

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

*Paix – Travail – Patrie*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE  
D'EBOLOWA  
DEPARTEMENT DE DE  
L'INNOVATION  
TECHNIQUES COMMERCIALES ET  
INDUSTRIALISATION

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROUN

*Peace – Work – Fatherland*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
HIGHER TECHNICAL  
TEACHERS'  
TRAINING COLLEGE OF  
EBOLOWA  
DEPARTMENT OF OF  
INNOVATION  
COMMERCIAL TECHNICS AND  
INDUSTRIALISATION

\*\*\*\*\*

**Filière**  
**COMMUNICATION ADMINISTRATIVE**

**LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL  
ET COMPORTEMENT DE L'INDIVIDU  
AU TRAVAIL**

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme  
d'Enseignement Technique de deuxième grade (DIPET2)

Par : **AYISSI ARMAND YAYA**

Sous la direction de  
**Dr. EVA'AH ASSAM ROULIE NIQUAISE**  
Chargé de cours à l'université de Yaoundé 2 -SOA

Année Académique : 2019-2020



## INTRODUCTION GENERALE

Le changement organisationnel, qu'il soit naturel ou planifié, a acquis un rôle essentiel dans la démarche en sciences de gestion. En effet, depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps. Il est devenu un sujet grandissant pour les praticiens et les chercheurs dans ce domaine. Les raisons avancées sont multiples : l'intensification de la concurrence sur le marché planétaire, la complexité accrue du nouvel environnement d'affaires, la prise de conscience de l'importance du rôle de l'individu dans une organisation.W

Face à ces nouveaux défis, le changement devient une condition majeure de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire. En effet, leur efficacité se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité de changer (Vandangeon, 1998). En dépit de ce regain d'intérêt pour l'individu, son poids dans les décisions des dirigeants tend à s'amoindrir.

Jusque dans les années 80, pour plusieurs entreprises camerounaises, africaines et même planétaires, les changements étaient faits sur la base de la maximisation du profit et la réduction des charges. Face à un environnement en pleine évolution et à une concurrence de plus en plus forte, les organisations sont contraintes de se remettre perpétuellement en cause.

D'une part, ces organisations subissent de nombreux bouleversements et elles doivent apprendre à composer avec les nouvelles réalités. Suite à la crise alimentaire qui a sévit en janvier 2008, les entreprises de tous les secteurs et notamment celles du secteur agro alimentaire ont été amenées à prendre des décisions favorables au nouvel environnement.

Les changements planifiés, subis ou imposés affectent parfois la vie au sein de l'entreprise et les personnes chargées de gérer ces changements sont souvent démunis face aux nouveaux défis pour lesquels elles ne sont pas le plus souvent préparées. Pour cela, les gestionnaires doivent faire preuve de lucidité et de méthode dans la conception et l'application des solutions proposées pour satisfaire les nouvelles exigences car, la bonne volonté, la créativité et le travail acharné de restructuration ne suffisent plus.

Selon Meston F. et Grouard B (1998), l'individu est le capital le plus précieux dans le processus de changement dans une organisation car, avec la fin de l'organisation taylorienne, et la nécessité de l'initiative individuelle, une entreprise a besoin de leur force de travail, de leurs compétences, de leur savoir-faire, mais aussi de leurs motivations et de leurs participations actives. La complexité accrue du nouvel environnement d'affaires maintient les organisations à la quête de la perfection. Conséquence, nous assistons à des phénomènes tels que la privatisation, la liquidation, la fermeture ou faillite des entreprises parfois occasionnées par des résistants au changement.

Il convient donc de connaître les sources et les motivations des comportements adoptés par les individus dans le but de mieux conduire et accompagner le changement pour le bien être de l'organisation et des employés.

# SOMMAIRE

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b><u>PREMIERE PARTIE : LES CARACTERISTIQUES DES PRATIQUES DU CHANGEMENT AU SEIN D'UNE ORGANISATION</u> .....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE I : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE LOGIQUE DE GESTION.....</b>	<b>6</b>
<b>SECTION 1 : Le changement : un effet de mode .....</b>	<b>6</b>
<b>SECTION 2 : L'accompagnement du changement organisationnel .....</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE II : LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE AU SEIN DE L'ORGANISATION : UNE APPROCHE OBJECTIVE DE L'ANALYSE .....</b>	<b>19</b>
<b>SECTION 1 - Attitudes de l'employé suite à une transformation systémique.....</b>	<b>19</b>
<b>SECTION 2 : L'influence du changement sur le comportement de l'employé.....</b>	<b>25</b>
<b><u>DEUXIEME PARTIE : CONTRIBUTION DU CHANGEMENT SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE DANS LES ENTREPRISES PRIVATISEES AU CAMEROUN.....</u></b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE III : PROCESSUS D'IDENTIFICATION DE L'INCIDENCE DU CHANGEMENT SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE DES ENTREPRISES PRIVATISEES AU CAMEROUN.....</b>	<b>32</b>
<b>SECTION 1 : Présentation des entreprises privatisées au Cameroun et cas étudiés.....</b>	<b>32</b>
<b>SECTION 2 : Justification et présentation de l'approche méthodologique.....</b>	<b>37</b>
<b>CHAPITRE IV : LES PRATIQUES DU CHANGEMENT ET LEUR CONTRIBUTION SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE DANS LES ORGANISATIONS PRIVATISEES CAMEROUNAISES .....</b>	<b>43</b>
<b>SECTION 1 : Evaluation de la politique de changement dans les entreprises privatisées.....</b>	<b>43</b>
<b>SECTION 2 : Contribution des politiques de changement mises en œuvre sur le comportement de</b>	

l'employé dans l'organisation .....	56
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>69</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>74</b>

## **AVERTISSEMENT**

L'école Normale supérieure d'enseignement technique (ENSET) d'Ebolowa n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propre a leurs auteurs.

