le changement peut également être progressif ou rapide. Il consistera en une démarche graduelle au cours de laquelle les stratégies développent une nouvelle définition de l'organisation ou au contraire s'apparenter à une révolution (situation de rupture ou de crise). Ces éléments sont détaillés dans le tableau 1.

Tableau 1: Les formes du changement

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Etendue	Globale	Le changement touche toutes les activités et toutes les unités de l'organisation en commençant par la direction. Il vise une modification à la fois interne et externe.
	Partielle	Il concerne une partie de l'organisation. C'est plus simple, mais plus limité. Et en ne faisant évoluer qu'un sous-ensemble, on peut provoquer des effets indirects sur la totalité du système. Quelquefois, il vaut mieux globaliser la réflexion d'emblée.
Profondeur	Majeur	Ce type de changement marque une grande différence avec le passé (rupture et discontinuité). Il modifie conjointement des pratiques, des structures, des systèmes d'action, des représentations culturelles, etc...
	Marginale	Ce changement ne modifie que des éléments partiels. Il enrichit certaines actions, rend plus efficaces certains processus, apporte des modifications d'usage ou de résultats, etc...
Rythme	Lent	Il s'effectue par démarche progressive, graduelle, parfois même à dose homéopathique.
	Rapide	Il peut prendre la forme d'une « révolution », avec des bouleversements vifs, violents, forcément perturbateurs. Mais il peut répondre aussi à des urgences.

Source: Giroux Nicole (1991), la gestion du changement stratégique.

Il existe divers types de changements organisationnels selon le mode de diffusion du changement. Grouard et Meston identifient deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

Le changement provoqué, ou changement souhaité, est celui qui « *est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci* ». Ils affirment ensuite que le changement subi ou imposé « *est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci* » (Grouard & Meston, 1998). Au regard des circonstances dans lesquelles les changements ont lieu dans les deux cas, nous pouvons affirmer qu'un changement de type provoqué est susceptible d'être plus efficient qu'un changement imposé. En effet, les acteurs du changement souhaité disposent plus de moyens pour réagir aux éventuels changements que ceux d'un changement subi. Ils ne sont pas contraint par l'urgence ni par la nécessité de changer.

Demers (1999) fait la distinction entre un changement radical et un changement incrémental en ces mots : « *un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce* ». L'approche radicale vise une transformation du système en profondeur, en remettant en question l'ensemble du fonctionnement de l'organisation. En conséquence, le niveau d'intervention n'est plus uniquement opérationnel, mais aussi stratégique et fonctionnel. L'approche incrémentale en revanche cherche à corriger progressivement les problèmes et à améliorer l'efficacité du système sans en faire une remise en cause totale.

On constate que le changement radical est plus global. Il permet d'atteindre plus rapidement une uniformité au niveau de toute l'entreprise. Par contre, les changements sont plus difficiles à ajuster aux différences des facteurs en présence, de plus les acteurs concernés ont plus de difficulté à se les approprier. Le changement incrémental s'effectue dans la continuité. Il permet de procéder éventuellement à des contrôles sur des changements de petite ou moyenne ampleur. Il est donc possible de subdiviser les objets de changement en projets distincts et à toucher uniquement une partie des processus, des sous-systèmes ou des secteurs de l'organisation. De ce fait, le changement incrémental engendre moins d'incertitudes et de craintes.

Dans cet ordre d'idée, Dupuis et Kuzminski (1998), parlent de changement planifié par opposition au changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « *vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps* ».

Il faut noter qu'un changement peut également être caractérisé en fonction de son intentionnalité et de son rythme (voir tableau 2). L'intentionnalité oppose un changement volontaire à un changement imposé. Ce changement est soit progressif soit brutal. Il s'agit de l'approche de Gersick (1991) et Miller (1982) qui, par jeu de combinaisons, permet de faire ressortir quatre typologies supplémentaires de changements organisationnels.

Tableau 2: Typologie du changement

	Imposé	Volontaire
Progressif	Prescrit	Construit
Brutal	Crise	Adaptatif

Source: Gersick & al, 1991

- Le changement prescrit (progressif et imposé) : Il est initié par les dirigeants sous la contrainte de facteurs externes. Ce type de changement est appliqué de manière graduelle et il faut bâtir une démarche de réalisation de ce dernier tout en veillant à son acceptation.
- Le changement de crise (radical et imposé) : Il correspond à une situation de crise pouvant bouleverser le fonctionnement normal ou la réputation de l'entreprise (multiplication des plaintes, accidents, dysfonctionnements importants, grève d'une partie du personnel...).
- Le changement construit (progressif et volontaire) : Il s'agit pour la hiérarchie, de prendre en considération les idées émises par les subordonnés et d'expliquer le changement. Ce type de changement implique la collaboration des acteurs concernés à son déploiement. La mise en place d'une démarche qualité illustre parfaitement cette logique de changement construit.
- Le changement adaptatif (radical et volontaire) : Ici, les méthodes de travail peuvent être globalement ou partiellement remises en cause Il s'agit alors d'aller à la rencontre de tous les acteurs du terrain et travailler avec eux sur l'implémentation du changement. Pour cela, l'organisation doit engager un effort de communication très important pour convaincre les collaborateurs.

Toutes ces caractéristiques font du changement un concept riche et varié. Comme tout processus, il est subdivisé en phases ou étapes qui seront exposés dans la section suivante. Il sera également aborder la question des acteurs du changement.

1.2 Les étapes et les acteurs de la conduite du changement

Aujourd'hui le changement est plus considéré comme une réalité quotidienne plutôt qu'un phénomène rare et tragique. Il concerne tous les membres de l'organisation et non exclusivement le dirigeant au sommet.

1.2.1 Les étapes du changement organisationnel

Un changement peut avoir un impact sur l'organisation au sens large, sur le groupe et même sur l'individu. Il est important de traiter chacun de ces aspects. On dispose pour cela d'un certain nombre de théories et de méthodes qui constituent la littérature en conduite du changement. Si on vulgarise, on identifie généralement trois grandes phases.

- La phase d'analyse ou de diagnostic. Dans cette phase l'idée est de penser ou de qualifier le changement. Il s'agit de comprendre le type de changement, les enjeux, l'organisation et son contexte, sa culture, ses normes sociales mais aussi les parties prenantes; enfin les impacts afin d'identifier les leviers du changement et les risques de résistance.
- La phase d'action. On identifie deux activités instrumentalisées et formalisées bien connues en conduite du changement: la communication et la formation. On distingue aussi des actions plus managériales comme la participation, l'implication et l'accompagnement. En effet le changement peut être vu de deux façon, imposé c'est à dire fait pour quelqu'un ou co-construit: fait avec quelqu'un. On définit donc un plan d'action pour ne pas subir le changement mais plutôt le maîtriser, guider au mieux cette construction de ce qui n'existe pas encore et limiter les résistances.
- La phase de pilotage: Le changement est quelque chose qui se planifie et qui se pilote. Les actions de communication, de formation, d'implication et d'accompagnement doivent être coordonnées au bon moment, par les bonnes personnes en suivant le bon objectif. Il faut ensuite mesurer l'impact de ces actions pour connaître le niveau de compréhension, de motivation, d'adhésion, d'appropriation du projet de changement par les différents acteurs.

Les réflexions menées par les chercheurs à ce niveau permettent de proposer une interprétation pour analyser la dimension de l'évolution du changement.

A ce propos, Bullock et Batten (1985) proposent une approche des étapes de conduite du changement. Ce modèle est subdivisé en quatre phases (voir tableau 3). Nous retrouvons en premier lieu une phase exploratoire visant à décider de la pertinence du changement en mettant en évidence la nécessité du changement. La deuxième phase comprend un diagnostic, la définition du changement et une programmation des étapes du changement. La troisième phase est celle de la mise en œuvre. Enfin, la phase d'intégration qui a pour objectif de renforcer et d'institutionnaliser les routines organisationnelles.

Tableau 3 : Les étapes du changement

	Objectif	Prescriptions
Phase exploratoire	Décider de la pertinence du changement	<ul style="list-style-type: none"> - Dans l'affirmative, mobiliser les ressources pour planifier le changement - Montrer la nécessité du changement - Chercher des facilitateurs externes - Définir les responsabilités des différents acteurs impliqués
Phase de planification	Programmer les différentes étapes	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un diagnostic - Définir les objectifs du changement et les actions appropriées pour atteindre ces objectifs - Convaincre les acteurs clés d'approuver et de soutenir le projet de changement
Phase de mise en oeuvre	Faire passer l'organisation du stade initial au stade désiré	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et mettre en actions les dispositions concrètes - Mobiliser les supports pour les actions - Evaluer les activités de mise en oeuvre - Evaluer les résultats pour des actions correctrices éventuelles
Phase d'intégration	Consolider et institutionnaliser les nouvelles routines organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager les nouveaux comportements par l'évaluation et des systèmes d'incitation - Communiquer et informer sur les résultats positifs du changement - Former les managers et les opérationnels à la maintenance des nouvelles routines

Source: Bullock et Batten's (1985)

Ce courant adopte une posture normative et prescriptive en indiquant les étapes par lesquelles un projet doit passer pour être mené à bien et les pratiques à mettre en œuvre en fonction de ces étapes.

Parallèlement nous retrouvons des modèles qui privilégient une démarche explicative pour analyser et comprendre les mécanismes dans un projet de changement à partir de phases significatives. Les travaux de Lewin (Lewin, 1958) ou Collerette et Al. (1997) sont fondateurs de ce courant. Ils mettent en exergue la dimension psycho-sociale du fonctionnement de l'organisation en insistant

notamment sur les mécanismes d'apprentissage et sur la dimension cognitive des routines organisationnelles pour définir le déroulement d'un processus de changement.

Kurt Lewin décrit le processus du changement en trois étapes successives: le dégel (décristallisation), la transition et le regel (recristallisation) (Lewin, 1958).

L'étape de dégel (Unfreezing) correspond à une remise en question de la situation actuelle. Durant cette phase, les acteurs prennent conscience des inconvénients de la situation en questionnant leurs représentations, du fait de la perturbation de l'équilibre organisationnel. Ce déséquilibre favorise l'ouverture des acteurs à l'adoption de nouveaux comportements.

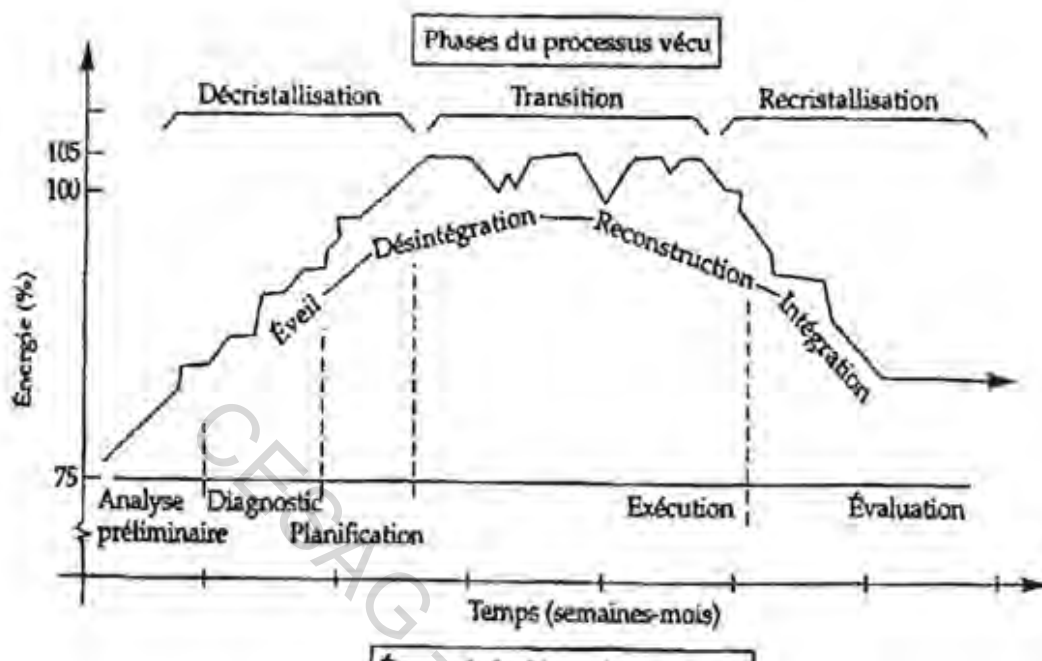
L'étape de transition (Moving) est celle où les acteurs investissent l'essentiel de leur énergie dans l'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement et l'expérimentation de nouvelles pratiques. Leurs comportements et attitudes évoluent et tendent à être en phase avec le nouveau mode de fonctionnement de l'organisation.

L'étape de regel (Refreezing): Durant cette dernière phase, le changement est observable à travers le changement du comportement des acteurs. C'est l'institutionnalisation de nouvelles routines.

En s'inspirant du modèle de Lewin, Collerette et Al. décomposent le processus du changement en quatre phases afin d'expliquer les expériences des acteurs qui vivent le changement. Ces phases sont successivement: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Nous retrouvons ces phases dans le modèle de Lewin. En effet, « *la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation* » (Collerette & al. 1997).

La figure 1 résume les quatre phases proposées par Collerette et al. (1997) et les trois proposées par Lewin. Ces phases correspondent aux grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes: le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Figure 1 Les phases et étapes du changement



Source: Collerette et Al (1997)

1.2.2 Les parties prenantes de la conduite du changement

Le processus de changement est piloté par des acteurs humains. De ce fait il convient d'abord de définir les parties prenantes dans la conduite du changement et de les classer par typologie. Plusieurs auteurs ont défini la notion de parties prenantes en considérant les relations qui existent entre elles et l'organisation. Certains d'entre eux proposent une classification de ces parties prenantes par catégorie.

Ainsi, Freeman définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman, 1984). Il s'agit là d'une approche relationnelle qui met en évidence le lien des parties prenantes avec l'organisation dans une perspective stratégique. Pour mieux comprendre la notion de parties prenantes, différentes approches ont été résumées dans le tableau 4:

Tableau 4: Les approches sur la notion de parties prenantes.

Approche	Idée principale	Auteurs / Sources
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	(Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983; Rhenman & Stymne, 1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.	(Cornell & Shapiro, 1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	(Donaldson & Preston, 1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation.	(Clarkson, 1995; Freeman & Evan, 1990; Hill & Jones, 1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier.	(Clarkson, 1995; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	(Mitchell, et al., 1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel	(Girard & Sobczak, 2010)

Source: Manal El Abboubi et Annie Cornet, 2010

Lorsqu'on initie un projet de changement dans une organisation, une des premières préoccupations est de savoir qui va être impacté, qui va ressentir voire subir ce changement. Pour répondre à cette question il est important de recenser les acteurs concernés en procédant à une classification des parties prenantes au changement. Parmi les acteurs nous retrouvons des alliés qui vont relayer le message du projet de changement. Nous aurons également des personnes plus passives; ni engagées ni résistantes. Puis enfin les personnes qui vivent difficilement le changement. Certaines s'exprimeront clairement en s'opposant au projet et en diffusant des messages négatifs voire détracteurs et d'autres seront plus en intériorisation et seront donc plus difficiles à identifier.

Dans cette optique, Girard & Sobczak (2010) ont proposé une classification des parties prenantes reposant sur deux axes : l'implication organisationnelle et l'implication sociale (voir figure 2). Le positionnement des parties prenantes autour de ces deux axes fait ressortir quatre catégories : les

parties prenantes alliées, engagées, passives et militantes. En effet, « Cette cartographie fait apparaître quatre profils parmi l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise. Un premier groupe se caractérise à la fois par un faible degré d'engagement organisationnel et un faible degré d'engagement des parties prenantes. Qualifié de « parties passives », les membres de ce groupe de parties prenantes ne pourront que difficilement être impliqués dans une démarche de responsabilité globale sans autre effort de la part des dirigeants.

Un deuxième groupe combine au contraire un fort degré d'engagement organisationnel et un fort degré d'engagement sociétal. Les membres de ce groupe que nous qualifions de « parties engagées » constituent pour les dirigeants de l'entreprise des vecteurs importants, voire des moteurs, de leur démarche de responsabilité globale. Les deux autres groupes présentent un déséquilibre entre les deux types d'engagement. Les « parties alliées » ont un fort degré d'engagement organisationnel, mais un faible degré d'engagement sociétal, alors que c'est l'inverse pour les « parties militantes ». » (Girard, & al. 2010). Cette classification est résumée dans la figure 2.

Figure 2: Classification des parties prenantes.



Source: Carine Girard et André Sobczak, 2010.