À

**PEMBOURA NJOYA RABIATOU**

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce aux efforts conjugués de plusieurs personnes à qui nous tenons à exprimer notre profonde gratitude. Ces remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- Tout le personnel enseignant et administratif de l'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET) d'Ebolowa ;
- Le Docteur SAMBA Michel Cyrille chef du département de l'innovation des techniques commerciales et de l'industrialisation pour ses précieux conseils, son attachement envers ses étudiants et sa dévotion à nous fournir la meilleure formation qui soit ;
- Le Docteur EVA'AH ASSAM ROULIE NIQUAISE chargée de cours à l'université de Yaoundé 2-SOA pour avoir encadré et dirigé ce mémoire, pour sa disponibilité et son soutien ;
- Ma famille ;
- Mes mamans ;
- Tous ceux qui de prêt ou de loin m'ont assisté d'une manière ou d'une autre, à ma sœur d'une autre mère Béatrice NANGA et à mon petit frère ZALI Brice ;
- Tous mes camarades de la promotion 2018-2020 de l'ENSET d'Ebolowa

## **LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau 1.1** : Les phases du changement

**Tableau 2.2** : la règle 20-60-20

**Tableau 3.1** : Caractéristiques des trois entreprises privatisées étudiées

**Tableau 3.2** : Liste des personnes rencontrées et durée des entretiens

**Tableau 4.1** : Synthèse des politiques de changement identifiées

**Tableau 4.2** : Synthèse des actions des politiques de changement dans les trois entreprises

**Tableau 4.3** : Ressemblances/divergences

**Tableau 4.4** : Synthèse des contributions du changement au comportement de l'employé

## **RESUME**

De larges mouvements de changement génèrent sur toute la planète des effets d'une ampleur sans précédent. Le changement est la différence entre deux états, l'un représentant la situation actuelle et l'autre la situation résultante. C'est aussi le passage (souhaité ou non) d'une situation donnée à une autre. Sa conduite est devenue une des préoccupations majeures des organisations, dans un environnement économique de plus en plus complexe. L'individu étant le capital le plus précieux dans le processus de changement dans une organisation, il convient d'analyser pourquoi le changement influence son comportement au sein de l'organisation. Au regard de la littérature existante, trois approches complémentaires ont été étudiées pour mettre en évidence les déterminants de ce comportement à savoir, l'approche psycho-dynamique, l'approche transactionnelle et l'approche instrumentale. De ce fait, le but de notre travail est dans un premier temps d'identifier les pratiques des politiques du changement faites dans les entreprises camerounaises et particulièrement dans les entreprises privatisées et dans un second temps, de montrer la contribution de ces politiques sur le comportement de l'employé. Afin d'atteindre nos objectifs, nous avons mené notre étude auprès de trois entreprises privatisées et il est apparu que, une politique de rémunération incitative, l'amélioration des conditions de travail et un cadre de travail convivial entraîneraient la valeur, la mobilisation et le rendement des employés en situation de changement même si ces facteurs ne sont pas suffisants.

## **ABSTRACT**

Wide movements of change produce some never seen effects all over the planet. The change is the difference between two situations, one is the actual situation and the other is the resulting. It's also the transition (desired or not) from one situation to another. It has become one of the major preoccupation of the organisations, in a more complex economic environment. The person being the most precious capital in the change process of organisation, it is suitable to analyse the reasons why the change influence his behaviour within the organisation. Regarding the literature, three complementary approaches has been studied to highlight the determinants of this behaviour: the psycho-dynamic approach, the transactional approach and the instrumental approach. Thus, the aim of our work is to first identify the practices of the politics of change done in Cameroonian's enterprises, particularly in privatized ones; and secondly to show the contribution of these politics to the behaviour of the employee. To achieve our objectives, we have conducted a study in three privatized enterprises, and it comes out that, an incitative remuneration politic, the amelioration of the working conditions, and a convivial working space caused the value the mobilization and the productivity of the employees to change even if these factors are not enough.

La méthode est basée sur ce constat et s'efforce de créer sur le plan interne les conditions favorables à l'épanouissement des individus tout en suscitant en eux la motivation et la créativité afin de réaliser les objectifs poursuivis par le changement. Sur le plan externe, elle permet de fournir à la clientèle les meilleurs produits, de présenter une image fiable et convaincante et d'occuper une place importante à l'échelle internationale et voire même mondiale.

Le nouvel environnement d'affaires des organisations est caractérisé par un niveau élevé d'incertitude, de turbulence et de risque émanant de nouveaux enjeux stratégiques quant à la performance des entreprises africaines en général et des entreprises camerounaises en particulier. La mondialisation avec la déréglementation entraînent la complexité des besoins accrus de la clientèle ceci grâce au « push des technologies »

Le changement organisationnel est toute modification dans un sous système de l'organisation pourvu que celle-ci soit observable par tout individu en relation avec ce système (Rondeau, 2002). Il englobe des procédés de production (tels que la gestion de la qualité, la production à des économies d'échelle, la reconfiguration de l'entreprise) ; les méthodes de gestion (le travail en équipe, la formation, le travail et la rémunération flexible) et les relations extérieures (les relations avec la clientèle, la constitution de réseaux), (Collerette, Delisle et Perron ; 1997). Certains individus, peuvent ne pas observer ce phénomène et constituer ainsi une menace pour le changement adopté.

Le comportement de l'employé est la réponse de l'organisme par la suite de la stimulation provenant de l'environnement. C'est aussi toute conduite humaine ou toute attitude dans un milieu donné (Morin, 1996).

Si l'étude du comportement de l'employé face au changement dans l'organisation suscite un intérêt certain pour les gestionnaires du changement dans les pays occidentaux, il n'en est pas de même pour les pays du sud du Sahara et en particulier pour le Cameroun. Ceci peut s'expliquer par le taux de chômage de plus en plus croissant avec très peu d'emplois disponibles. Les chefs d'entreprise, conscients de leur position de force attachent désormais plus d'importance au capital investi et non au capital humain parce que, toujours disponible. De leur côté, les employés n'ont pas une marge d'expression très grande car, dotés d'un sentiment de crainte de perte d'emploi et du retour au chômage.

Dosi et Metcalfe (1991) ont axé leurs analyses sur le changement et le processus de décision. Ils soulignent que des actions engagées aujourd'hui impliquent des conséquences qui vont modeler ou contraindre l'avenir des processus de décision, la structure de l'organisation ou sa trajectoire de changement. Ces auteurs ne tiennent pas compte du comportement de l'individu ou de ses motivations qui peuvent être un frein au changement.

Dupuy (2001) a orienté ses recherches sur le changement organisationnel et la valeur humaine. Ces travaux ont permis de montrer l'importance de la valeur de l'individu dans le processus de changement. Il présente la résistance comme le résultat de l'omission de ce facteur dans le processus de changement qu'il faut chercher à comprendre pour en faciliter la gestion. Ce débat, plus proche du notre traite de l'importance de l'individu et sa capacité de détourner l'entreprise des objectifs visés par le changement.

Notre thème qui est le comportement de l'employé face au changement dans l'organisation, analyse les attitudes des employés en situation de changement dans l'organisation car, quel que soit la forme que prend le changement, les personnes concernées voient leur quotidien bouleversé et leurs routines de travail remises en cause. Pour elles, cela constitue souvent une expérience douloureuse. On évoque alors l'inévitable résistance de la part de ces employés dans le cas où ceux-ci ne sont pas bien préparés au changement et où leurs attentes ne sont pas comblées par ce changement. De ce fait, il y a opposition entre les besoins de plus en plus complexes des employés et les attentes de l'organisation à la quête d'une concurrence féroce et d'éventuels avantages concurrentiels.

A ce titre, Hafsi et Demers (1999), relèvent une mission importante aux gestionnaires : « mobiliser, motiver les employés, accroître leur attachement à l'organisation et leur désir de mettre en œuvre toutes leurs capacités y compris leur génie personnel, tout cela est une nécessité vitale pour l'entreprise qui veut vraiment s'adapter et ultimement rester compétitive. S'appuyant sur ces travaux, quelle est la stratégie efficace en matière de changement en vue de satisfaire simultanément les besoins de l'organisation et ceux des employés.

Pour Chandlat, (1973) cité par Morin (1996), de façon récurrente, on utilise la motivation au travail (ou le manque de motivation) pour expliquer le comportement de l'individu dans une organisation. Trois approches déterminent la motivation d'un employé et par conséquent son comportement face au changement : l'approche situationnelle, l'approche transactionnelle et l'approche personnelle. L'approche situationnelle explique le comportement de l'employé par l'existence des conditions situationnelles propres (enrichissement des tâches, les caractéristiques propres aux nouvelles fonctions...); l'approche transactionnelle explique le comportement selon l'image que l'employé se fait de lui-même; et l'approche personnelle ou psycho-dynamique qui tient compte des forces internes qui animent l'employé et le poussent à agir dans un sens donné (besoins, valeurs...).

S'inscrivant dans ces approches, notre question principale est la suivante : **Le fait pour une organisation de passer d'une situation donnée à une autre influence-t-il les attitudes de ses salariés ?**

En d'autres termes, il est question ici de montrer **dans quelle mesure la mise en œuvre du changement peut-elle influencer les attitudes des individus au sein d'une organisation ?**

De cette question principale, découlent les questions secondaires suivantes :

- **Quelles sont les pratiques de changement appliquées dans les organisations ?**
- **Quelle est la contribution des actions des politiques de changement menées sur le comportement de l'employé au sein de l'organisation ?**

L'étude portant sur le comportement de l'employé a un intérêt double à savoir : d'abord, pour enrichir et compléter le vide théorique sur les implications du changement sur le comportement de l'employé dans l'organisation et, permettre aux chefs d'entreprises de mieux appréhender l'opportunité de la mise en place d'un changement dans l'entreprise sans compromettre les intérêts des parties prenantes.

A travers cette étude, nous voulons dans un premier temps, caractériser les politiques du changement faites dans les entreprises camerounaises et particulièrement dans les entreprises privatisées et dans un second temps, montrer la contribution de ces politiques sur le comportement de l'employé.

Sur la base de la littérature que nous avons parcourue, nous avons ressorti des concepts constitutifs du comportement de l'employé et du changement dans les organisations.

Maslow (1954) et Aldelfer (1972), cités par Vas (2004) ont mis en évidence les caractéristiques de la motivation du personnel par la satisfaction des besoins individuels. Ainsi, une rémunération incitative entraîne le rendement des employés face au changement.

Pour Herzberg, « la véritable motivation au travail n'est possible que dans la mesure où le travail lui-même représente un défi pour celui qui l'exécute » Par conséquent, l'amélioration des conditions de travail induit la valeur des employés face au changement.

Locke (1968) et Wroom (1964), cités par Bareil (1999) montrent que l'individu qui effectue une tâche a des préoccupations autres que le rendement en soi. Il s'agit des récompenses extrinsèques, qui dépendent de l'environnement et qui sont fournies par un tiers ou par le système, et des récompenses intrinsèques qui dépendent de l'individu lui-même. Ainsi, un environnement convivial et un cadre propice conduisent à la mobilisation des employés suite au changement.

Sur la base de ces travaux, aussi, conformément à la présente étude qui est de montrer comment la transformation systémique influence les attitudes des individus au sein d'une organisation, nous avons formulé la proposition principale de notre recherche ainsi qu'il suit :

**Proposition principale** : Une politique de rémunération incitative, l'amélioration des conditions de travail et un environnement convivial induisent le surcroît de motivation et la mobilisation des individus au sein d'une organisation.

Mais, cette proposition bien qu'aidant à orienter la démonstration de l'apport du comportement de l'employé dans la réussite d'une politique de changement n'a pas la prétention de résoudre totalement le problème. En effet, si les déterminants majeurs du comportement de l'employé tels que nous les avons ressortis peuvent induire un comportement favorable, il n'en demeure pas moins vrai que d'autres facteurs y contribuent aussi. D'où cette proposition qui vient nuancer la première :

**Proposition rivale** : Une politique de rémunération incitative, l'amélioration des conditions de travail et un environnement convivial sont la condition nécessaire mais, non suffisante pour le surcroît de motivation et la mobilisation des individus au sein d'une organisation.

La démarche méthodologique adoptée permet de démontrer ces propositions de recherche et notamment de montrer dans quelle mesure le changement influence le comportement de l'individu.

Pour le respect des normes méthodologiques, nous avons traité notre travail de recherche en deux parties. Dans la première partie, nous avons exploité la revue de la littérature et nos connaissances personnelles liées au sujet. La deuxième partie quant à elle est basée sur les résultats d'une enquête par des entretiens semi-directifs obtenus auprès des responsables des sociétés privatisées du

Cameroun. Le choix de notre étude étant orienté vers une étude qualitative, cette étude a été menée avec la méthode des cas comme stratégie de recherche avec l'Analyse thématique de Continue (ATC) comme technique d'analyse.