Chapitre 2 : La recension des écrits et la méthodologie de l'étude.

Dans ce chapitre il sera présenté une recension des écrits autour de quelques concepts développés par les auteurs en changement organisationnel et la méthodologie de l'étude.

2.1 La recension des écrits

Plusieurs auteurs ont écrit sur le thème de la conduite du changement. Cela se traduit par l'existence d'une littérature particulièrement vaste traitant de la question. Afin de mieux comprendre ce point essentiel de notre étude nous allons envisager la recension des écrits autour de trois éléments clés : les modèles de gestion du changement dans les organisations, la résistance au changement qui est un élément incontournable dans la conduite du changement et les conditions de succès d'un changement organisationnel.

2.1.1 Les modèles de gestion du changement dans les organisations

De tous les auteurs qui ont écrit sur les modèles de conduite du changement nous avons retenu un qui fait état des travaux d'importants théoriciens en proposant six modèles. Ainsi SOPARNOT (2005) nous fait part de modèles unidimensionnels qui se focalisent sur une dimension particulière du changement et de modèles pluridimensionnels qui prennent en compte plusieurs aspects. Ces modèles servent de référence aux dirigeants pour adopter une démarche à suivre ou à comprendre les changements organisationnels.

2.1.1.1 Le modèle hiérarchique

Le premier est le modèle hiérarchique. Il correspond à une conception du changement imposé et planifié. *« Il sous-tend une vision profondément interventionniste permettant le passage d'un état constaté A à un avenir désiré B. Les acteurs ont la capacité d'agir sur l'organisation pour la transformer selon une logique «haut-bas». Dans cette optique, le changement est abordé comme une succession d'étapes (découverte du problème, détermination des options et choix de la meilleure solution) qui, si elles sont bien franchies, font le succès de l'opération. »* (SOPARNOT, 2005). Selon cette conception unidimensionnelle où le processus du changement est programmable, les organisations sont considérées comme des systèmes mécanistes,

des entités maniables dans lesquelles les personnes sont censées adopter des comportements prévisibles. Or nous avons que l'organisation et les humains se comportent rarement de manière prévisible.

2.1.1.2 Le modèle du développement organisationnel

Le second modèle est unidimensionnel et met l'accent sur l'aspect humain de la chose en prenant en compte l'épanouissement des individus. « *Le développement organisationnel constitue un courant essentiel dans l'étude des changements. Il concentre son analyse sur la dimension humaine. Il prétend qu'un style de management participatif permet de minimiser les résistances au changement. Le succès du changement repose sur les mesures d'accompagnement telles qu'une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation. En un mot, le consensus est la pièce maîtresse du modèle.* » (SOPARNOT, 2005). Le développement organisationnel conçoit l'organisation comme un système affectif.

2.1.1.3 Le modèle politique

Le troisième modèle unidimensionnel est appelé modèle politique. Il reconnaît la pluralité des acteurs et la divergence de leurs intérêts. Ici, « *L'adoption et l'implantation d'un changement s'apparentent à un jeu de pouvoir organisationnel. La réussite de l'opération ne dépend plus du processus de planification, mais du degré de convergence entre les stratégies des acteurs et les fins du changement. Il est question pour le gestionnaire de jouer le rôle de facilitateur en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux salariés. Le pilote du changement doit acquérir la légitimité politique pour transformer les règles en place. Il doit être un habile négociateur pour manœuvrer.* » (SOPARNOT, 2005) . L'organisation est alors vue comme une arène politique où les relations de pouvoir régulent le système.

2.1.1.4 Le modèle psychologique

Le quatrième modèle unidimensionnel est le modèle psychologique. Il associe le changement à un processus d'apprentissage collectif. « *Ce modèle indique que le changement n'est effectif que si le processus permet l'élaboration et l'acquisition de nouvelles capacités organisationnelles. La gestion du changement consiste donc à laisser le contexte local construire le changement avant qu'il ne prenne sa forme globale. Il n'est pas question de plaquer une forme déterminée. Le changement se construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation*

individuelle et collective. » (SOPARNOT, 2005) Dans ce modèle, la capacité de changement d'une organisation va dépendre de son aisance à instaurer des normes et un contexte favorisant les apprentissages.

2.1.1.5 Le modèle incrémentiel et le modèle interprétatif

Les deux derniers modèles sont dits modèles multidimensionnels. Il s'agit du modèle incrémentiel et du modèle interprétatif. Le premier « *met en évidence le poids du passé de l'organisation dans sa gestion actuelle du changement. La situation nouvelle est modelée sur la situation ancienne et le processus s'élabore à partir d'essais incrémentiel et d'erreurs.* » (SOPARNOT, 2005).

Le second modèle dit interprétatif « *met l'accent sur l'attribution de sens qu'accordent les acteurs au projet de changement et sur la perception qu'ils en ont. La conduite du changement est fondée sur la production de sens par les dirigeants. La signification qu'ils donneront au changement conditionnera les réactions des salariés et leur propre interprétation.* » (SOPARNOT, 2005).

Ces deux modèles font parti d'un modèle multidimensionnel regroupant cinq concepts interactifs. En effet, il souligne que le modèle « *intègre les perspectives incrémentielle, interprétative, politique et contingente, et il est complété par une dimension temporelle. (...), il est question de définir au fur et à mesure une signification collectivement acceptable du projet, d'être attentif de façon permanente aux variations imprévues de contexte (contraintes et opportunités de l'environnement), de prendre en compte le passé et les structures existantes de l'organisation, d'identifier les principaux acteurs, leurs capacités de mobilisation et de veiller aux temporalités spécifiques qui caractérisent les évolutions du contexte (interne et externe) et du jeu des acteurs* » (SOPARNOT, 2005). Contrairement aux modèles précédents ce modèle permet de tenir compte d'un nombre plus important de facteurs qui expliquent le changement. Ses implications quant à la compréhension du phénomène sont indéniables.

Nous résumons ces modèles dans le tableau 5.

Tableau 5: Les modèles de gestion du changement

Modèle de gestion du changement	Conception de l'organisation	Conception du changement
Modèle hiérarchique	Organisation machine (système homogène)	Changement linéaire, imposé et prévisible quant à l'action et à la réaction, aux causes et aux effets prévus
Modèle du développement organisationnel	Organisation humaniste (système homogène)	Changement linéaire, participatif et prévisible quant à l'action et à la réaction, orientation vers l'attitude et le comportement
Modèle politique	Organisation «arène» (système hétérogène)	Changement linéaire, prévisible mais négocié, importance des intérêts et de la négociation
Modèle psychologique	Organisation «connaissance» (système hétérogène)	changement incrémentiel, pas à pas, importance du renouvellement progressif des représentations et des compétences individuelles et collectives
Modèle des 5 forces du changement	Organisation «contexte» (système hétérogène)	changement «histoire», importance du contexte, approche structuraliste

Source: Inspiré de SOPARNOT (2005)

Bien que ces différents modèles donnent une vision éclairante des processus de changement, celle-ci reste insuffisante pour divers raisons:

- Ils véhiculent une conception spécifique, fragmentée du changement, notamment en ce qui concerne les modèles unidimensionnels.
- Si collectivement leur apport est réel quant à la compréhension du phénomène, individuellement leur pouvoir normatif est relativement faible car la conception de l'organisation, sur laquelle repose leur prescription, est partielle.
- Le changement ne peut être réduit à un processus linéaire, parfaitement contrôlable.

- Les modèles sont des réponses relatives à des changements dont l'ampleur et le contenu sont variables.

La portée normative des modèles de gestion du changement se trouvent ainsi être limitée puisque que ceux-ci ne prennent pas en considération les particularités et la multiplicité des contextes internes et externes. En effet, « *Ils reposent sur une vision trop réductrice des phénomènes organisationnels et se heurtent à des limites «génériques». Cela revient à dire que le principe de pilotage s'accorde mal avec la notion même de changement organisationnel.* » (SOPARNOT, 2005).

2.1.2 La résistance au changement

Le changement ne peut être envisagé indépendamment de la résistance au changement. Dans l'étude des réactions humaines au changement, il est presque toujours évoqué la question de la résistance au changement. Tous les êtres humains normalement constitués résistent au changement. Que signifie donc ce concept ? pourquoi les acteurs résistent ils au changement et quelles en sont les conséquences sur le projet ?

2.1.2.1 Signification de la résistance au changement

Linguistiquement, appliqué aux personnes, le mot résistance renvoie à la qualité physique qui leur permet de supporter ou d'endurer quelque chose de négatif. C'est ainsi qu'une personne peut être résistante à la douleur ou au froid. Vu sous cet angle le mot résistance à un sens plutôt positif et relatif à une qualité humaine; les personnes résistantes étant perçues comme fortes, puissantes, tenaces ou solides.

La résistance des personnes au changement organisationnel est définie comme « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* » (Dolan, & Gosselin, 1996). En contexte organisationnel, la résistance des personnes est donc une réaction négative vis à vis du changement. C'est pourquoi les résistances sont souvent considérées comme « *des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives* » (Morin, 2007).

Lorsqu'il est question de résistance, les premiers acteurs vers qui notre attention est porté sont les destinataires du changement, c'est-à-dire les travailleurs touchés par le changement. « *Toutefois, en*

situation réelle, la résistance se manifeste autant de la part d'employés syndiqués, que de cadres, fonctionnaires, gestionnaires et même de dirigeants et des décideurs, qui ne sont pas toujours convaincus de la pertinence de leurs décisions de changer. Tous les membres qui composent une haute direction ne sont pas automatiquement solidaires ni nécessairement convaincus de la pertinence d'un changement. Ils peuvent avoir des comportements qualifiés de « résistants » (Bareil, 2004). Pour Bareil, tous les groupes de travailleurs sont susceptibles de résister au changement.

La résistance au changement se manifeste sous diverses formes. Elle peut être individuelle ou collective et active (explicite) ou passive (implicite). *« La résistance peut se manifester par un seul individu à la fois; elle est alors qualifiée d'individuelle alors qu'elle peut aussi se manifester par un groupe ou une collectivité; où elle est qualifiée de collective. La résistance active serait l'action de s'opposer activement par une action contraire alors que la résistance passive serait plutôt canalisée vers des gestes d'opposition plus subtils et moins directs. Sous sa forme active, on retrouve les refus, les critiques, les plaintes et le sabotage alors que sous sa forme passive, on note le statu quo, la lenteur, les rumeurs et le ralentissement. » (Bareil, 2004).*

2.1.2.2 Les causes de la résistance au changement.

Les personnes résistent au changement pour de multiples raisons. Le fait de quitter leur zone de confort et de se hasarder dans l'incertitude n'est pas une chose facile. Cela pourrait expliquer leur réactions négatives à l'égard du changement. Ils doivent s'adapter à un nouveau contexte, apprendre de nouvelles tâches et adopter de nouvelles attitudes. Les causes de la résistance au changement ont fait l'objet de plusieurs études. Crozier pense que la peur de perdre du pouvoir explique la résistance des acteurs au changement: *«La résistance au changement peut s'expliquer par le fait qu'en rationalisant son comportement, en le rendant prévisible, l'acteur perd son pouvoir. » (CROZIER M. & FRIEDBERG E., 1977).*

Bareil a proposé six catégories de causes de la résistance au changement: il s'agit des causes individuelles, collectives, politiques et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place et au changement lui-même. Nous résumons quelques unes de ces causes dans le tableau 6.

Tableau 6 : Les causes multiples de la résistance au changement

Individu	Collectif/ Culturel	Politique	Qualité de mise en oeuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Temps d'adaptation	Structure	Complexité du changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Coalition dominante	Consultation/ Implication Participation	Inertie organisationnelle	Sens accordé au changement
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Influence des sous- groupes	Sensibilisation/ communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organi- sationnelles
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)	Valeurs et histoire	Influence des personnes valorisées	Habilitation et formation	Contexte et environnement	Légitimité du changement
Ratio coûts/ bénéfices		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	Syndrome du changement répétitif

Source: Inspiré de BAREIL, 2004

Pour d'autres auteurs la résistance des personnes au changement serait liée au psychisme humain. Selon Fradin, la résistance au changement est un réflexe naturel plutôt qu'une réaction rationnelle. « *Le changement, même utile et positif, confronte l'individu à l'inconnu et, ce faisant, il vient contrarier ses certitudes, ses croyances, ses habitudes... Sa réaction stéréotypée de défense se révèle incapable de s'adapter au changement de la donne : chez l'humain (...), l'ennemi est dedans bien plus que dehors.* » (Fradin, 2008).

Tout changement est stressant. Ce stress ressenti par les personnes qui vivent le changement est appelé stress somatique. « *Dans le cadre de l'activité professionnelle, c'est à ce type de stress que l'individu fait face quand, jour après jour, il a l'impression que ce qui lui est demandé excède ses*

capacités. *Bien que l'être humain ait naturellement une faculté d'adaptation au changement, l'aspect répétitif voire imprédictible du stress chronique affecte sérieusement cette faculté d'adaptation. La conséquence à plus ou moins long terme en est le burn out.* » (COLLIGNON & PRATA, 2012).

Dans cette optique, Fradin explique la source de la résistance en montrant le caractère primitif du cerveau reptilien qui serait à l'origine de la résistance au changement. « *Ce n'est donc pas le changement qui stresse mais le déficit de capacité d'adaptation personnelle. En campant sur ses positions, le mode automatique généré par la strate reptilienne nous exposerait donc au risque de l'inadaptation en visant pourtant la sécurité.* » (Fradin, 2008). En effet, « *Lorsque l'individu est confronté à un changement, qu'il soit voulu ou subi, c'est son instinct de survie qui est mis en jeu, c'est donc la strate reptilienne qui se met en action, et non pas l'utilisation des cerveaux droit ou gauche ou la strate limbique, encore moins la strate néocorticale. L'individu réagit alors en état de stress, face à des peurs, et c'est la réaction à ces peurs qui entraîne la résistance au changement. (...) Or, la plupart des chefs de projet et des managers ne reconnaissent pas ce stress lié au changement. C'est pourtant l'un des facteurs clés de la réussite d'un projet.* » (Bontems et Fourcade, 2012).

2.1.2.3 Les conséquences de la résistance au changement

La résistance des personnes peut mettre en péril le succès d'un changement. En effet, « *Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (...) la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant »* » (Bareil, 2004).

De plus, le destinataire qui résiste à un changement se trouve en état de stress. De ce fait, « *Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.* » (Bareil, 2004).

Il est important de noter que « *Le stress a des effets sur l'organisme. Les symptômes peuvent être d'ordre musculaire (raideurs et tensions musculaires, tremblements, douleurs à la nuque ou au dos...), d'ordre digestif (mal au ventre, estomac noué, troubles digestifs [acidité, brûlures] ou intestinaux [diarrhée, colites, constipations]), d'ordre cardiaque (tachycardie, arythmie, angine de*

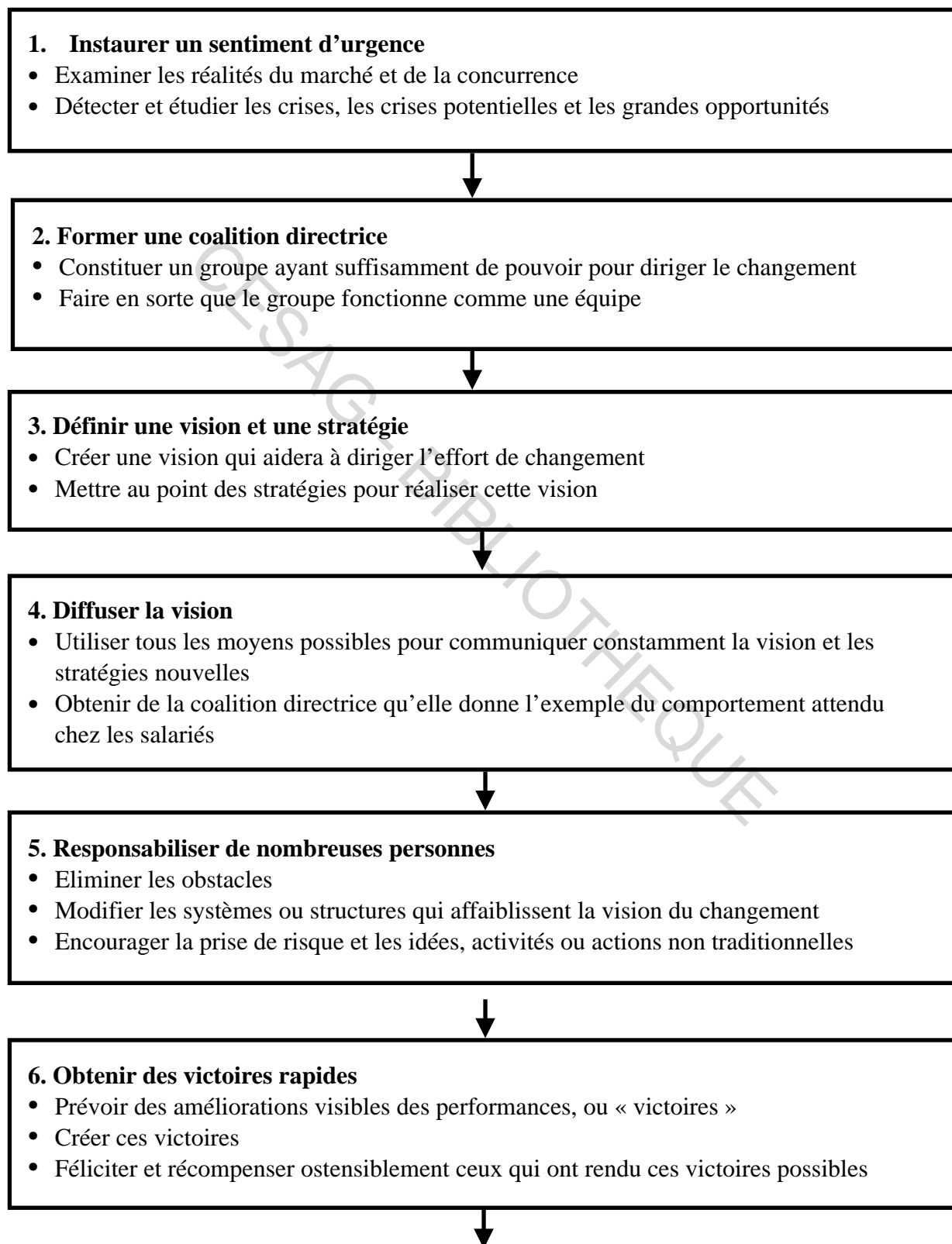
poitrine), d'ordre respiratoire (essoufflement, toux, asthme...) ou d'ordre neurologique (maux de tête, migraines...). » (COLLIGNON & PRATA, 2012). Le stress et particulièrement les situations stressantes chroniques ont des conséquences nuisibles tant sur la santé mentale et physique des personnes que sur leurs performances.