Notre plan de travail se subdivise donc en deux parties :

- Dans la première partie, nous nous intéresserons aux caractéristiques des pratiques du changement dans une organisation en présentant d'abord la mise en œuvre du changement (Chapitre I), ensuite les motivations de l'employé sur le choix du comportement (Chapitre II).
- Dans la deuxième partie, nous présenterons la contribution du changement au comportement de l'employé des entreprises privatisées. Nous analyserons le processus d'identification de l'incidence du changement sur le comportement de l'employé des entreprises privatisées au Cameroun (Chapitre III) et nous étudierons par la suite les pratiques du changement et leur contribution sur le comportement de l'employé (Chapitre IV).

**PREMIERE PARTIE :**

**LES CARACTERISTIQUES DES PRATIQUES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises, qu'elle soit une jeune PME en développement ou une grande organisation, qu'elle soit dans le secteur privé, associatif ou public, qu'elle soit dans une industrie de haute technologie ou non, ont été appelées à innover que ce soit pour croître ou simplement pour survivre. Vu sous cet angle, le changement correspond à un défi humain. Dans un tel environnement, le comportement de l'employé devient l'élément le plus critique pour atteindre la nouvelle configuration. Pour aborder ce travail, il nous a été nécessaire de puiser dans cette source littéraire des informations nous permettant de mieux comprendre notre thème et de répondre à notre problématique.

Ainsi, dans cette première partie de notre recherche, nous présenterons les caractéristiques des pratiques de changement dans une organisation. Dans le Chapitre I, nous analyserons la mise en œuvre du changement dans l'organisation. A l'aide des débats de quelques courants, nous présenterons les origines de ce changement et les stratégies à adopter pour conduire un changement. Dans le Chapitre II, nous étudierons les motivations de l'employé sur le choix d'un comportement ensuite, nous montrerons le lien entre le changement et le comportement de l'employé tout en mettant un accent particulier sur la résistance au changement, ses conséquences et sa gestion.

# CHAPITRE I : LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS

L'objet de ce chapitre est de montrer comment sont pratiqués les changements dans les organisations. Pour y parvenir, il est nécessaire d'analyser les origines de changement et de présenter la gestion qui peut en être faite.

---

## SECTION 1 : LE CHANGEMENT : UNE LOGIQUE DE GESTION

---

Afin de comprendre l'évolution de la nature comme celle des sociétés ou des organisations, les chercheurs privilégient une analyse du changement susceptible d'expliquer toute une série de phénomènes. Ainsi, plusieurs débats portant sur la nature du changement ont été analysés. Pour y parvenir, nous allons dans un premier temps définir le concept de changement organisationnel et de donner son origine.

### 1.1. L'analyse du changement : un processus ayant un début et une Fin

Nous analyserons le changement organisationnel en le définissant dans un premier temps ensuite, en présentant ses objectifs.

#### 1.1.1. Approche notionnelle du changement dans l'organisation

Définir le changement revient à saisir un phénomène difficilement isolable d'autant plus que tout système est appelé à se transformer sous l'effet des facteurs divers internes ou externes. Si l'on s'en tient à la multitude de définitions que l'on trouve à ce sujet, il nous sera difficile d'en arrêter une.

Pour Kotter et Schlesinger (1979), cités par Collerette, al. (1996), le changement est un mécanisme d'adaptation conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adéquation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend. Dans la même perspective, Rondeau (2002) le définit comme la modification de la structure et l'organisation des entreprises pour les rendre plus réactives, plus flexibles afin de mieux répondre aux attentes des clients. Ce qui peut se traduire par des baisses de prix, une réduction du temps de cycle, le foisonnement des innovations, de l'implantation des nouvelles méthodes de management. De nos jours, les organisations subissent de nombreux bouleversements environnementaux certes mais, elles doivent apprendre à composer avec les nouvelles réalités et même en s'imposant à celui-ci.

Pour sa part, Duck (2000), s'inspirant des travaux de Hafsi et Fabi (1997), le définit comme un

processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations. Le changement naît ainsi de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations qui génèrent le « stress » organisationnel entre l'état actuel et l'état désiré, il faut donc acquérir de nouvelles capacités. Les dispositions à l'apprentissage des individus vont être déterminantes car, acquérir de nouvelles capacités revient alors à éliminer les anciennes pratiques pour en apprendre de nouvelles. Pour cet auteur, le changement est un processus d'apprentissage. Une grande implication de la part des dirigeants s'impose dans la réalisation des nouveaux objectifs poursuivis par le changement.

Pour Collerette et Al (1996), Le changement pourrait être considéré 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 le système.

Crozier et friedberg (1977) cités par Vas (2002), considèrent le changement comme étant tout d'abord la transformation d'un système d'actions. Cette définition vient résumer en quelque sorte les définitions précédentes

De toutes ces définitions plus ou moins complètes et complémentaires les unes des autres, nous pouvons définir le changement comme la différence entre deux états, l'un représentant la situation actuelle et l'autre la situation résultante. C'est aussi le passage (souhaité ou non) d'une situation donnée à une autre.

Pour qu'il y'ait changement il faut nécessairement avoir un objectif à atteindre qui fait naître cette volonté de changer. Le point suivant présente les raisons pour lesquelles les entreprises sont amenées à changer.

### **1.1.2- Les objectifs du changement dans une organisation**

Pour Vas (2002), le changement organisationnel suppose une série de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation. Etant donné que le manager ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit continuellement introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face efficacement à des nouvelles difficultés. Ces problèmes ont d'une part des sources internes (des employés) et d'autre part des sources externes à l'entreprise (un regain de la concurrence, l'apparition d'innovations technologiques, l'adoption d'une nouvelle législation et une intensification des contraintes sociales).

Le plus souvent, si les organisations procèdent à un changement, c'est pour réagir à ces pressions. Dans certains cas, elles font des changements en anticipant les problèmes à venir (par exemple, des dispositions administratives imminentes ou l'apparition de nouveaux produits

présentés par un concurrent). Le changement organisationnel permet d'améliorer le fonctionnement de certains groupes ou départements, voire de toute une organisation, dans une mesure assez importante. Les efforts faits en faveur d'un changement comportent toujours les objectifs spécifiques comme un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc. Ces buts et autres similaires, inspirés par un besoin d'amélioration, supposent deux objectifs sous-jacents : accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement, changer les modèles de comportement du personnel, (Ben Kahla, 1999).

### **- L'accroissement de l'adaptabilité d'une organisation**

Les organisations doivent disposer de méthodes et des techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des réserves de main d'œuvre, des aspirations de la société, des exigences légales, des idées etc. Les organisations créent généralement des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.

### **- Le changement des comportements**

Le deuxième objectif principal du changement organisationnel consiste à changer les comportements individuels au sein de l'organisation. Une organisation peut se révéler incapable de modifier sa stratégie pour s'adapter à son environnement si ses membres n'adoptent pas un comportement différent dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec leurs emplois. Ainsi, les organisations survivent, se développent, prospèrent, déclinent ou disparaissent en raison des comportements du personnel ; à savoir, ce que font ou omettent de faire les employés.

Ainsi, même si l'organisation se transforme en une structure plus décentralisée, à défaut d'un changement du comportement chez le personnel, la transformation peut n'avoir qu'un impact limité sur l'efficacité de la société.

Plusieurs courants de pensée ont animé les débats sur l'origine du changement organisationnel. Nous les présenterons au prochain point.

## **1.2- Les débats du changement dans l'organisation**

Ces débats s'articulent au niveau du cadre théorique d'analyse et sont axées sur l'origine ou la nature du changement.

### 1.2.1- Le cadre théorique d'analyse

Les analyses de quelques chercheurs nous ont permis de comprendre la nature du changement au sein d'une organisation. Ben Kahla (1999), distingue deux types de changement à partir de certaines dualités fondamentales : volontarisme / déterminisme ; changement construit / prescrit.

Le débat « volontarisme / déterminisme » structure une grande partie des recherches en théorie des organisations, Van de Ven (1983). Alors que certains considèrent que le volontarisme et le déterminisme s'opposent, d'autres auteurs sont plus nuancés et relativisent la ligne de démarcation entre volontarisme et déterminisme. Ainsi, pour Krantz (1999), ces deux conceptions de l'action ne constituent pas deux alternatives contradictoires, mais deux dimensions indépendantes qui peuvent se combiner.

Pour leur part, Quinn et Cameron (1988) considèrent que le déterminisme et le volontarisme dépendent eux-mêmes des différentes contingences (exemple de l'étape du cycle de vie de l'entreprise). L'idée principale est que si le changement ne se décrète pas, le décret reste une dimension essentielle de celui-ci.

Dion (1994) renvoie à combinaison entre le déterminisme et le volontarisme. C'est ainsi qu'il parle de « volontarisme déterminé » ou de « déterminisme volontaire ».

L'idée principale ici est que, si le changement ne se décrète pas, le décret reste la seule dimension de celui-ci.

Le changement prescrit peut être soit volontariste (on met l'accent sur la main visible du dirigeant), soit par une main invisible, une force transcendante pouvant être l'expression des contraintes concurrentielles ou des déterminations propres imposées par des « lois », « le destin » du changement. Pour Beckhard, (1975), cité par Ben Kahla (1999), deux dérives menacent cette approche du changement : L'évolutionnisme et l'historicisme : **L'évolutionnisme** s'inspire de la biologie et met l'accent sur des états et des étapes irréversibles par lesquels les organisations passeraient. Pour sa part, **l'historicisme** recherche des lois universelles du changement permettant ainsi la prévision.

Ces débats nous présentent deux types de changement qui expliquent sa nature : à savoir le changement imposé ou prescrit et le changement construit. Le changement prescrit ne dépend pas de la volonté des dirigeants des organisations. Ici, les entreprises doivent adapter leurs stratégies à l'évolution de son environnement et le changement construit ou volontaire qui est déclenché par l'action des dirigeants des organisations. Le cadre d'analyse présenté, montrons ses origines.

### 1.2.2- Les origines du changement

Suivant les travaux de Vas (2002), nous avons opté pour une revue de littérature sélective, structurée autour de quelques types de changement pouvant survenir dans une organisation expliquant ainsi son origine. Le changement politique, procédural, chaotique et planifié. Ces modèles génériques ont émergé d'une étude simultanée de la littérature portant sur les processus de prise de décision, de formulation de la stratégie et d'innovation.

### **1.2.2.1- Le changement politique et le changement procédural**

Nous présenterons d'abord le changement politique, ensuite le changement procédural.

#### **- Le changement politique**

Il est défendu par des auteurs comme (Crozier, 1963) cité par Vas (2002) qui présentent l'organisation comme un ensemble de joueurs dotés d'objectifs et d'intérêts propres, qui contrôlent des ressources multiples (autorité, temps, hommes, argent, informations, ..). Dans cette conception de l'organisation, le changement peut émerger ou au contraire être stoppé au cours d'un processus conflictuel opposant des intérêts divergents. Pfeffer (1981) cité par Vas (2002) défend l'idée que les objectifs, les résultats des programmes de changement sont avant tout déterminés par les luttes de pouvoirs plutôt que par un processus de construction d'un consensus émergent d'un processus de décision rationnel. Il met en avant, comme plusieurs auteurs, l'idée d'un processus de changement de nature politique. Le processus de changement est caractérisé par des jeux de pouvoirs dans lesquels les acteurs utilisent avec plus ou moins d'habileté des ressources dont ils disposent. Les effets d'influence, la constitution de coalitions, l'utilisation de ruses sont des éléments normaux du processus de changement politique. Les porteurs du changement sont chargés de rallier les supporters et d'éviter les opposants par une gestion symbolique du processus en utilisant des symboles, des mythes, le langage qui légitimeront certaines positions et en délégitimeront d'autres (Quinn, 1980, Pettigrew, 1985).

#### **- Le changement procédural**

Soutenu par Cyert et March (1991), il défend l'idée selon laquelle les choix organisationnels sont routinisés. Pour eux, le changement dans l'organisation est présenté comme un processus de choix entre différentes routines organisationnelles existantes. Plus les routines sont utilisées, plus elles sont répétées et adaptées à de nouvelles situations organisationnelles. Les routines se présentent comme des « schémas de comportement » stables qui caractérisent les actions et réactions des membres de l'organisation. Le dirigeant de l'organisation a la capacité politique de modifier le comportement des autres membres de l'organisation à travers des directives, des sanctions ou des récompenses. Si les résultats d'une routine existante sont évalués positivement par le dirigeant, il aura tendance à la répéter de plus en plus. C'est ainsi que les performances passées de l'organisation contiennent des informations considérées comme pertinentes par les dirigeants pour prendre des décisions sur les orientations futures. En effet, les

résultats attendus par l'exploitation des compétences existantes sont souvent meilleurs et moins risqués que les résultats attendus par l'exploration de nouvelles opportunités (March, 1991). Plus les succès s'enchaînent aux yeux des dirigeants, plus les routines se formalisent et se fixent dans les comportements des membres de l'organisation.