Les conséquences de la résistance au changement sont à tout point de vue désastreuses. Cela non seulement dans une perspective humaine qu'organisationnelle.

2.1.3 Les conditions de succès d'un changement organisationnel.

Il n'est pas facile de conduire un changement. C'est pourquoi des théoriciens ont proposé des solutions en rappelant les facteurs de réussite ou d'échec de la gestion du changement. L'un des plus célèbres est John P. Kotter. Il est professeur à la Harvard Business School, mondialement connu pour ses recherches sur le leadership et le management. Ce théoricien de la gestion du changement est l'auteur de nombreux best-sellers, dont « Conduire le changement: Feuille de route en 8 étapes », paru aux éditions Pearson. Il a proposé une série de huit étapes qu'une organisation doit à tout prix suivre pour garantir le succès des changements. Il donne également des pistes sur ce qu'il faut faire à chaque étape. Pour s'assurer de la réussite d'un changement, celui-ci doit nécessairement passer par la totalité des huit étapes, dans l'ordre indiqué; « *sauter ne serait-ce que l'une d'entre elles ou s'aventurer trop loin sans avoir établi une base solide est presque toujours source de problèmes.* » (Kotter, 2015). Ces étapes et leur contenu sont représentés dans la figure 3.

Figure 3: Les huit phases pour parvenir à un changement majeur selon Kotter



7. Consolider les gains et accentuer le changement

- Profiter de la crédibilité accrue pour modifier tous les systèmes, structures et règles contradictoires entre elles et non compatibles avec la transformation voulue
- Embaucher, promouvoir et former des gens capables de mettre en oeuvre la vision du changement
- Revigorer le processus avec de nouveaux projets, de nouveaux thèmes et de nouveaux agents du changement



8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

- Parvenir à de meilleurs résultats grâce à des comportements tournés vers le client et la productivité, à un leadership meilleur et plus ferme et à un management plus efficace
- Expliciter les liens entre les nouveaux comportements et la réussite de l'organisation
- Mettre au point des moyens pour assurer la formation et la succession des leaders

Source: John Kotter, 2015

La recension des écrits réalisée autour de ces quelques points clés vont servir de base pour les recherches que nous allons effectuer sur le terrain. Il convient avant tout, de présenter la méthodologie qui sera utilisée.

2.2 La méthodologie de l'étude.

« *La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. C'est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations, en général plusieurs techniques* » (Madeleine Grawitz, 1990 : 384-386).

Dans le cadre de ce travail, il sera utilisé une méthode d'observation qualitative parce qu'il s'agit d'analyser les pratiques actuelles en conduite du changement. « *L'analyse de données qualitatives est un processus impliquant un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses (idées) émergeant des données ainsi que de clarification du lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes* »¹.

Il sera également utilisé une méthode quantitative dans la mesure où nous utiliserons dans le cadre de notre travail des outils d'analyse mathématiques et statistiques, en vue de décrire et d'expliquer des phénomènes par le biais de données représentées sous forme de graphiques.

¹ Renata Tesch, (1990) *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*, Routledge, 330 pages

Cette section comprend le modèle d'analyse, la présentation des outils de collecte de données nécessaires à notre étude et ceux utilisés pour analyser ces données.

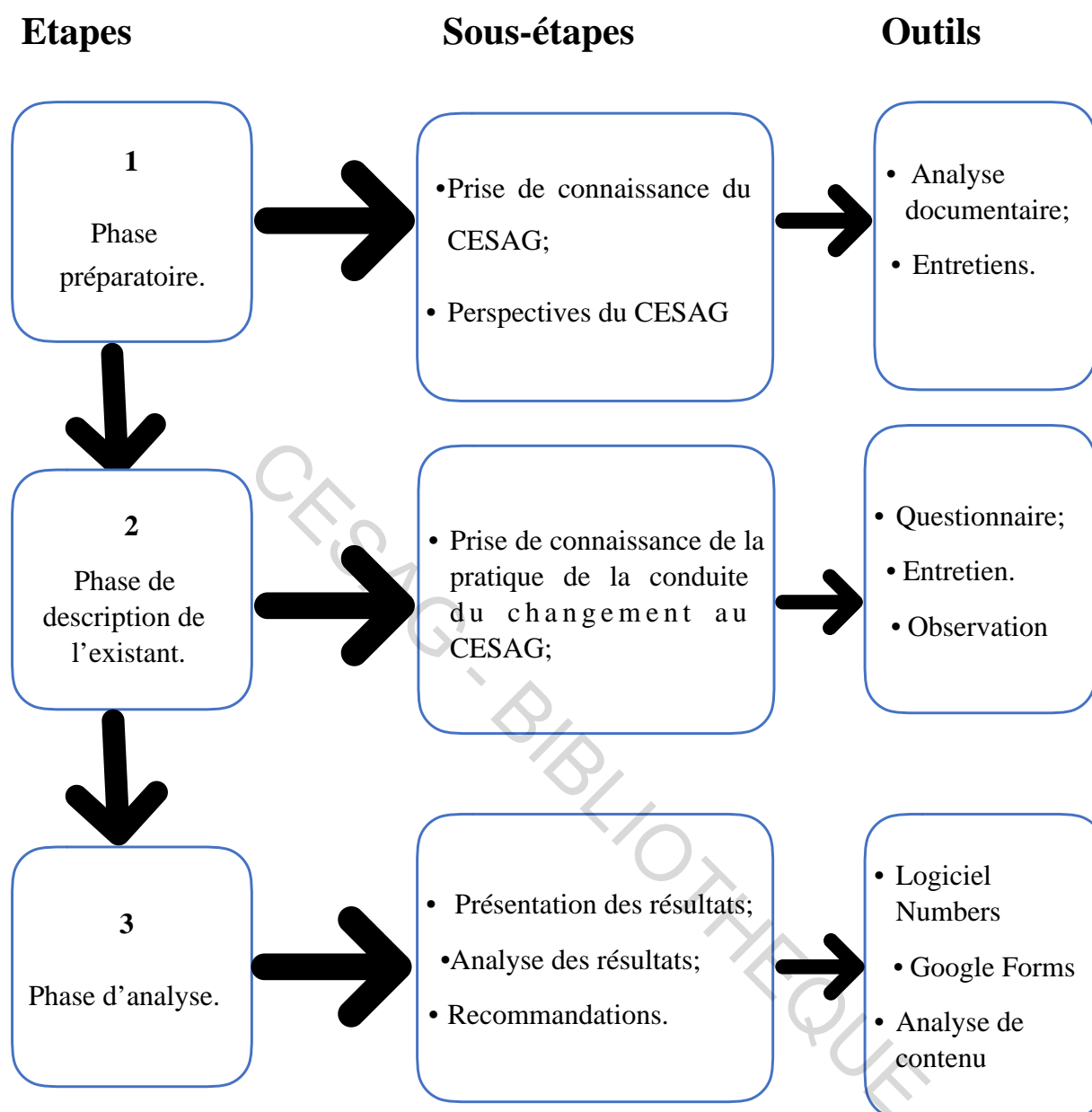
2.2.1 Le modèle d'analyse

Le plan de notre modèle d'analyse décrit les différents outils qui serviront à chaque étape de notre étude. Il comprend trois étapes. Chaque étape est subdivisée en sous étapes.

- La première étape est la phase préparatoire et permet de faire une prise de connaissance du CESAG;
- La seconde étape nous permet d'avoir une idée de la pratique de la conduite du changement au CESAG;
- La dernière est la phase d'analyse. Celle-ci correspond à la présentation des résultats, à l'analyse des résultats et aux recommandations.

De façon schématique, notre modèle d'analyse est présenté dans la figure 4 :

Figure 4: Le modèle d'analyse



Source: Nous-même.

2.2.2 Les outils de collecte des données

La collecte des données permet de collecter des informations, d'en faire des analyses et d'y apporter des recommandations. Dans le cadre de notre étude, elle nous permettra de comprendre comment le changement est géré et vécu par les acteurs au CESAG. La collecte sera donc faite en laissant une grande marge aux données susceptibles d'émerger et au sens que leur donnent les acteurs.

La collecte de données se fera essentiellement à travers une analyse documentaire, un questionnaire et un guide d'entretien.

- **L'analyse documentaire**

Selon l'AFNOR, (Association française de normalisation), « *l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents* ».

Dans le cadre de notre étude cet outil sera utilisé pour obtenir des informations en exploitant des documents nous permettant d'avoir une connaissance suffisante du CESAG. Cela nous permettra de connaître la nature du terrain sur lequel porte nos enquêtes à travers ses activités, sa mission, son organisation...; mais aussi et surtout les perspectives de l'institution. Nous aurons de ce fait une idée des changements auxquels le CESAG fait face.

Les documents que nous consultons sont soit physiques, soit sous forme électronique. Nous pouvons citer par exemple le site internet du CESAG, la décision portant organisation du CESAG ou son organigramme.

- **Le questionnaire**

« *Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Les données recueillies sont facilement quantifiables (excepté lors de questions ouvertes).* »²

Nous élaborons le questionnaire à l'aide de Google Forms, un éditeur de formulaire en ligne. Cet outil permet de collecter des informations auprès des utilisateurs par l'intermédiaire d'une enquête ou d'un questionnaire personnalisé. Les informations sont ensuite collectées et automatiquement connectées à une feuille de calcul. La feuille de calcul contient les réponses au questionnaire.

Notre questionnaire est une fiche individuelle et anonyme comportant une série de questions adressée aux personnes cibles de la recherche pour recueillir des avis sur certaines préoccupations entrant dans le cadre de notre étude. Il est composé d'une série de dix (10) questions.

²<http://www.ih2ef.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-de-recueil/questionnaire/?pdfV=1&pdfVersion=1&cHash=4cd5d22ba9>

Les questions utilisées sont de type fermées. Une question fermée est une question pour laquelle la personne interrogée se voit proposée un choix parmi des réponses préétablies. La question fermée peut être à choix unique ou choix multiples. Nous avons choisi des questions fermées à choix multiples; c'est à dire au sein desquelles l'individu interrogé peut choisir plusieurs réponses parmi l'ensemble des réponses proposées. La plupart des réponses proposées sont inspirées de l'échelle de Likert. Il s'agit d'une échelle qui est utilisée pour mesurer les attitudes des personnes interrogées en leur demandant dans quelle mesure elles approuvent ou non une déclaration. Le nombre de réponses proposées sont de deux à cinq.

Les réponses des acteurs aux questions nous permettrons de recueillir leurs opinions sur des points tels que:

- Leurs préoccupations par rapport au changement;
- Leur volonté de participer au projet;
- leur compréhension de la finalité du changement;
- Les émotions ressenties;
- Les moyens déployés par les acteurs qui pilotent le changement;
- Les conséquences du projet sur leur travail quotidien.

• **L'entretien**

Nous aurons recours à un entretien de type semi directif dans le cadre de notre étude. L'entretien semi directif est une technique qualitative utilisée lors des enquêtes. Il permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien. Ce type d'entretien permet ainsi de compléter les résultats obtenus par un sondage quantitatif en apportant une richesse et une précision plus grandes dans les informations recueillies.

Il sera effectué un entretien individuel auprès de la Direction Générale du CESAG. Il s'agit d'abord d'élaborer le guide contenant une série de thèmes préalablement définis. Ensuite un rendez-vous sera fixé avec la Direction Générale afin que l'entrevue ait lieu.

Chaque thème comprend quelques questions destinées à cerner le sens que lui donne l'interviewé. Le guide d'entretien comprend sept (7) rubriques³: le changement organisationnel, les parties prenantes, le style de direction, les stratégies d'implication des acteurs, le diagnostic organisationnel, l'atteinte des objectifs et les résistances au changement. Il convient de noter que ce guide peut être modifié si le sujet aborde de lui-même des thèmes prévus et que certaines questions peuvent être abandonnées si le sujet y est réticent.

- **L'observation**

L'observation est une méthode par laquelle le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus, des activités, des tâches ou des comportements se déroulant dans l'organisation étudiée, pendant une période de temps délimitée. Elle permet de valider/invalides des hypothèses ou de vérifier des observations ou des expérimentations antérieures. Dans le cadre de notre étude, nous observerons des aspects tangibles tels que la réorganisation des postes de travail, ou l'avis des personnes avec qui nous serons en interaction, sur leur vécu du changement.

2.2.3 Les outils d'analyse des données

- **Le logiciel Numbers.**

Il s'agit d'un logiciel qui permet la création de tableaux, de calculs automatisés, de plannings, de graphiques et de bases de données. On appelle ce genre de logiciel un « tableur ». Il permet également de générer des graphiques (à bâtons, en camembert...) pour mieux visualiser les valeurs et les interpréter. C'est un puissant outil de visualisation mathématique.

Nous utiliserons Numbers pour exploiter les données issues des questionnaires afin de les représenter par une figure. Cela nous permettra ensuite d'interpréter les informations tirées du questionnaire.

- **La transcription de l'interview**

En ce qui concerne le guide d'entretien, nous avons procédé à une transcription de l'enregistrement de l'interview réalisée avec le Directeur Général. Nous avons utilisé la méthode d'analyse de contenu. *« L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la*

³ Voir Annexe 1: guide d'entretien

subjectivité »⁴. Cette méthode nous permet dans le cadre de notre travail, de filtrer les parties de la transcription qui nous sont pertinentes dans notre travail, afin de les interpréter.

2.2.4 La présentation de la population

Les acteurs concernés par notre étude sont les parties prenantes cibles du changement c'est à dire le personnel du CESAG; mais aussi la Direction Générale. Nous allons procéder à un échantillonnage comprenant aussi bien les agents du coeur de métier que ceux des fonctions supports et représentant les catégories socioprofessionnelles existantes dans l'organisation.

L'effectif du CESAG et les participants de notre enquête sur le personnel sont résumés dans le tableau 7:

Tableau 7 : Population de l'enquête sur le personnel.

Catégories	Effectifs	Participants	Taux de participation
Cadres	46	17	36,9 %
Cadres moyens	16	2	12,5 %
Non cadres	18	2	11,1 %
Total	80	21	26,2 %

Source: Nous-même.

2.2.5 Les difficultés relatives à la démarche

La principale difficulté rencontrée dans l'élaboration de notre travail est l'indisponibilité des personnes ressources pouvant nous renseigner sur certaines informations nécessaires à notre étude.

Il faut également noter qu'après la première étape de notre enquête, concernant l'interview avec la Direction Générale, nous avons dû revoir nos objectifs et la problématique de notre travail dans le souci de l'adapter à la réalité du terrain. De ce fait, l'élaboration du travail a pris plus de temps que prévu et a bouleversé nos projets sur le plan personnel et professionnel.

Enfin, une des difficultés et non des moindres a été le choix du mode de diffusion de notre questionnaire. Certains participants souhaitent répondre à nos questions par voie électronique (par l'intermédiaire d'un logiciel), pendant que d'autres préfèrent l'utilisation d'une version papier du formulaire.

⁴ Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF

**2ème partie: La présentation de
l'entité, des résultats et des
recommandations.**

La première partie nous a permis d'avoir une idée assez claire du processus de changement organisationnel; ce qui constitue le cadre théorique de notre travail. Nous entamons à présent la deuxième partie de notre travail qui est le cadre pratique. Elle comprend deux chapitres. Il sera question de comprendre la pratique du changement organisationnel au CESAG. Pour cela il nous faut présenter la structure dans un premier chapitre, puis dans le second présenter les résultats de notre analyse et faire des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3: La présentation du CESAG

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) à été choisi pour servir de cas pratique dans le cadre de notre étude sur le changement organisationnel. Cette institution ayant pour vocation, la formation, le conseil, la recherche en gestion et la consultance, est basée à Dakar (Sénégal).

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections. La première porte sur les généralités à propos du CESAG et la seconde sur le fonctionnement et les perspectives du CESAG.

3.1 Généralités sur le CESAG

Cette section nous permet de faire une prise de connaissance générale sur le CESAG, à travers des éléments tels que l'historique, les missions, les domaines d'activité.

3.1.1 L'historique

1978: Création du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion dans le cadre de la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) en application d'une décision prise par les Chefs d'Etat à la Conférence de Bamako.

1985: L'établissement entre en activité, après qu'il ait été décidé de lui transférer le patrimoine de l'Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises (ESGE) créée par la République du Sénégal en 1979 et qui délivrait un Diplôme Supérieur de Gestion des Entreprises (DSGE) pour les cadres des entreprises publiques et privées qui étaient recrutés avec un niveau d'entrée de Bac+4 à Bac+5 pour une formation de 18 mois et 6 mois de mission de longue durée en entreprise.

La reprise de l'ESGE par la CEAO pour créer le CESAG, relevait d'une stratégie de l'organisation sous régionale de développer au sein de l'espace des formations de haut niveau adaptées au contexte africain et en alternative aux formations dispensées en Europe ou en Amérique. Le CESAG/CEAO a fonctionné de 1986 à 1993 et délivrait deux (02) diplômes : le Diplôme Supérieur de Gestion des Entreprises « DSGE » et le Diplôme Supérieur de Gestion des Services de Santé « DSGS ».

Mars 1994: La CEAO a été dissoute. Suite à cela, le CESAG a été repris, le 16 novembre 1995, par la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des Etats membres de l'UEMOA, soucieux de préserver cet outil d'intégration sous régionale et de renforcement des capacités de gestion.

Depuis lors, le CESAG est "un établissement public international, spécialisé en matière de formation, de recherche et de consultation, doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et administrative, et ayant son siège à Dakar", dirigé par un Conseil d'Administration présidé par le Gouverneur de la BCEAO.

3.1.2 La mission

La principale mission du CESAG est de contribuer à l'intégration régionale à travers la formation, la consultation et la recherche en management, pour le développement durable de l'Afrique. Ainsi, l'institution met à la disposition des Etats membres de l'UEMOA, un centre d'excellence destiné à accompagner le processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest, en vue du renforcement des capacités humaines et institutionnelles et de l'amélioration des performances des entreprises et des organisations de la région.

3.1.3 Les domaines d'activité du CESAG

Les principales activités du CESAG sont la formation, la consultance et la recherche dans le domaine de la gestion. Ainsi l'institution réalise la formation des grades du système LMD en gestion mais aussi la formation continue dont la coordination est assurée par la direction de la formation.

En ce qui concerne la formation, le CESAG offre vingt et un (21) programmes de formation diplômantes. En plus de cela le CESAG propose des formations qualifiantes sous forme de séminaires de perfectionnement et de formations en langues étrangères (anglais, français, italien, arabe, allemand, espagnol, japonais, wolof).

Quant à la consultation, elle permet au CESAG d'accroître sa notoriété dans le milieu professionnel et de contribuer à son autofinancement.

La recherche au CESAG vise : la réalisation d'études sur les pratiques de management international; la création, l'adaptation et la diffusion de nouvelles techniques de gestion capables d'améliorer les performances des organisations. Elle a également pour objectif la création d'une revue en gestion et la diffusion des résultats des travaux de recherche.

Ces différentes activités du CESAG se déroulent grâce à un support logistique composé des infrastructures suivantes:

- 01 bibliothèque proposant plus de 6 000 titres;

- 01 centre autovisuel;
- 01 salle de marché-école bénéficiant de services d'information Reuters;
- 01 laboratoire multimédia de langues;
- 01 salle d'auto formation en langues;
- 04 laboratoires informatiques de 15, 18, 20 et 25 postes en réseaux;
- 26 salles de cours climatisées de 15 à 60 places;
- 01 résidence-hôtel de 64 chambres climatisées avec TV;
- 03 restaurants de 150 couverts chacun;
- 01 auditorium de 300 places;
- 01 salle de conférence;
- 01 préau;
- 01 salle de visioconférence.

3.2. Fonctionnement et perspectives du CESAG

Cette section nous permet d'avoir une connaissance du fonctionnement du CESAG, mais aussi de ses perspectives.

3.2.1 Le fonctionnement du CESAG.

Pour comprendre le fonctionnement du CESAG, il convient de prendre connaissance de sa structure organisationnelle. Ainsi, le CESAG comprend les grandes structures suivantes:

- la Direction Générale (DG);
- le Secrétariat Général (SG);
- les unités de la technostructure;
- la Direction de la Formation et des Innovations Pédagogiques (DFIP);
- la Direction de la Recherche et du Développement (DRD);
- la Direction Comptable et Financière (DCF);

- la Direction du Capital Humain, des Ressources Matérielles et du Patrimoine (DCHRMP).

Chacune de ces entités sont décrites comme suit:

- **La Direction Générale**

La Direction Générale comprend des structures rattachées (les unités de la technostructure) et toutes les directions citées précédemment. Les structures rattachées au Directeur Général ont pour principale mission le conseil à la prise de décision et les structures supports. Il s'agit de:

- l'Unité du Contrôle interne et de la Qualité;
- l'Audit Interne;
- l'Unité de Développement Institutionnel;
- l'Unité des Projets et Programmes dits autonomes;
- des chargés de missions;
- des services supports du Directeur Général: l'assistant, le protocole, le chauffeur et le secrétariat particulier.

Le Directeur Général a sous son autorité, un cabinet qui est placé sous la coordination d'un coordonateur chef de cabinet. Il est chargé:

- d'assister le Directeur Général dans l'exécution des missions qui lui sont confiées;
- d'animer et de diriger l'ensemble de l'équipe du cabinet;
- de superviser les activités des structures rattachées et des services supports;
- d'assurer une liaison permanente entre le cabinet et les directions techniques.

Pour finir, la Direction Générale compte cinq (5) cellules:

- la cellule du contrôle des opérations ou contrôle permanent;
- la cellule du contrôle de gestion des budgets;
- la cellule d'Assurance Qualité et de Suivi-Evaluation;
- la cellule partenariats et relations extérieures;
- la cellule marketing et intelligence stratégique.

- **Le Secrétariat Général**

Le Secrétariat Général est la mémoire de l'institution. Elle a pour principale mission l'animation administrative selon les règles édictées par les textes fondamentaux du CESAG. Le Secrétariat Général est animé par un Secrétaire Général qui coordonne directement l'action des unités rattachées. Ces structures rattachées sont les suivantes: les Chargés d'études, les Archives, le Courrier et le Conseiller Juridique.

- **La Direction de la Formation et des Innovations Pédagogiques (DFIP)**

La DFIP est placée sous l'autorité directe du DG. Elle a pour principale mission, l'organisation et la mise en oeuvre de la politique de formation du CESAG. Ainsi, elle crée un environnement favorable à la diffusion d'offres de formations pertinentes, définies et développées, sous tendues par une pédagogie adaptée et en phase avec les attentes de l'environnement.

Cette structure est dirigée par un Directeur de la Formation et des Innovations pédagogiques. Elle comprend des départements et des services. Les départements sont constitués de parcours de formations construits pédagogiquement autour des types d'apprenants. Quant aux services, ils sont constitués de cellule de soutien aux innovations pédagogiques, à l'apprentissage, à l'évaluation, à la vie estudiantine, à la collation des grades et titres et à la vie post CESAG. Les entités rattachées à la DFIP sont désignées ci-après:

- le Département de la formation continue ou CESAG Executive;
- le Département de la formation initiale ou CESAG Grande Ecole;
- le Département de la formation Ouverte et à Distance (FOAD) ou CESAG - Distance Learning;
- le Département des langues et civilisations;
- le Service des innovations pédagogiques. Elle comprend la Cellule informatique, la Cellule multimédia, la Cellule techno-pédagogique, la Cellule du suivi et des évaluations des pratiques;
- le Service du support étudiants: Cellule de l'information, de l'orientation, des bourses et des placements; le Bureau de la vie étudiante;
- le Service de la Scolarité et de la bibliothèque.

- **La Direction de la Recherche et du Développement (DRD)**

Sous l'autorité directe du DG, la Direction de la Recherche et du Développement à pour principale mission l'organisation, le développement et l'animation d'un agenda de recherche sur la gestion en Afrique, structuré autour de parcours doctoraux, de laboratoires, d'incubateurs et de technopôles au service du développement de l'Afrique. La DRD est dirigée par un Directeur assisté. Elle comprend:

- le Département CESAG Recherche (Formations Doctorales, Laboratoires de recherche, Chaires);
- le Département CESAG Business Development (Séminaire, Consulting, Résidence Hôtelière);
- le Département valorisation (Editions CESAG, Incubateurs, Technopôles).

- **La Direction Comptable et Financière (DCF)**

La Direction Comptable et Financière est chargée de la supervision, de la coordination et de la mise en oeuvre de la politique comptable et financière du CESAG. Elle est garante de la production d'une information comptable et financière fiable et exhaustive permettant la prise de décision. Elle se charge également du conseil en allocation optimale des ressources financières de l'institution. La DCF est dirigée par un Directeur Comptable et Financier placé sous l'autorité directe du Directeur Général. Elle s'organise autour de deux services: Comptabilité et Finance.

- **La Direction du Capital Humain, des Ressources Matérielles et du Patrimoine (DCHRMP)**

La Direction du CHRMP est chargée de l'organisation, de l'animation et de la mise en oeuvre des stratégies de gestion des ressources humaines, des approvisionnements et stocks, des actifs mobiliers et immobiliers de l'institution. De plus, elle définit en amont les mécanismes et procédures pour une bonne gouvernance des marchés et une minimisation des risques. La DCHRMP est dirigée par un Directeur et placée sous l'autorité directe du Directeur Général. Elle est structurée en trois (3) services:

- le Service du Capital Humain (SCH);
- le Service de la Gestion des Stock et du Patrimoine;
- le Service des Marchés et des Contrats.

Pour plus de clarté l'organigramme du CESAG est présenté en annexe. (voir annexe 2).

3.2.2 Les perspectives du CESAG

Les perspectives au CESAG sont l'ensemble des évènements prévus dans le cadre d'un changement organisationnel.

A l'issue de notre entretien avec la Direction Générale, nous constatons que le CESAG fait face à « *des changements au niveau structurel avec la redéfinition de l'organigramme dans son entièreté. Et aussi des changements fonctionnels avec les attributions de nouvelles tâches dans les fiches de poste.* » (Directeur Général CESAG, 2019)⁵.

Nous avons par la même occasion, eu connaissance du caractère graduel de la démarche. « *l'idée à été dans un premier temps de consolider déjà les forces qui existaient, ensuite en 2019 de continuer la consolidation mais aussi en insérant ou en intégrant des réformes graduelles* » (Directeur Général CESAG, 2019). Ainsi les principales réformes concernent :

- la structure globale où des fonctions de support ont été rattachées à la direction générale;
- la création d'un cabinet au niveau de la direction générale;
- la création d'une technostucture sur des fonctions assez délicates comme le Business Développement ou l'on retrouve tout ce qui est marketing, stratégie et veille;
- une refonte de la formation avec la prise en charge de la formation pédagogique; la création d'un service de support étudiant beaucoup plus élargi prenant aussi bien en compte les aspects de bourse, de scolarité, que d'insertion;
- Au niveau de ce qui était considéré comme la DAF (Direction Administrative et Financière), il y'a eu un éclatement en Direction comptable et financière d'un coté et de l'autre la direction qui gère tout ce qui est capital, patrimoine et de l'organisation.

Ce sont là les évènements qui ont été effectués de façon graduelle et qui devraient permettre à partir de l'année prochaine (2020) d'amorcer d'autres changements.

⁵ Entretien du 18 octobre 2019 avec le Professeur Balibié Serge Auguste BAYALA, Directeur Général du CESAG.

Chapitre 4: La présentation des résultats et les recommandations

Ce chapitre comprend la présentation et l'analyse des résultats de notre étude sur le changement organisationnel au CESAG; mais aussi les recommandations.

4.1 Présentation et analyse des résultats

Les résultats de notre analyse seront regroupés en différents points nous permettant de comprendre comment le processus de changement se déroule au CESAG. Ainsi cette section comprend successivement la pratique du changement organisationnel au CESAG, la présentation des parties prenantes clés du changement et les représentations du changement développées par les acteurs.

4.1.1 La pratique du changement organisationnel au CESAG

Notre entretien avec le Directeur Général nous a permis d'avoir une idée assez claire de la pratique du changement organisationnel au CESAG. Nous pouvons dès lors caractériser le changement avant d'explorer ses autres dimensions.

• Typologie du changement au CESAG

« Un changement stratégique prend le caractère radical d'une transformation lorsqu'il y a changement (discontinu ou non) de toutes les grandes composantes de la stratégie — croyances, valeurs, stratégie concurrentielle ou positionnement et arrangements structurels — et qu'il est perçu comme discontinu par les membres clés de l'organisation dans au moins l'une d'entre elles. » (HAFSI et DEMERS, 1989).

Les informations tirées de l'entretien nous permet d'affirmer que le changement ayant lieu au CESAG est un changement radical touchant la structure de l'organisation. En effet, les changements touchent *« L'entièreté de l'organisation. Toute l'organisation aussi bien le fonctionnement de la direction générale que le secrétariat général ou encore la direction de la formation, la direction de la recherche. La fonction support telle que la direction du capital humain. etc. »* (Directeur Général CESAG, 2019).

Les facteurs qui ont déclenché ces changements se résumeraient à l'inefficacité organisationnelle dans son ensemble. Cela se traduit par exemple à :

- l'ensemble des dysfonctionnements liés à la fonction Ressource Humaine ;

- l'absence d'une comptabilité fiable au niveau de la comptabilité;
- l'incomplétude de la réforme LMD au niveau de la formation même qui est le coeur de métier;
- au niveau du département de la recherche, c'est la quasi inexistence d'une recherche véritable structurée et formalisée.

Ces dysfonctionnements sont les principaux éléments du diagnostic qui sont à la base de la nécessité du changement organisationnel au CESAG.

Si l'on se réfère au modèle des étapes du changement proposé par Bullock, il convient de noter que le processus du changement se déroulant au CESAG est à la phase d'intégration où il faut consolider et institutionnaliser les nouvelles routines organisationnelles. La Direction Générale affirme effectivement que: « *Nous sommes au début du changement, si je veux caractériser je dirais que nous sommes actuellement dans la phase de consolidation de nos forces et de correction de certaines faiblesses qui sont importantes pour assurer la qualité de l'organisation. C'est d'ailleurs pour ça qu'on a mis l'accent sur la qualité.* » (Directeur Général CESAG, 2019).

• **Diagnostic organisationnel**

Le diagnostic organisationnel consiste à effectuer un état des lieux de l'organisation, de ses processus et des personnes qui la composent afin d'évaluer de manière objective sa capacité à adopter de nouvelles pratiques. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer sa capacité à changer.