Les tenants du courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) cités par Vas (2002), quant à eux, considèrent que le changement émerge des interactions entre les différentes routines organisationnelles. L'impossibilité d'adapter les routines organisationnelles mobilisées, risque de transformer des compétences fondamentales en rigidités fondamentales.

### **1.2.2.2- Le changement planifié et le changement chaotique**

Nous présenterons d'abord le changement planifié, ensuite le changement chaotique.

#### **- Le changement planifié**

Les tenants du changement planifié (Tessier et Tellier, 1973 ; Child, 1972) lus par Dion, (1994) présentent le changement non pas comme une caractéristique naturelle des systèmes organisés mais, comme le produit de l'action volontariste et délibérée des hommes en charge de les conduire. La notion de changement planifié s'est rapidement assimilée au courant du Développement Organisationnel (Organizational Development ) ou OD, qui s'est concentré sur l'amélioration du fonctionnement des grandes entreprises américaines dans le courant des années 70.

Beckhard (1975) cités par Vas (2002) définit l'OD comme une action planifiée, concernant l'organisation dans son ensemble, gérée par le sommet de la hiérarchie, visant à améliorer l'efficacité de la santé de l'organisation grâce à des interventions programmées (ou planifiées) dans les processus de l'organisation, en utilisant l'apport des sciences du comportement. Cette définition met en avant le caractère volontariste, planifié et systémique de l'OD. Ainsi, la tâche essentielle dans le processus de changement repose sur la planification et le passage par des étapes obligées.

Les résultats obtenus par les interventions de l'OD, ont suscité de nombreuses critiques. Pettigrew (1985) présente une critique historique. Ainsi, même si les théoriciens de l'OD défendent une conception systémique du changement, elle est, selon Pettigrew, très superficielle. Dans les interventions de l'OD, l'efficacité de l'action volontaire repose sur l'hypothèse d'un déroulement linéaire et prévisible des enchaînements action-réaction, sur l'ensemble des sous-systèmes qui composent l'organisation. Les théoriciens de l'OD semblent rester prisonniers d'un modèle normatif. Kanter et al. (1992) rejettent le processus de changement présenté comme un phénomène planifié, composé de phases bien définies, pour proposer un processus émergent, au cours duquel les étapes s'enchevêtrent et s'interpénètrent.

### **- Le changement chaotique**

Comme le montre Brunet (1999), ce changement considère les organisations comme des systèmes complexes qui ont leurs propres lois de cause à effets. Ce courant présente la réalité organisationnelle non pas comme un milieu de cohérence et de stabilité mais comme un système imprévisible et incertain dont le devenir dépasse la volonté des acteurs le constituant. La théorie du chaos ou dite des catastrophes remet en cause l'hypothèse d'immanence du changement, défendu par les tenants du courant développementaliste.

Baumol et Benhabib (1989) montrent que, pour les tenants de la théorie du chaos, une tension permanente s'installe au sein des organisations entre l'ordre volontairement recherché afin de clore le système trop complexe pour des acteurs limités, et le chaos inhérent à la nature dynamique et non linéaire des organisations. L'analyse systémique nous invite également à considérer l'organisation comme un ensemble complexe de sous-systèmes (technologie, système d'information, hommes, structure) qui sont reliés entre eux par des liens formels et informels. L'interdépendance des différents éléments va faire naître des liens d'interactions qui seront la source de l'action collective. Crozier et Friedberg, (1977) lus par Vas (2002) insistent sur le fait que, pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'actions se transforme. Le processus de changement doit être appréhendé dans sa dimension systémique c'est à dire contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique.

L'individu dans une organisation est l'élément central du changement car, c'est lui qui est chargé d'appliquer le changement la politique adoptée. Ainsi, son comportement préoccupe plusieurs dirigeants dans la conduite de ce changement. Le changement dans une organisation a un début et aussi une fin qui dépend ou non de la conduite des managers. Quelle est la stratégie efficace pour réussir l'accompagnement d'un changement. C'est ce point que nous développerons à la section suivante.

---

## **SECTION 2 : LA CONDUITE ET L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION**

---

---

Les efforts consentis par des organisations pour la mise en place d'un processus de changement sont souvent couronnés d'une part d'un succès et de l'autre d'un échec sanglant, la majorité des cas se situant entre les deux mais la balance penchant toutefois du mauvais côté (Dupuy, 2001). Conduire ou mieux encore réussir un changement au sein d'une organisation reste un défi majeur pour les managers. Pour l'appréhender, nous analyserons le processus de mise en œuvre des pratiques de changement ensuite quelques stratégies de changement.

## 2.1- Processus de mise en œuvre des pratiques du changement

Selon les travaux de Brunnet (1999), ce processus repose sur l'identification du problème, l'application des principes et l'utilisation d'une stratégie de changement.

### 2.1.1- Le diagnostic du problème du changement

L'organisation et la gestion du changement sont intimement liées aux différentes conceptions de celui-ci., La gestion du changement peut être basée soit sur la tâche ou sur la mission, soit sur les individus et les facteurs humains.

Pour Desreumaux (1996), il n'existe pas non plus de formule magique qui permette de faire concorder des programmes ou des méthodes de changement spécifiques et les problèmes à résoudre, une fois que ceux-ci ont été cernés. Il propose une procédure de diagnostic qui est la suivante :

- La constatation du problème, l'interprétation de celui-ci et l'évaluation du besoin de changement,
- L'estimation de la volonté et de la capacité de changement au sein de l'organisation,
- L'inventaire des ressources disponibles ainsi que le recensement des motivations en matière de changement,
- La détermination d'une stratégie et d'objectifs pour le changement.

Cette analyse nous montre que la conduite du changement dans une organisation passe par une bonne organisation de la part des décideurs. Ainsi, tout programme de changement exige une évaluation soignée de la capacité de changement tant organisationnelle qu'individuelle.