A l'issue de notre entrevue avec le Directeur Général, il nous a été mentionné que le CESAG a procédé à un diagnostic à l'aide de l'outil SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). « *le diagnostic ayant permis de déceler un certain nombre de forces et aussi un certain nombre d'opportunités et de faiblesses éventuellement des menaces. Mais on s'est dit dans un premier temps qu'il faut s'intéresser à ce que les forces nous donnent comme capacité à pouvoir faire bouger les choses. Et justement une des premières actions c'est de s'appuyer sur les forces. En s'appuyant sur les forces on peut arriver à des résultats immédiats pour montrer que le changement est possible et qu'on peut éventuellement faire progresser l'organisation. Donc vu sous cet angle je dirais oui, nous avons évalué cette capacité à changer.* » (Directeur Général CESAG, 2019).

Ce diagnostic a été effectué en interne avec la participation de l'ensemble des agents. En effet, « *Chacun a eu l'opportunité d'échanger, de partager et j'ai eu l'opportunité de faire cet exercice avec eux en se basant sur les documents qui avaient été produits dans le passé parce que pas mal de*

choses ont été faites mais n'ont pas été mises en application. Cela nous a permis très rapidement de faire un diagnostic et d'établir un rapport de diagnostic assorti d'un plan d'action. » (Directeur Général CESAG, 2019).

• Style de direction

En période de changement, les dirigeants doivent faire preuve d'une grande cohérence pour susciter la coopération malgré les difficultés qu'amène le changement. Toute division risque de mettre en échec les efforts entrepris dans le cadre du changement. C'est pourquoi le style de direction est important dans ce processus. Le Directeur Général du CESAG nous renseigne à ce propos: « *Il s'agit d'un état des lieux participatif avec l'ensemble des acteurs et restitué à tous les acteurs, ensuite il y'a eu des plans d'action qui ont été conçus par les directions opérationnelles et à partir de là, la communication s'est établie pour amorcer au fur et à mesure le changement dans l'organisation. Donc je ne dirai pas qu'on est totalement du changement Bottom up, on est pas non plus totalement du Top down. On est dans une dimension mixte.* » (Directeur Général CESAG, 2019).

Nous constatons que le changement a été initié par la Direction Générale et exécuté par les acteurs opérationnels. Pour qualifier le style de direction nous dirons qu'il s'agit d'un style participatif, bien que le changement ait été initié par la DG, parce que le personnel a été impliqué dès la phase de diagnostic. En effet, « *ils sont impliqués depuis le diagnostic qui était participatif jusqu'à ce qu'on est entrain de faire, parce que lorsqu'ils élaborent leurs activités annuels par exemple, ils le font sur la base d'axes définis. Chacun devrait faire en sorte que son activité concoure à tel ou tel axe.* » (Directeur Général CESAG, 2019).

4.1.2 La présentation des parties prenantes clés du changement

L'interview avec le Directeur Général nous a permis de prendre connaissance des différentes parties prenantes concernées par le changement organisationnel. Ainsi,

- au niveau interne nous avons: l'ensemble du personnel; les fournisseurs qui ont été aussi touchés par ce changement et à qui il est demandé d'être beaucoup plus professionnels notamment le service d'entretien, le service de gardiennage. Il y'a aussi les clients qui sont les étudiants dont il est question de responsabiliser davantage aussi individuellement qu'à travers leur association principale.

- Au niveau externe nous pouvons citer: la BCEAO qui est la tutelle du CESAG; les partenaires extérieures notamment dans le cadre des projets comme le YALI; l'administration publique (le ministère des affaires étrangères, l'Etat du Sénégal concernant la gestion de l'accord de siège).

Ces parties prenantes sont toutes plus ou moins touchées par le changement mais à des degrés différents. *« Nous avons par exemple le personnel qui est vraiment l'acteur majeur de ce processus de transformation. Il en est le moteur et l'artisan. Nous avons les fournisseurs qui sont plutôt des prestataires de service dont on essaye dans la dynamique globale d'amener à une culture de la qualité, une culture d'excellence; Nous avons la relation avec la tutelle aussi: nous essayons de faire en sorte que notre professionnalisme monte en puissance, qu'elle puisse le constater et qu'elle puisse nous suivre. Pareil pour les relations publiques avec l'Etat sénégalais ou encore nos partenaires à qui nous essayons d'apporter dans le mécanisme de reporting de respecter les deadline. Donc tout le monde est plus ou moins impliqué mais à des degrés différents. »* (Directeur Général CESAG, 2019).

Il convient de noter le pilotage du changement est assuré par la Direction Générale en collaboration avec des équipes projets. *« Nous avons des équipes projets en fonction du projet, nous avons par exemple une équipe projet contrôle interne qualité, une équipe chargée de la mise en place d'un système d'information, et le pilotage global du changement que j'effectue moi même avec le comité de direction. Nous avons par exemple aux ressources humaines un chargé de mission qui joue le rôle de conseil auprès de la direction générale. On essaye de mettre en place quelques entités mais le pilotage est assuré directement par moi même au sein du comité de direction. »* (Directeur Général CESAG, 2019).

• Les résistances au changement

« Le changement qui concerne l'ensemble de l'organisation est toujours plus difficile que celui qui n'affecte qu'une partie de celle-ci. Quand on procède à un changement global, la résistance et les risques sont considérables. » (HAFSI, et DEMERS, 1989). A ce propos, le DG nous fait part des types de résistances qui ralentissent, voire entravent le processus de changement. *« comme dans tout changement ça ne manque jamais. Je vais même catégoriser en disant que nous avons ceux qui résistent au changement, nous avons les opposants au changement et nous avons ceux qui acceptent le changement; et ceux là qui sont indifférents au changement. La différence entre le résistant au changement et l'opposant au changement, de notre point de vue c'est que le résistant au changement peut être de bonne foi qui cherche à être convaincu, il est sceptique en fait. Vous avez*

l'opposant au changement qui sait pertinemment que c'est ce qu'il faut faire mais qui refuse définitivement de bouger. C'est à ces types de résistances qu'on fait face. » (Directeur Général CESAG, 2019).

Le DG affirme ensuite que ces résistances n'ont pas encore été vaincues parce que c'est un processus qui est assez long; mais prend des mesures pour y remédier. *« on essaye de sensibiliser, d'expliquer pour que les gens comprennent au fur et à mesure qu'il n'y a rien d'insurmontable et que c'est dans l'intérêt général du centre. Et donc dans leur propre intérêt parce que si nous arrivons à une situation catastrophique, c'est le personnel qui en payera le prix. Les étudiants n'aurons plus accès à nos formations, les fournisseurs ne seront pas payés, chacun est plus ou moins concerné par la nécessité de faire en sorte qu'on puisse atteindre les objectifs. Comme le personnel est la partie prenante charnière de toute réforme touchant l'organisation, il est important de mettre l'accent sur le personnel. Parmi le personnel certains ont bénéficié des services d'un coach pour les accompagner, les aider à mieux comprendre leur travail, et leur montrer que s'il le font bien et mieux, cela sera en faveur du changement. » (Directeur Général CESAG, 2019).*

Le groupe manifestant le plus de résistance serait les personnes exerçant une fonction support. Le DG estime qu'il y aura moins, voire pas du tout de résistance de la part des personnes exerçant le coeur de métier de l'organisation. *« Il y'avait comme une inversion entre le coeur de métier et l'administration. Le coeur de métier qui est la formation et la recherche est devenu l'administration. Du coup les premières actions ont porté sur l'administration générale et c'est là ou il y'a eu pas mal de résistances. Là nous commençons à aller progressivement vers le coeur de métier. J'imagine qu'il y'aura des résistances mais les premières résistances viennent de l'administration générale qui véritablement était au centre du « gâchis ». » (Directeur Général CESAG, 2019).*

• **Les moyens d'implication des parties prenantes**

Nous avons également eu connaissance des outils utilisés pour impliquer le personnel au changement se déroulant au CESAG. *« En premier la communication, la sensibilisation il faut sensibiliser, en leur expliquant un peu les risques, les dangers qui se présentent; en essayant de responsabiliser aussi davantage les acteurs pour que tout ne soit pas concentré au niveau de la Direction Générale, et que les acteurs soient plus responsabilisés. En ce qui concerne également l'implication il y'a eu la désignation des acteurs c'est à dire que les directeurs qui ont été nommés ont eu la latitude d'identifier leur collaborateurs. Chacun choisi ses agents après avoir bien*

entendu consulté l'agent et discuté des objectifs attendu de sa direction. » (Directeur Général CESAG, 2019).

En résumé, les outils d'implication au processus de changement sont la communication, la sensibilisation et la responsabilisation du personnel. En ce qui concerne les formes de communication, nous avons la communication verbale et la communication électronique. *« Comme moyen de communication vous avez la communication directe, travail des assemblées générales. Il faut énormément communiquer. (...) Des notes de service, des messages et mails au personnel. Il y'a au moins une assemblée générale chaque mois au cours de laquelle on passe en revue la vie du centre. » (Directeur Général CESAG, 2019).*

Nous nous sommes également interrogé sur l'efficacité des moyens utilisés pour impliquer le personnel au processus. Il semblerait que cela tienne de la valeur des ressources humaines de l'organisation et de leur aptitude à comprendre le changement et ses enjeux. *« C'est relatif, en réalité ça dépend aussi de la qualité des ressources humaines. Si vous avez une ressource humaine de qualité il est beaucoup plus simple d'expliquer les dangers qui menacent l'organisation. Lorsque vous prenez des ressources humaines qui ne sont pas véritablement conscientes et qui ne comprennent pas les enjeux, ça vous rend beaucoup plus vulnérable en terme de stratégie. Il s'agit là de deux dimensions importantes. Le plus souvent on fait l'hypothèse que les ressources humaines sont performantes à la base. Mais lorsque les ressources humaines elles mêmes ont besoin d'une mise à niveau, il est évident qu'en ce moment la communication, la sensibilisation devient un moyen dont l'efficacité n'est pas forcément celle qui est attendu. » (Directeur Général CESAG, 2019).* Pour que les moyens d'implication puissent être efficaces il faut que les bénéficiaires aient un niveau de compréhension suffisant de la vision du dirigeant.

• **Les résultats du changement**

Dans ce processus, il ne s'agit pas uniquement de conduire le changement mais aussi de s'assurer de l'atteinte des objectifs. De ce fait, le DG nous fait part des résultats actuels du changement en cours en expliquant les objectifs visés par le projet.

Les premiers objectifs étaient d'abord:

- d'amener les gens à inscrire le changement dans une perspective nécessaire et indispensable.
« De ce point de vue les acteurs commencent à comprendre qu'il est important qu'on aille dans

ce sens. Donc on pourrait parler d'une adhésion qui a été progressive et qui continue son chemin. A ce niveau il n'y a pas de souci. » (Directeur Général CESAG, 2019).

- Le deuxième objectif dans ce processus était de montrer rapidement qu'il y a des choses qui sont faisables et qu'il est possible de le réaliser. *« Quand je prend le cas du non respect de certaines pratiques comptables comme la non séparation de la dépense et des unités de coût. Parce vous avez un service de la dépense puis vous avez des unités de coût, des unités de profits. Tout le monde faisait la dépense alors que chacun devrait exclusivement pratiquer ses activités. Ces habitudes là ont commencé à disparaître petit à petit et les gens retournent un peu à l'orthodoxie; Vous avez aussi une maîtrise des charges qui consiste à faire en sorte qu'on utilise le peu de moyens possibles pour faire le maximum et cela à déjà produit des résultats. On le voit à travers l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) qui est positif plutôt que négatif et une valeur ajoutée (VA) qui est naturellement aussi positive.* » (Directeur Général CESAG, 2019).

En résumé, les premiers résultats du changement s'observent à travers l'adhésion progressive du personnel, l'abandon de certaines pratiques déviationnistes et de bons résultats comptables et financiers.

Il est aussi question de consolider les acquis au cours de l'exercice 2019. *« D'ici fin décembre on pourra faire le point. Mais les tendances à mis parcours montrent qu'on est sur la bonne pente, on pourra consolider les résultats de l'année écoulée.* » (Directeur Général CESAG, 2019).

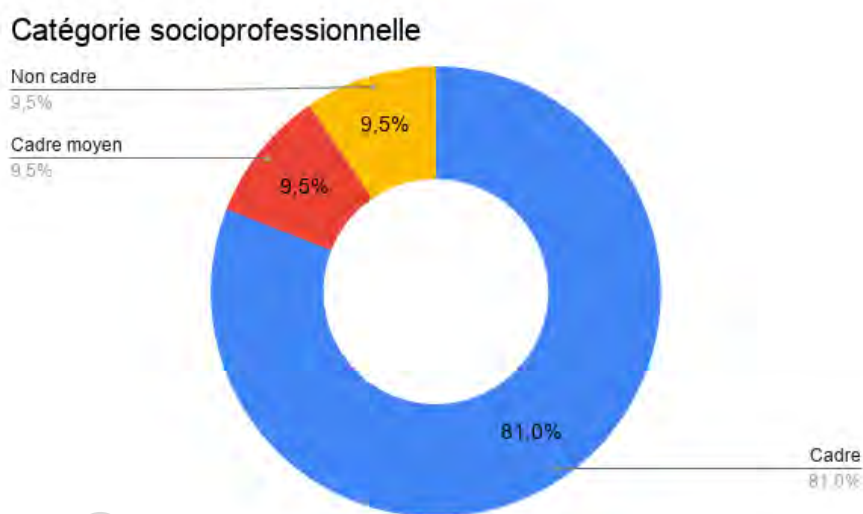
4.1.3 Les représentations du changement développées par les acteurs.

Les acteurs touchés par le changement ne perçoivent pas le processus de la même manière. Nous essayerons alors de comprendre leur vécu du changement à travers l'analyse des données issues du questionnaire adressé au personnel. L'analyse sera faite suivant les modalités du questionnaire. Il convient d'abord de présenter les participants de l'étude.

- **Les participants de l'étude**

Faute de ne pouvoir faire participer toute la population, nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire. Il s'agit de choisir au hasard un groupe de personnes dans une population donnée. Toutes les personnes auront donc la même probabilité de faire partie de l'échantillon. Le risque concernant cette méthode est que l'échantillon peu ne pas être représentatif. Nous avons néanmoins eu la chance d'avoir toutes les catégories socioprofessionnelles existantes au CESAG qui sont représentées par l'échantillon obtenu. La figure 5 présente les participants de l'étude.

Figure 5: Les participants de l'étude.



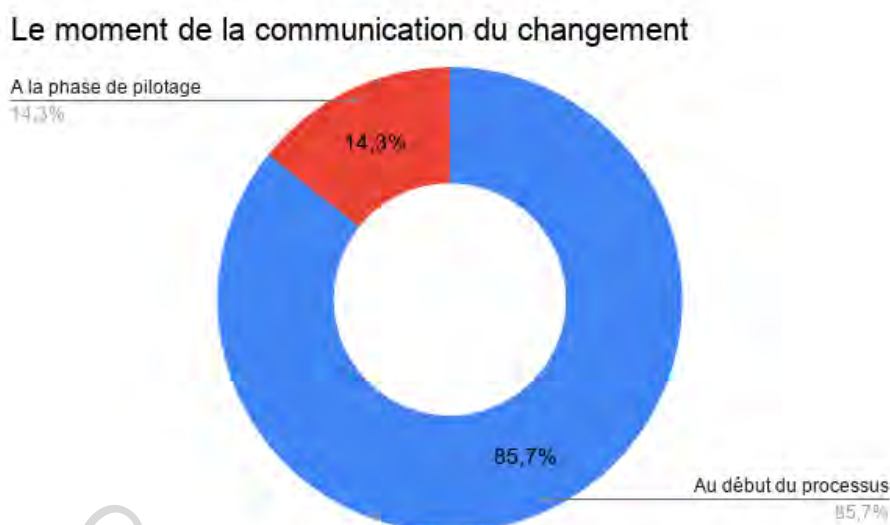
Source: Nous même.

Nous constatons que 81% des participants qui composent l'échantillon sont des cadres. Cela peut s'expliquer par le fait que la majorité des salariés du CESAG soit des cadres à 57,5%.

- **La communication**

La communication est importante dans tout projet de changement. L'organisation communique afin d'informer, de faire comprendre, voire de mobiliser les acteurs. Nous nous sommes donc intéressé à la façon dont le changement à été communiqué au CESAG, à travers le moment de la communication du changement (Figure 6) et le type de support utilisé (Figure 7).