Une fois le diagnostic fait, il existe un certain nombre de principes qu'il convient de respecter pour accompagner le changement dans une organisation.

### 2.1.2- Les principes de gestion du changement

Minvielle E. et A.P. Contandriopoulos (2004) proposent six principes de gestion ou de conduite du changement. Ces principes, sans toutefois être indépendants les uns les autres sont autonomes. Il s'agit de :

**- Transformer les événements environnementaux en conditions favorables au changement :** La relation entretenue entre le processus de changement et l'environnement dans lequel il évolue constitue une composante majeure de la gestion de ce même changement La prise en compte des événements de l'environnement renvoie à un premier principe : la capacité de la part des promo-

teurs à transformer ces événements en conditions favorables au projet. Ce principe se décline différemment selon le degré de déterminisme de l'événement. Dans certains cas, les événements générés par l'environnement servent de catalyseur pour des étapes du processus s'ils sont saisis à temps par les promoteurs.

- **Gérer des temporalités** : Le déroulement temporel du processus, notamment par rapport à des délais prévisionnels, constitue un facteur clé dans l'esprit des promoteurs du changement. Le respect de l'échéancier représente à leurs yeux un indicateur de bonne tenue d'un processus vu comme un projet. Dans le plan d'investissement, ou la réalisation des travaux, ces échéances sont le plus souvent imposées. Mais d'autres échéances s'avèrent aussi construites par les promoteurs du projet afin d'« avancer ». Comme il est noté ailleurs, l'importance du rythme alterné dans le changement, invite à ne pas privilégier un mode unique de gestion du temps : dans certains cas, il faut temporiser, dans d'autres d'accélérer.

- **Développer l'apprentissage de la « connaissance d'une nouvelle réalité »** : Le changement renvoie à des instances ou des groupes de travail d'un nouveau genre. L'apprentissage recouvre le management des connaissances et des contextes de l'innovation au sein des organisations. D'abord, dans un contexte connu pour être peu ouvert aux nouvelles idées, on souligne que le processus de changement engage une dynamique de connaissance seulement si les acteurs acceptent d'apprendre. Ensuite, dans chacune des opérations apparaissent de nouveaux savoirs effectifs, expression tangible d'un apprentissage. Ils concernent des thèmes différents : nouveaux métiers, nouvelles pratiques de fonctionnement, ou nouveaux systèmes d'information. Le contenu de l'apprentissage comprend en fait deux niveaux distincts et dont la portée varie en fonction de l'ampleur des changements qu'ils produisent au sein des organisations : l'expérience et l'expérimentation (Argyris et al., 1978 ; Cyert et al., 1963 ) cités par Van de Ven et al. (1995). Par **expérience**, les individus apprennent en répétant constamment leurs pratiques et par **expérimentation**, les individus apprennent en modifiant leur mode d'interprétation pour élaborer des réponses innovantes.

- **Arbitrer entre des approches volontaristes et négociées** : Les conduites adoptées par les promoteurs lors de leur prise de décision quotidienne influent aussi dans l'adhésion du plus grand nombre au changement. Il est difficile de comprendre comment les promoteurs en viennent à adopter tel ou tel style dans le comportement managérial (Mintzberg, 1984). Il est donc sur ce plan impossible de tirer une ligne de conduite homogène, une partie de l'explication résidant probablement dans la nature même du changement à affronter.

Ainsi, imposer une proposition lorsque l'on est promoteur équivaut, en effet, à privilégier le mode déductif dans l'adhésion au changement : un cadre est fixé, une orientation est donnée, les actions à développer s'en déduisent et, négocier un sujet, c'est au contraire laisser une marge de liberté

pour fixer ce même cadre et permettre que le changement soit essentiellement induit par le résultat d'une concertation.

- **Nouer des alliances pour créer un leadership collectif** : Le changement est par nature porteur de rapprochement entre des univers culturels différents, et il s'accompagne forcément d'un questionnement sur le partage du leadership (Pettigrew, 1987). La recherche d'alliance de la part des promoteurs est dans ces conditions une autre dimension fondamentale de la gestion du changement. De ces alliances dépend l'adhésion du plus grand nombre au changement, adhésion dont dépend à son tour l'implication des individus à travailler dans des directions qui sont productives et personnellement motivantes (Van de Ven, 1999). L'apprentissage d'une « nouvelle réalité » dépend du caractère volontaire des acteurs à s'impliquer; en même temps, il facilite la convergence vers une vision commune du changement.

- **La présentation du projet : entre explicitation et incomplétude** : Tout au long du processus, les promoteurs s'avèrent aussi pris entre deux exigences dans leurs efforts de communication : à la fois, être suffisamment explicites pour que les différents groupes d'acteurs puissent y adhérer, et en même temps être suffisamment ouverts pour ne pas contraindre a priori le changement. Figer d'emblée l'objectif, c'est prendre le risque de créer une irréversibilité trop importante pour la suite de l'histoire, et conduire par la suite à des écarts injustifiables avec le déroulement réel.

Les principes de changement établis par Minvielle E. et A.P. Contandriopoulos (2004) sont nécessaires pour la gestion du changement. Toutefois, à côté de ces principes, il existe d'autres pratiques non négligeables concernant les dimensions sociales et humaines du changement.

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés par le changement, une stratégie de changement doit être mise en place par dirigeants de l'organisation.

## **2.2- Les stratégies de changement au sein d'une organisation**

La nécessité d'être en mouvement pour répondre aux évolutions de l'environnement est reconnue partout. Mais, la conduite du changement est un art difficile et il est souvent plus facile de fixer les objectifs que de les atteindre réellement (Landier, 1984). De ce fait, Woodman (1980) et Vandangeon-Dermeiz (1998) définissent des étapes pour accompagner le changement dans une organisation.

## 2.2.1- Les étapes de changement

Le processus de changement suppose que l'on passe par un certain nombre de phases. Ainsi, selon Vandangeon-Derme (1998), la maturation consiste à la sensibilisation à l'idée du changement, le déracinement à l'évaluation, à la sélection des actions et à l'accomplissement du changement et le déracinement à la correction des actions engagées pour un changement durable.