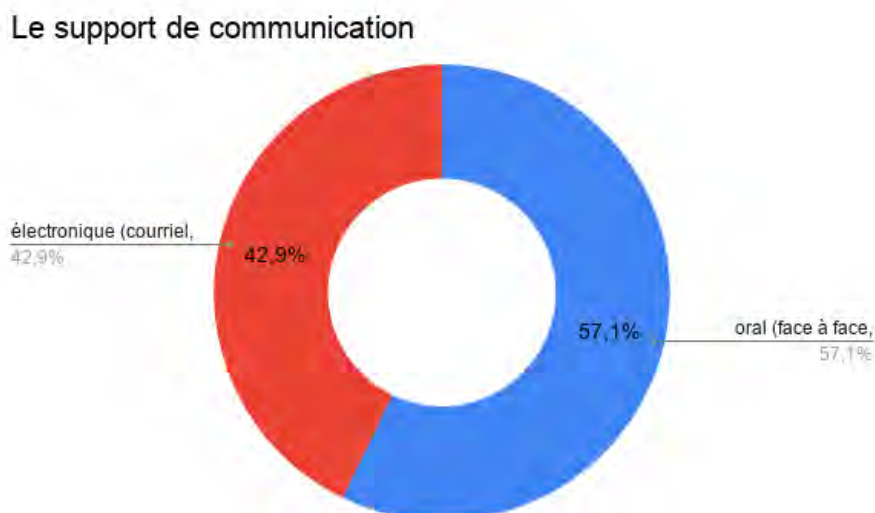
Figure 6: Le moment de la communication du changement.



Source: Nous même.

Les données de notre graphique montrent que la majorité des répondants ont eu connaissance des changements entrepris dans l'organisation au début du processus, conformément à ce que nous a révélé l'interview avec le Directeur Général. Seulement 14,3% affirment avoir été au courant à la phase de pilotage. Ce faible pourcentage est peut-être lié à la proportion de non cadre ou de cadre moyen ayant participé à l'enquête. Ceux-ci ne disposant pas d'un pouvoir décisionnel fort, il peut paraître normal que la communication soit établie un peu plus tard avec eux.

Figure 7: Le support de communication



Source: Nous même.

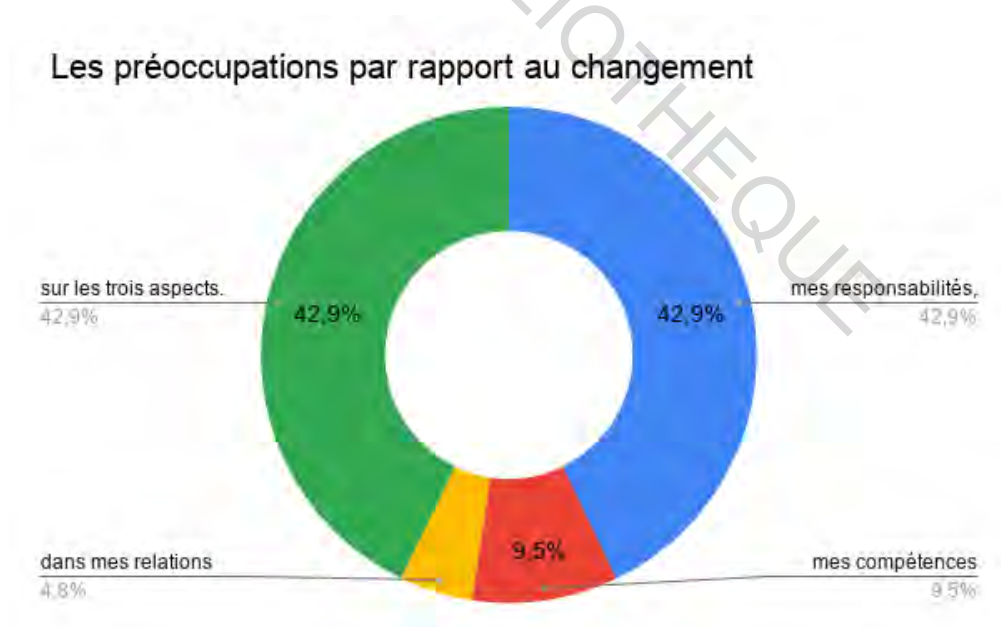
Nous pouvons observer dans la figure ci, que 57,1% des participants ont été informés à travers un canal de communication oral; les 42,9% par voie électronique.

Dans des situations inhabituelles comme un changement organisationnel, nous estimons que les supports de communication les plus appropriés sont oraux. En effet, ils permettent de minimiser les risques de malentendus et de coordonner rapidement les activités. Nous remarquons effectivement que la majorité des répondants ont été informés par un canal de communication oral (57,1%); ce qui est une bonne chose.

- **Les préoccupations du personnel par rapport au changement**

Les premières préoccupations des participants par rapport au changement sont les conséquences du changement sur les aspects résumés dans la figure 8.

Figure 8: Les préoccupations des acteurs



Source: Nous même.

Nous constatons que les répondants ont des préoccupations différentes vis a vis du changement. Certains ont une préoccupation (leurs responsabilités, leurs compétences, ou les relations avec leurs

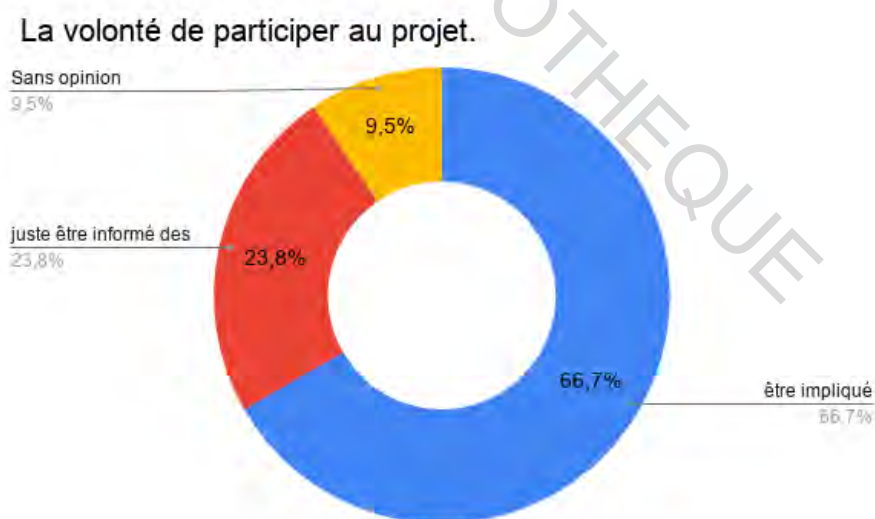
collègues), pendant que d'autres personnes en ont trois, voire plusieurs. Le graphique montre que les deux grandes parties des participants s'inquiètent des conséquences que peut avoir le changement sur les trois aspects cités (42,9%) et sur leurs responsabilités (42,9%).

Nous pouvons affirmer que les personnes n'ont pas les mêmes préoccupations par rapport au changement mais la quasi totalité semblent s'inquiéter de ce qui va changer dans leur routine de travail et plus particulièrement dans leur responsabilité; Ce qui peut se traduire par le fait d'être concerné ou pas, par une mobilité (verticale ou horizontale).

• La volonté du personnel de participer au projet

La question de la participation des acteurs au changement a presque toujours été évoquée par les auteurs. Beaucoup soutiennent qu'il faut avoir l'adhésion des acteurs pour garantir le succès d'un changement. Encore faudrait-il que ces acteurs manifestent la volonté d'y participer. Nous avons donc demandé l'avis du personnel sur la question par l'intermédiaire d'une des modalités du questionnaire. La figure 9 représente les réponses des participants.

Figure 9: La volonté de participation au projet.



Source: Nous même.

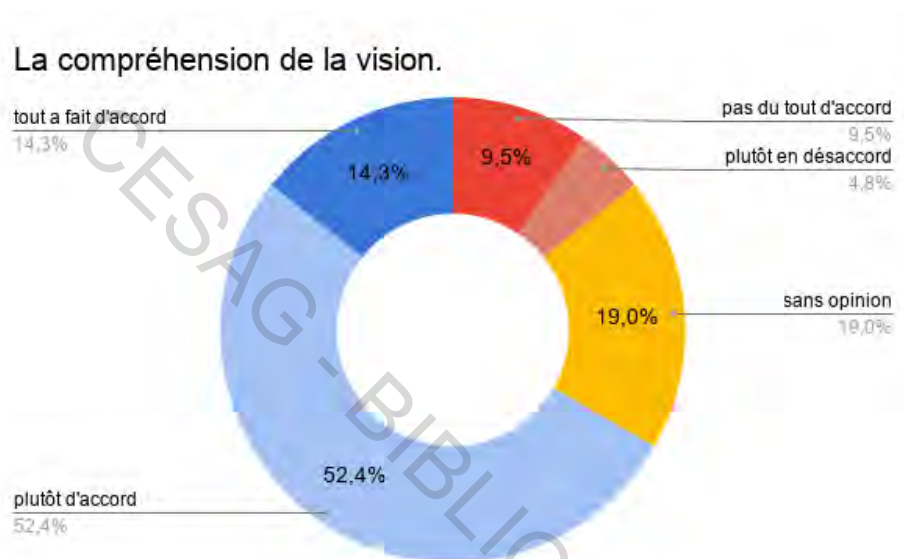
A la lecture de ce graphique nous constatons que 66,7% des personnes ayant répondu souhaitent participer activement au processus; ce qui dénote l'intérêt pour ces personnes d'un changement inclusif. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la majorité des répondants soient des cadres. Nous

sommes surpris de constater que 23,8% préfèrent être des acteurs passifs du projet. Les personnes restantes (9,5%) restent indifférentes.

- **La compréhension du changement par le personnel**

Le fait de donner un sens au processus mis en place faciliterait l'adaptation des salariés au changement. La figure 10 résume les réponses des participants à la question.

Figure 10: La compréhension du changement.



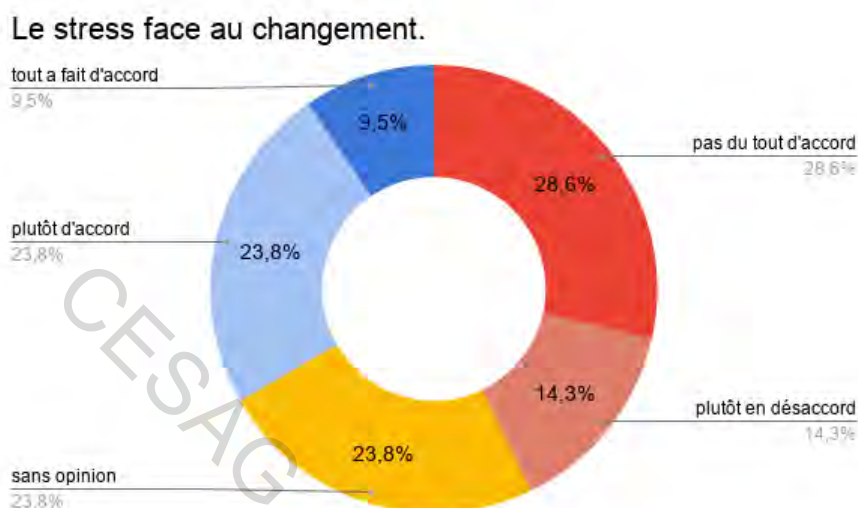
Source: Nous même.

Nos données montrent que plus de la moitié des répondants (66,7%) ont répondu positivement à l'affirmation « je comprends la finalité du changement ». Cela est une bonne chose parce que, sans une compréhension claire du projet, la confusion et l'anxiété des personnes sont susceptibles de ralentir, voire paralyser les processus. Une petite partie des personnes (14,3%) n'ont manifestement pas compris le sens du projet. Il est possible que ce soit parce que le message transmis n'est pas assez clair pour ces personnes. Il semble également que 19% n'ont pas d'opinion sur la question, probablement parce qu'ils n'accordent pas beaucoup d'importance au projet.

- **Le stress du personnel provoqué par le changement**

Nous avons vu que le stress peut avoir des effets négatifs sur le changement et sur les personnes. Nous avons donc vérifié ce fait en demandant aux salariés, à travers un item de notre questionnaire (figure 11), si le changement leur fait réellement ressentir du stress.

Figure 11: Le stress des acteurs du changement.



Source: Nous même.

A l'affirmation « je suis stressée à l'idée du changement », les avis sont clairement divergents. Les chiffres prouvent que 33,3% des personnes sont stressées par le changement, pendant que 42,9% ne le sont pas. Nous avons vu que le stress peut avoir de mauvaises conséquences sur le changement et les personnes en ayant une incidence négative sur leur performance. De plus le stress peut influencer négativement la compréhension du changement par les acteurs. Nous avons souvent du mal à faire preuve de discernement en période de stress. C'est donc une variable à prendre en compte dans le processus. Les 23,8% restants sont sans opinion.

Le changement n'est pas si stressant que tel qu'il est généralement décrit dans la littérature; du moins pour les participants à notre enquête. La majeure partie de ces derniers déclare ne pas être stressée par le changement.

- **Les effets du changement sur les salariés**

Il est important de vérifier si le changement est perçu comme bénéfique par les salariés. Nous avons donc élaboré trois affirmations dans notre formulaire visant à déterminer les apports du changement sur le quotidien des salariés (figure 12). Il s'agit des affirmations suivantes :

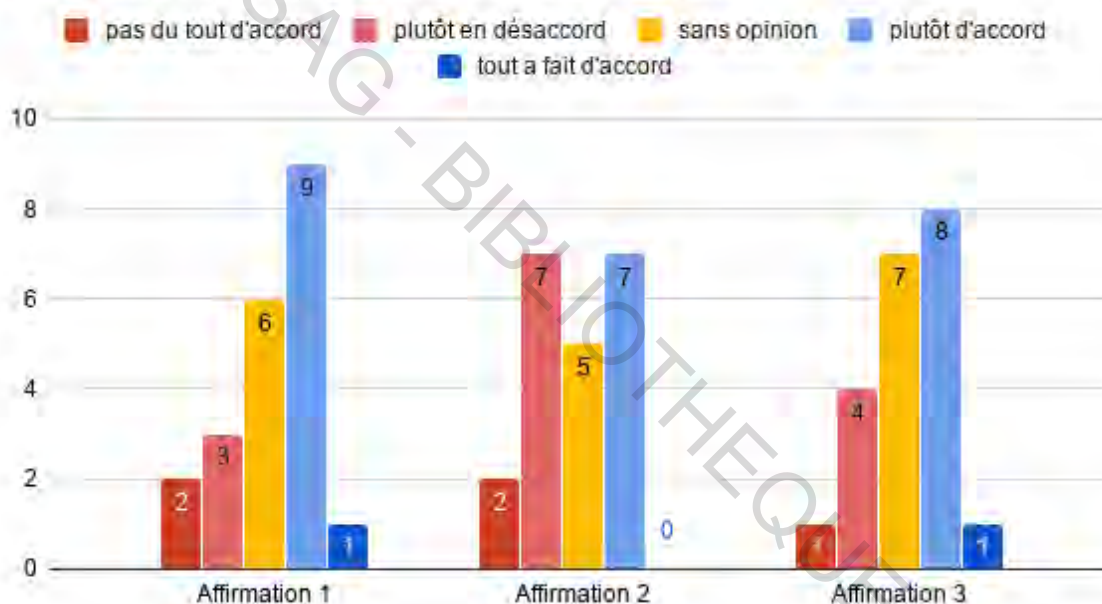
Affirmation 1: Le changement améliore mes conditions de travail.

Affirmation 2: Mon organisation a entrepris des actions qui me permettent de bien m'adapter à ma nouvelle situation de travail.

Affirmation 3: Globalement, je vis bien le changement.

Figure 12: Les effets du changement sur les salariés.

Les effets du changement sur les salariés.



Source: Nous même.

- En examinant les chiffres on s'aperçoit que 47,6% des répondants affirment que le changement améliore leur condition de travail. Seulement 23,8% des personnes nient ce fait. Ces résultats prouvent que le changement est perçu comme positif par la majorité des répondants. Cependant, on observe aussi que 28,5% n'ont pas exprimé leur point de vue; ce qui suppose une volonté de dissimuler leur position probablement négative à ce niveau.

- En ce qui concerne les actions d'accompagnement du changement, la majorité (42,8%) des participants affirment qu'ils n'ont pas bénéficié de support de la part de l'organisation pour assurer leur adaptabilité au changement. 33,3% affirment que l'organisation a entrepris des actions leur permettant de mieux s'adapter au changement. Le taux des répondants ayant une réponse négative à ce propos est fort par rapport à celui des personnes qui ont répondu positivement à l'affirmation. Cela pourrait constituer une source de résistance dans la mesure où les salariés auront une tendance à résister pour ne pas se trouver dans une position qui les mettrait en faiblesse face à la situation future; même si le sens du changement est compris et que l'initiative est perçue comme positive par ces derniers. Les chiffres révèlent également que 23,8% des répondants n'ont pas d'opinion sur la question. Il est possible que ces personnes ne soient pas concernées par la question parce que la situation créée par le changement pour eux, ne nécessite pas d'actions d'accompagnement.

- D'après ces données, on peut noter que 42,8% des répondants affirment qu'ils vivent bien le changement. D'autres personnes (23,8%) au contraire ont un regard plutôt négatif sur le changement. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce fait. Nous estimons néanmoins que la principale raison est liée à l'intérêt individuel des salariés qui vivent le changement. Ainsi, plus les personnes trouveront un intérêt dans les changements prévus, plus elles auront tendance à le percevoir positivement. Les personnes restantes (33,3%) sont indifférentes à la question. Il faut signaler que ce taux est supérieur à celui des personnes ayant déclaré qu'ils ne vivent pas le changement comme ils l'auraient souhaité. Il est probable que ces personnes aient une expérience négative du changement puisqu'elles ont choisi de ne pas se prononcer. Il est aussi possible qu'elles attendent de constater l'évolution du processus avant d'exprimer leur avis.

Enfin, nous pouvons affirmer que les personnes concernées par notre étude ont une posture plutôt positive vis à vis du changement; car celui-ci leur est bénéfique. Néanmoins l'écart (en terme de nombre) entre ces personnes et celles ayant une impression négative du changement n'est pas très grand; sans compter le caractère douteux des intentions de personnes n'ayant pas indiqué leur position à ce niveau.

- **Les commentaires sur l'analyse**

Après analyse des réponses des participants à notre étude, nous pouvons faire les remarques qui suivent:

- Malgré une communication importante au début du processus avec des supports de communication variés (oral et électronique), le sens du changement reste incompris par certaines personnes. Cette incompréhension du changement peut être considérée comme une source éventuelle de résistance; dans la mesure où tout ce qui n'est pas ou mal compris par l'humain est susceptible de rejet.
- Tous les salariés ne souhaitent pas être totalement impliqués dans une démarche de changement. Une partie non négligeable des participants acceptent d'être des acteurs passifs du processus. Ce choix de ne pas participer peut s'expliquer par la position des personnes dans l'organisation (faible pouvoir décisionnel) ou par la volonté de ne pas encourager la réalisation du projet.
- Le taux de réponses « sans opinion » est trop élevé pour des questions qui concernent directement les répondants, surtout en ce qui concerne les effets qu'a le changement sur ces derniers. Les personnes n'ayant pas exprimé leur avis n'ont sans doute pas une perception claire du problème et de ses implications pour elles-même. Il est aussi possible que ces personnes manifestent juste une réserve en attendant d'apprécier l'évolution du processus.

4.2 Recommandations

Cette section comprend les recommandations que nous préconisons pour une meilleure gestion du changement au CESAG. Elles portent sur une proposition d'outils qui vont aider à améliorer la pratique de la conduite du changement. Ces outils sont répartis en trois rubriques selon le contexte dans lequel ils seront utilisés.

4.2.1 Les recommandations sur la manière de changer

Nos préconisations à ce niveau sont les suivantes:

4.2.1.1 L'étude du contexte social

Pour pouvoir changer une organisation il est important d'avoir au préalable une connaissance de son système de valeurs afin d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement de celle-ci. C'est pourquoi nous invitons le porteur du changement à faire une description socio-organisationnelle de

l'environnement dans lequel sera déployé le changement. En étudiant les aspects comme les symboles, les routines ou les structures de pouvoir informelles (structures réelles de pouvoir et de décision au-delà des organigrammes officiels), l'agent de changement comprend et formalise le système de valeurs de l'organisation. L'étude du contexte social sera alors réalisée au début du processus avant d'entreprendre toute action de conduite du changement. Elle peut être réalisée par une équipe désignée par les porteurs du changement. C'est une activité qui prend du temps. Le temps est une ressource à utilisée avec précaution dans tout processus; c'est pourquoi nous suggérons une durée maximum d'une semaine pour la réalisation de l'étude du contexte social.

4.2.1.2 Préparer les salariés au changement

Le changement semble être mal vécu par certaines personnes. La direction générale a souligné que les ressources humaines de l'organisation ne sont pas assez compétentes pour faire face au changement. A notre avis, il s'agit plutôt d'un problème de sensibilisation sur l'acceptation du changement. C'est pourquoi nous préconisons d'entreprendre des actions visant à favoriser l'acceptation du changement par les salariés.

Il faudra sensibiliser les personnes en leur apprenant à mettre en avant les cotés positifs du changement. Il est important d'être transparent, de leur expliquer que le changement est normal et que leur réalité d'aujourd'hui n'est pas celle de demain... En d'autres termes il faut les préparer à faire face au changement afin qu'ils ne ressentent pas un sentiment d'injustice et qu'ils n'aient pas l'impression de subir le changement. Ils doivent être prêts à accueillir le changement en développant un état d'esprit orienté solution. Cette activité doit être partie intégrante de la vie de l'organisation, même lorsqu'elle fonctionne en « temps normal » sans qu'il soit question d'un changement organisationnel. Le mieux serait que les personnes soient préparées avant toute action de conduite du changement. Il nous paraît nécessaire que ce dispositif soit intégré dans la culture de l'organisation.

4.2.1.3 La cartographie du changement

La cartographie du changement est un outil clé en conduite du changement. Il s'agit de lister tous les changements qui doivent être gérés dans le cadre d'un projet. Cela prend la forme d'une cartographie, où l'on voit l'ensemble des changements que l'on aura à traiter, et également leur apparition sur un axe temporel.

Cet outil va permettre au CESAG de déterminer les niveaux d'importance de ces changements, parce que tous n'auront pas le même niveau d'importance. Il y a des changements peu importants, importants et très importants. Il est également possible de déterminer des liens de causalité entre les changements, c'est-à-dire que certains changements apparaîtront après d'autres. Cette cartographie peut être élaborée à l'aide de n'importe quel logiciel « tableur-grapheur ». Elle doit être naturellement réalisée au début du processus par les pilotes du changement. Nous proposons à titre indicatif une cartographie du changement basée sur les informations tirées de nos enquêtes (Annexe 3).

4.2.2 Les recommandations pour gérer les résistances

• La cartographie des acteurs: Pouvoir-Posture

Après l'identification des changements sur lesquels porte le projet, il est important de s'intéresser aux personnes qui seront touchées. Celles-ci vont influencer directement sur la réussite ou l'échec du projet, en fonction de leur adhésion ou de leur rejet; c'est pourquoi il est important de les connaître et de cerner leur position vis à vis du changement.

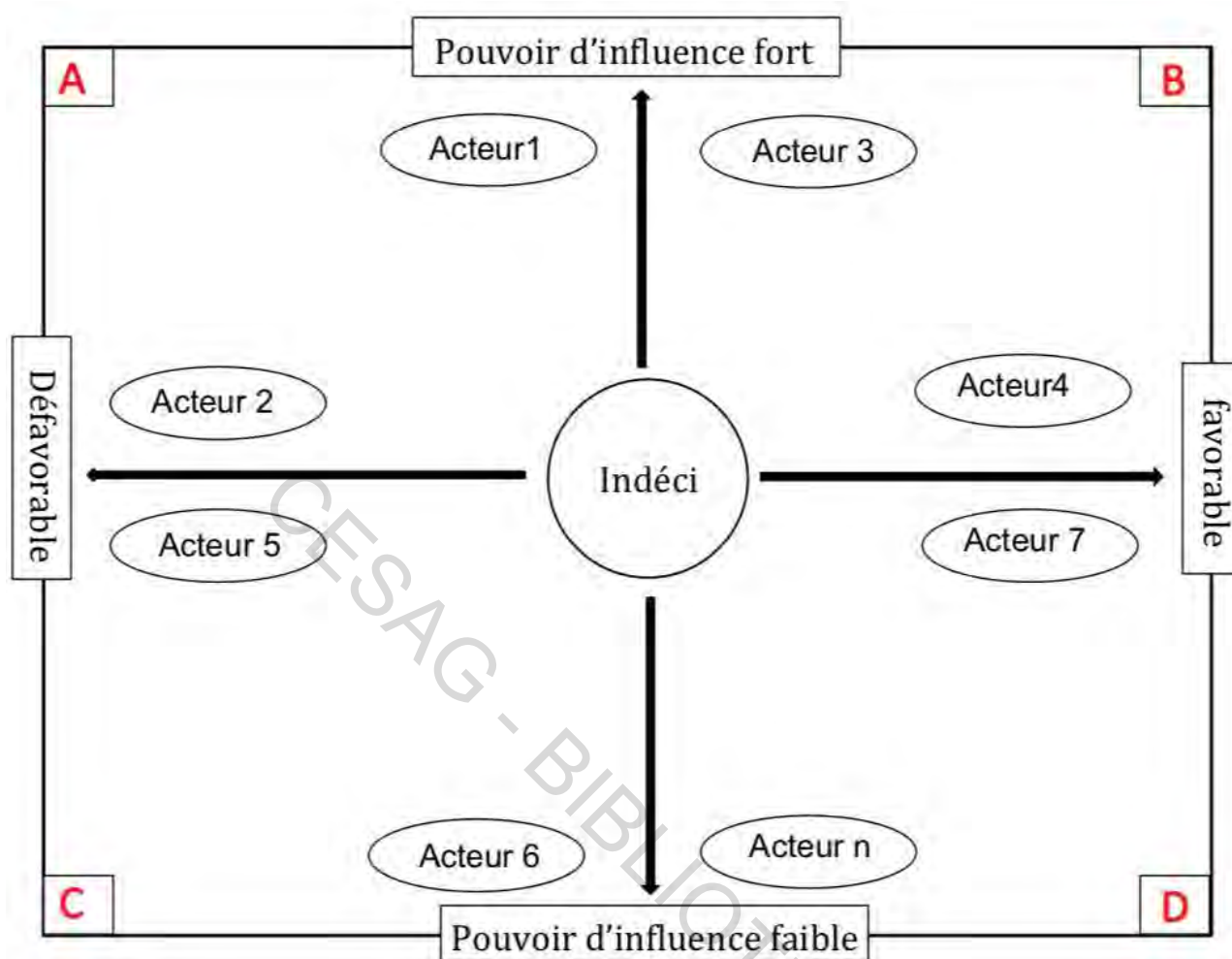
La cartographie des acteurs est un outil utilisé en conduite du changement. Il s'agit de s'intéresser aux bénéficiaires du changement, et de les représenter par une figure. La cartographie des acteurs va consister à regrouper dans un schéma, l'ensemble des acteurs concernés et de les qualifier en fonction de certains critères comme le nombre, la localisation, le métier. etc

Dans le cas de l'organisation objet de notre étude, nous proposons une classification des acteurs du changement selon deux critères: leur pouvoir d'influence sur le projet et leur posture.

Les acteurs concernés par le changement n'ont pas tous la même posture vis à vis du changement. Certains seront en situation de refus pendant que d'autres seront en situation d'acceptation du changement. De même certains auront un pouvoir d'influence faible quand d'autres personnes auront un pouvoir d'influence fort par rapport au projet.

Grace à cet outil, le CESAG aura un aperçu de tous les acteurs du changement et pourra cibler ceux qui ont un rôle clé dans la démarche. Il permettra également de repérer les populations les plus importantes à prendre en compte pour la réussite du projet. La cartographie pourra par exemple être représentée comme la figure 13.

Figure 13 : La cartographie des acteurs Pouvoir-Posture.



Source: Nous-même.

La position des parties prenantes sur la figure permettra de déterminer les actions et les postures adaptées à chacune. Les acteurs de la zone A méritent une attention particulière car, à cause de leur pouvoir d'influence fort, ils peuvent avoir un comportement destructeur, surtout quand ils ne sont pas informés et se sentent négligés. Ils peuvent être de véritables freins au processus.

Les acteurs de la zone B ont des intérêts dans la réussite du changement et peuvent de ce fait influencer positivement l'accomplissement des objectifs. Ils peuvent être considérés comme « les moteurs » du processus.

Les acteurs de la zone C sont défavorables au changement et ne disposent pas d'une latitude d'action très importante. Ils peuvent paraître sans importance, mais sont susceptibles de ralentir le processus en ayant des comportements contre-productifs.

Les acteurs de la zone D sont favorables au changement. Malgré leur manque de pouvoir, ils sont importants parce qu'ils comprennent la finalité du changement et peuvent apporter le dynamisme qui fait fonctionner l'organisation.

Au centre se trouvent les acteurs indécis. Ils sont le « problème central » parce que l'on ignore leur position dans la démarche. Peut être qu'ils font juste preuve de prudence et ont décidé d'attendre et d'observer avant de montrer davantage d'intérêt ou de faire usage de leur influence.

Globalement les acteurs se trouvant dans les zones A et C sont les acteurs résistants car ils ne sont pas en accord avec le projet de changement. Ces zones peuvent être qualifiées de « zones à risques ». Il faudra alors entreprendre des actions visant à réduire au maximum ces résistances, évitant ainsi que les indécis ne basculent de leur côté.

4.2.3 Les autres recommandations

4.2.3.1 La communication

La communication est un outil incontournable en conduite du changement. Les acteurs qui portent le changement doivent communiquer sur une réalité hypothétique qui n'existe pas et qui peut aller à l'encontre d'intérêts. Les actions de communication sont donc primordiales car elles préparent les acteurs au changement. Il faudra donc communiquer le changement avec ingéniosité en prenant en compte aussi bien le contenu du message de l'émetteur, que le sens donné au message par le destinataire.

Par exemple, lorsque les résistants s'opposent à tout ce qui est avancé, nous estimons qu'il est préférable de s'entretenir avec eux en réunions individuelles. Il convient également de privilégier les échanges en face à face avec les destinataires qui évitent volontairement les informations émises pour les amener à collaborer.

Le plus important ici est de prendre en compte dans les actions de communication, les à priori du destinataire alimentées par les informations informelles sur le changement.

4.2.3.2 L'accompagnement

L'une des activités à ne pas négliger en conduite du changement est indéniablement l'accompagnement des salariés qui doivent subir le changement; en les aidant ainsi à s'adapter à leur nouvelle situation de travail. Nous suggérons donc au CESAG d'entreprendre des actions d'accompagnement à destination des salariés; surtout que la quasi totalité est concernée par un

changement de poste de travail et qu'une partie non négligeable des répondants à notre enquête déclare ne pas avoir bénéficié d'accompagnement de la part de l'organisation. Il est donc important que l'organisation mette davantage l'accent sur l'accompagnement des salariés surtout en ce qui concerne le coaching.

4.2.3.3 L'évaluation

L'évaluation consiste à apprécier une valeur en portant un jugement sur les résultats d'une mesure. Il est important pour les dirigeants de l'organisation étudiée de mesurer les impacts du changement sur la performance de l'organisation et prouver ainsi que le changement a produit des effets positifs. Les types de mesure peuvent être objectives ou subjectives. Les mesures objectives sont par exemple des résultats financiers ou comportementales (taux d'absentéisme). Les mesures dites « subjectives » sont des éléments perceptibles comme les attitudes, l'état émotionnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif de comprendre le processus du changement organisationnel au sein d'une organisation. Pour cela nous avons naturellement cherché à prendre connaissance des outils et de la démarche à adoptée pour mener convenablement le processus. Nous nous sommes dès lors heurté à l'abondance des écrits à ce sujet.

La première partie de notre étude a consisté à faire le point des théories existantes sur la démarche de conduite du changement dans l'espoir de définir un modèle de bonne pratique pour l'organisation objet de notre étude. Nous nous sommes rendu compte qu'il n'existe pas de modèle prédéfini de conduite du changement pour une organisation donnée; parce qu'en conduite du changement il n'y a que des outils à adapter à un contexte. Chaque organisation évolue en fonction de son propre système de valeur sous la contrainte de plusieurs éléments dont dépend la réussite du changement. Dans cette partie nous avons également présenté la méthodologie adoptée pour notre étude.

Dans la seconde partie nous avons essayé d'avoir une vue sur la pratique de la conduite du changement se déroulant au CESAG. Pour cela nous avons mis en oeuvre la méthodologie proposée dans la partie précédente. Il a fallu dans un premier temps présenter la structure concernée, puis mener une enquête à deux niveaux: la direction et l'ensemble du personnel.

A l'issue de cette enquête nous constatons la multiplicité des facteurs qui entrent en jeu dans la pratique de conduite du changement et la prédominance de l'aspect psychosocial du changement dans les organisations.

Partant de ce constat, nous avons proposé des outils qui permettront de faciliter la conduite du changement pour la structure étudiée. Ces outils portent sur des aspects que nous avons jugé incontournables en conduite du changement, comme savoir gérer les résistances ou encore la manière de communiquer le changement.

Cette étude peut servir de support pour développer des conseils et recommandations managériales à destination des porteurs du changement au CESAG. Elle apporte aussi un complément à la littérature peu nombreuse sur le changement organisationnel dans les structures africaines évoluant dans un contexte multiculturel. De même, notre étude montre l'importance de réfléchir sur la conduite du changement et des conditions nécessaires à sa réussite.

Il convient de souligner qu'au cours de cette étude, nous avons été confronté à des difficultés notamment une participation insuffisante du personnel (26,2%). Certains d'entre eux étaient

inquiets à l'idée de répondre à nos préoccupations pendant que d'autres évitaient systématiquement le contact avec nous. Cela n'est pas sans conséquences sur la qualité du travail.

Nous espérons susciter d'autres études sur le processus de changement organisationnel notamment sur l'aspect humain de la problématique. Il semble que l'humain joue un rôle crucial dans le déroulement d'un projet de changement. Il a le pouvoir de détruire ou de construire toute entreprise. De plus, « Les changements extérieurs commencent toujours par un changement intérieur d'attitude. » (Albert Einstein).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

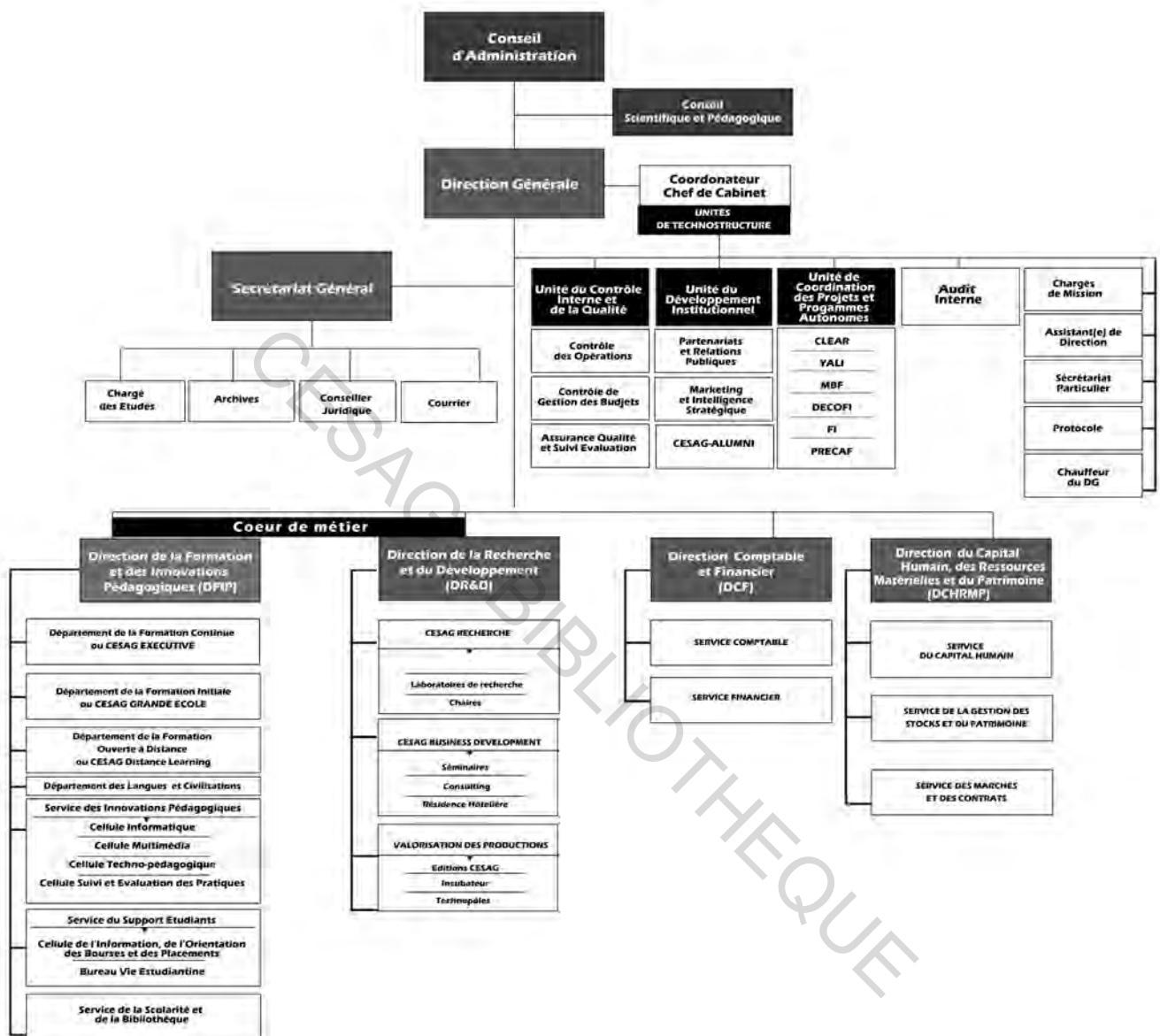
Les annexes

Annexe 1: Le guide d'entretien avec le Directeur Général.

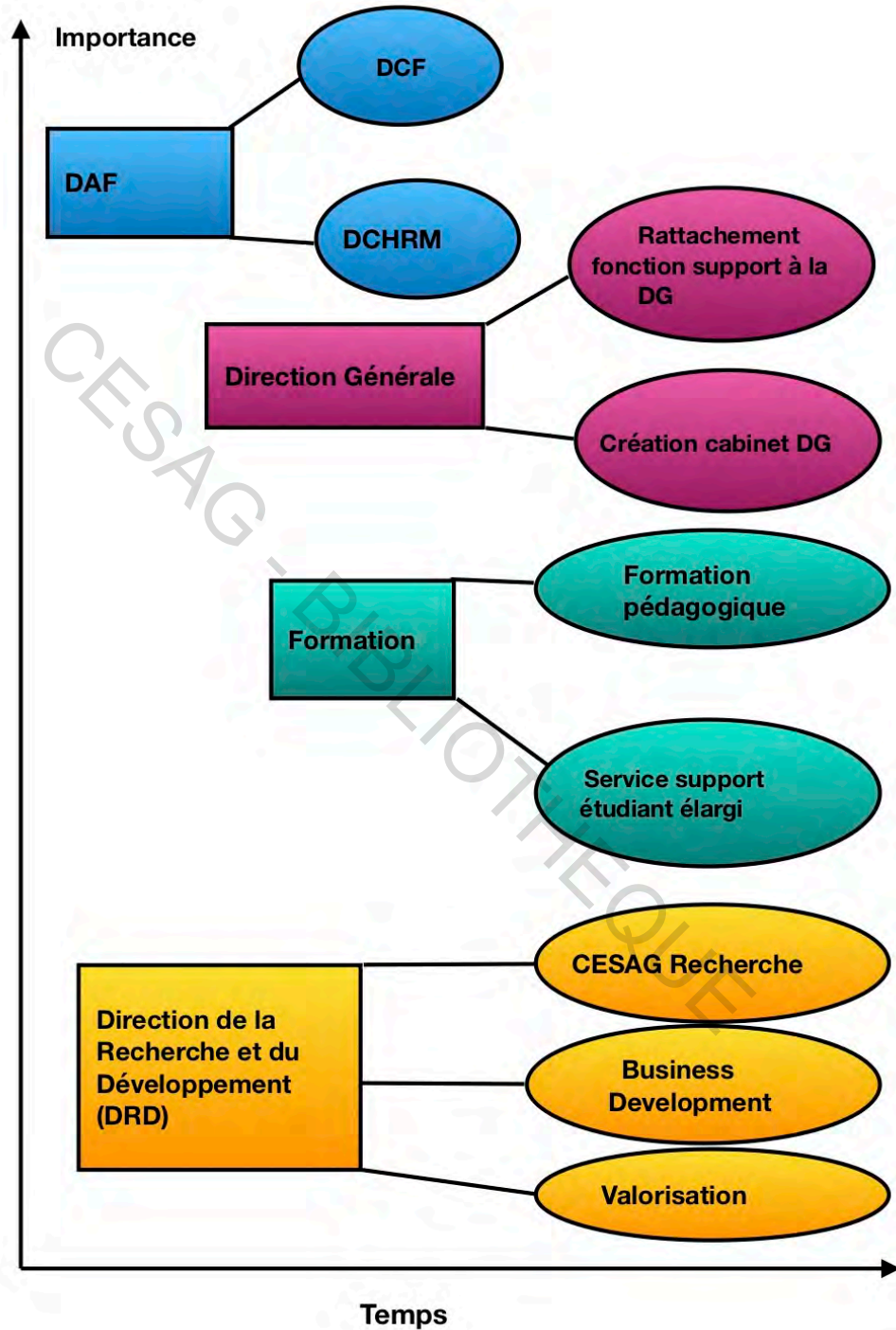
Guide d'entretien: Direction Générale CESAG

Rubriques	Questions
Contact / Présentation	
1 Changement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Faites vous face à des changements dans votre structure ? • Quels sont les facteurs ayant déclenché ces changements ? • Les changements touchent ils toutes les unités de l'organisation ou juste une partie ? • Est-ce qu'il ressort une grande différence avec ce qui était ? • La démarche est-elle graduelle ? • Les changements étaient ils nécessaires ?
2 Partie prenantes/ cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les parties prenantes au changement ? • Quels acteurs sont plus directement touchés par les transformations ? • Avez vous une équipe chargée du pilotage du changement ?
3 Style de direction	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet de changement a t il été conçu avec les agents ? ou de manière unilatérale • Ont ils participé au projet dans toutes ses étapes ?
4 Techniques d'implication des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Quels moyens utilisez vous pour impliquer les parties prenantes au changement ? • Ces moyens sont ils efficaces ? • Quels canaux de communication sont utilisés ?
5 Diagnostic organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Avez vous évalué la capacité à changer de votre organisation en amont ? • Avez vous eu recours aux services d'un prestataire externe pour faire le diagnostic ?
6 Atteinte des objectifs/Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • A quel stade du changement êtes vous actuellement ? • Est ce que les objectifs sont atteints ? • Comment pouvez vous le vérifier ?
7 Résistances au changement	<ul style="list-style-type: none"> • Avez vous rencontrer des difficultés relatives à la résistance des personnes au changement ? • Comment vous y avez remédié ? • Quel groupe a manifesté le plus de résistance ?

Annexe 2: l'organigramme du CESAG (mai 2019).



Annexe 3: Un exemple de cartographie du changement au CESAG.



La bibliographie

- BÉLANGER, L. (1994), Le changement organisationnel et le développement. Dans N. Côté, *La dimension humaine des organisations*, Boucherville, Gaëtan Morin, p. 357-396
- Benoit GROUARD, Francis MESTON (1998), Conduire et réussir le changement, *L'entreprise en mouvement*, DUNOD, 352 pages
- Bontems, Marie-Laure Fourcade (2012). *Piloter le changement*. Ecole qualité QUARES, Montpellier, France. halshs-01711976
- BULLOCK, R.J., BATTEN, D., (1985), It's Just a Phase We're Going Through : A Review and Synthesis of OD Phase Analysis, *Group Organization Management*, vol. 10 n°. 4, pp. 383-412.
- Céline BAREIL (2004) *LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : SYNTHÈSE ET CRITIQUE DES ÉCRITS*, Cahier n° 04-10, CÉTO, HEC Montréal
- CROZIER M. & FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris 512 pagesThierry
- Carine Girard et André Sobczak (2010), Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement, *Management & Avenir* (n°33) page 14
- Demers, (1999), De la gestion du changement à la capacité à changer
- DUPUIS, J.-P. et KUZMINSKI, A. (dir.) (1998). *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Dolan, S. L., G. Lamoureux et É. Gosselin (1996). *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Gaëtan Morin
- Giroux Nicole (1991), La gestion du changement stratégique, *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 16, (2)
- HAFSI T et FABI B (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Ed Transcontinental Inc, Québec-Canada
- Jacques Fradin, (2008), *L'intelligence du stress*, ed. Eyrolles
- John Kotter, Holger Rathgeber (2008), *Alerte sur la banquise!*, Pearson Education France, Paris, 160 pages.
- John Kotter (2015), *Conduire le changement: Feuille de route en 8 étapes*, éditions Pearson France, 238 pages
- Lewin, Kurt. 1958. «Group decision and social change». In *Reading In Social Psychology*, Sous la dir de Maccoby, Newcomb et Hartley, p. 197-211

- Manal El Abboubi et Annie Cornet (2010), L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau *Management Prospective* Ed. « Management & Avenir » (n° 33, page 277).
- Madeleine Grawitz, (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1140 pages.
- Morin, E. M. et C. Aubé (2007). *Psychologie et management*, 2^e éd., Montréal, Chenelière Éducation.
- Patrick COLLIGNON et Jean-Louis PRATA (2012), votre profil face au stress, Groupe Eyrolles 117 pages
- Pascal Charpentier (2004), Les formes du management : La gestion du changement dans les organisations, *Comprendre le management*, Cahiers français n° 321
- PROBST Gilbert, MERCIER Jean-Eves, BRUGGIMAN Oliviers, RAKOTOBARISON Aïna, (1992), organisation et management, *gérer le changement organisationnel*, Edition d'Organisation, Paris, 264 pages.
- Pierre COLLERETTE & al, (1997), Le Changement organisationnel : théorie et pratique, PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC (PUQ), 176 Pages.
- Robert. E. Freeman (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston,
- SOPARNOT, Richard, (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Gestion*, vol 29 numéro 4 Pages 31 à 42.
- Taïeb HAFSI, Christiane DEMERS (1989), *Le changement radical dans les organisations complexes: le cas d'Hydro-Québec*, G. Morin, 310 pages.
- Véronique Perret. (2003), *Les paradoxes du changement organisationnel*. Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations, Ellipses, pp.253-297,. halshs-00536314.

La table des matières

Dédicace:.....	ii
Remerciements.....	iii
Liste des sigles et abréviations.....	iv
Liste des tableaux et figures.....	v
Liste des annexes.....	vi
Sommaire.....	vii
Résumé:.....	viii
Chapitre 1: Les notions sur la conduite du changement organisationnel.	9
1.1 La compréhension du changement organisationnel	9
1.1.1 La définition du changement organisationnel.....	9
1.1.2 Les formes et types de changements.....	10
1.2 Les étapes et les acteurs de la conduite du changement	14
1.2.1 Les étapes du changement organisationnel.....	14
1.2.2 Les parties prenantes de la conduite du changement.....	17
Chapitre 2 : La recension des écrits et la méthodologie de l'étude.	21
2.1 La recension des écrits	21
2.1.1 Les modèles de gestion du changement dans les organisations.....	21
2.1.1.1 Le modèle hiérarchique	21
2.1.1.2 Le modèle du développement organisationnel	22
2.1.1.3 Le modèle politique	22
2.1.1.4 Le modèle psychologique	22
2.1.1.5 Le modèle incrémentiel et le modèle interprétatif	23
2.1.2 La résistance au changement.....	25
2.1.2.1 Signification de la résistance au changement	25
2.1.2.2 Les causes de la résistance au changement.	26
2.1.2.3 Les conséquences de la résistance au changement	28
2.1.3 Les conditions de succès d'un changement organisationnel.....	29
2.2 La méthodologie de l'étude.	31
2.2.1 Le modèle d'analyse.....	32
2.2.2 Les outils de collecte des données.....	33
2.2.3 Les outils d'analyse des données.....	36
2.2.4 La présentation de la population.....	37
2.2.5 Les difficultés relatives à la démarche.....	37

Chapitre 3: La présentation du CESAG	40
3.1 Généralités sur le CESAG	40
3.1.1 L'historique.....	40
3.1.2 La mission.....	41
3.1.3 Les domaines d'activité du CESAG.....	41
3.2. Fonctionnement et perspectives du CESAG	42
3.2.1 Le fonctionnement du CESAG.....	42
3.2.2 Les perspectives du CESAG.....	46
Chapitre 4: La présentation des résultats et les recommandations	47
4.1 Présentation et analyse des résultats	47
4.1.1 La pratique du changement organisationnel au CESAG	47
4.1.2 La présentation des parties prenantes clés du changement.....	49
4.1.3 Les représentations du changement développées par les acteurs.	53
4.2 Recommandations	62
4.2.1 Les recommandations sur la manière de changer.....	62
4.2.1.1 L'étude du contexte social	62
4.2.1.2 Préparer les salariés au changement	63
4.2.1.3 La cartographie du changement	63
4.2.2 Les recommandations pour gérer les résistances.....	64
4.2.3 Les autres recommandations.....	66
4.2.3.1 La communication	66
4.2.3.2 L'accompagnement	66
4.2.3.3 L'évaluation	67
La table des matières	78