Le tableau récapitulatif ci-après illustre ces étapes :

**Tableau 1.1** : Les phases du changement

Phase	Activités	Dimensions	Dimensions
	Identification d'un stimulus	opportunité	problème
	Recherche d'information	étude prospective	audit
	Sensibilisation à l'idée du changement	Annonce	implication
Maturation	Mise en mouvement de l'organisation	Contrôlée	non contrôlée
	Définition des grands axes de changement	vision/cadre	démarche
		organisationnel	
	Finalisation du projet de changement	projet formalisé	projet peu formalisé
Déracinement	Communication du projet de changement	annonce	interaction
	Mise en œuvre du projet	brutale	progressive
	Génération des nouvelles idées	Induite	autonomie
	Développement d'initiatives	par la hiérarchie	par la base
	Evaluation/sélection	cadrée	non-cadrée
	Suivi de la mise en œuvre	hiérarchique	interhiérarchique
	Formation	axée sur les outils	axée sur la réflexion
	Accompagnement du changement	ponctuel	structurel
	Evaluation-bilan des actions engagées	directive	interactive
Enracinement	Mise en cohérence des activités	de foisonnement	d'accompagnement
	Correction des actions engagées	réorientation	ajustement
	Changement durable	implantation d'un cadre de travail stable	formalisation de la vision

Source : Les phases du changement : Vandangeon-Derme (1998) « la dynamique du processus de changement » p.52.

Dans la phase de maturation, il est question d'identifier l'objet du changement, de rechercher les informations, de définir les grands axes du changement et d'organiser ce changement. Cette étude sera possible à travers les audits, les prospections, les annonces afin d'identifier les opportunités et les problèmes de l'organisation.

La phase de déracinement est la phase de finalisation et de mise en oeuvre du projet de changement. La communication est très importante dans cette phase car, il s'agit de présenter la vision du changement aux différentes parties prenantes.

La phase d'enracinement consiste au bilan des actions engagées et aux corrections afin de donner une autre orientation au changement dans le cas des résultats contraires.

Woodman (1980), propose pour sa part huit étapes pour conduire et réussir le changement au sein de l'organisation. Ces étapes peuvent être présentées ainsi qu'il suit :

- **Stimuler suffisamment le sentiment d'urgence** : Le lancement d'un programme de changement exige la coopération active d'un maximum des individus. Faute d'une motivation suffisante, personne ne viendra en renfort et l'opération ne mènera nulle part. Cela consiste à étudier le marché et à analyser les crises avérées ou potentielles ainsi que les opportunités.

- **Constituer un noyau dur** : Il s'agit de réunir des gens suffisamment solides pour fournir l'effort nécessaire et les encourager à travailler en équipe. La communication est importante pour partager le constat du départ sur l'état et les opportunités de l'entreprise

- **Développer une vision** : Il s'agit d'élaborer une vision qui sous-tende l'effort de changement et développer des stratégies de cette vision. Souvent, dans les cas d'échec, on se trouve en face des quantités de plans, directives, des programmes et non de vision.

- **Communiquer cette vision** : C'est utiliser tous les supports possibles pour transmettre la vision et ses stratégies, veiller à ce que le noyau dur soit le premier à donner le bon exemple. On ne saurait galvaniser les troupes sans une communication crédible.

- **Donner des moyens d'action** : Cela consiste à éliminer les obstacles, à modifier les systèmes ou structures susceptibles détruire votre vision, à encourager la prise de risque ainsi que les idées, actions et activités non conventionnelles. Parfois, ce sont les cadres eux-mêmes qui refusent le changement et ont des exigences incohérentes avec l'effort général.

- **Définir les objectifs intermédiaires** : Il est question ici de planifier des améliorations visibles de la performance, de veiller à leur réalisation et de savoir reconnaître et récompenser les salariés impliqués dans ces améliorations.

- **Consolider les progrès et demander plus** : Il s'agit de profiter de la crédibilité ainsi acquise pour modifier les systèmes, les structures et les politiques qui ne sont pas en cohérence avec votre vision, d'embaucher, former et donner des promotions aux salariés susceptibles de renforcer le processus, de renforcer l'implication.

- **Institutionnaliser la nouvelle approche** : La dernière étape consiste à souligner le lien entre les nouveaux comportements et les résultats acquis et d'assurer la continuité managériale. Tant que les nouveaux comportements ne sont pas enracinés dans les normes et valeurs communes, ils risquent

de s'altérer sitôt la pression relâchée.

Ces étapes permettent un meilleur accompagnement du changement de la part des managers.

Woodman (1980) propose ce cheminement pour conduire et réussir le changement au sein d'une organisation. Lorsque ces étapes ne sont pas suivies, les organisations courent de graves risques pouvant s'avérer désastreux par la suite ; d'où l'analyse des politiques.

### 2.2.2- Les politiques de changement

Selon l'analyse de Bareil (1999), les politiques de changement reposent sur les personnes, la technologie et la stratégie.

- **La politique de changement centrée sur les personnes** : Elle repose en très grande partie sur l'adhésion et la participation active de nombreux membres de l'organisation. En cas de réussite, elles peuvent améliorer le processus de prise de décisions individuelles et collectives, l'identification des problèmes et leur résolution, la communication, les relations de travail et toute autre question de même ordre. Quatre moyens permettent d'appliquer les politiques centrées sur les personnes à savoir : la rétroaction après enquête, la formation d'une équipe, la consultation d'un spécialiste sur les processus à mettre en œuvre et l'adoption des programmes relatifs à la qualité de la vie dans le travail.

- **La politique de changement centrée sur la tâche et la technologie** : Elle met l'accent sur les changements opérés dans le travail des employés ou des groupes à savoir : quel changement, quand, où, avec qui, pour combien de temps et à quel rythme. Elle s'applique aux processus technologiques et outils utilisés pour réaliser le travail : ordinateurs, robots, équipements automatisés, utilisation de l'intelligence artificielle, procédures mathématiques.

- **La politique de changement centrée sur la structure et la stratégie** : Elle implique que l'on redéfinisse les postes ou les rôles des employés, les relations entre les postes et les comportements que l'on attend des personnes qui occupent ces postes. Elles impliquent également un réexamen de la mission ou des buts fondamentaux de l'organisation et des projets spécifiques qui permettent d'atteindre ces buts.

Les organisations, pour mettre en œuvre un changement utilisent des politiques de changement. Il n'existe pas « une politique passe partout » à toutes les organisations. Elles sont choisies en fonction des objectifs définis par le changement. Nous présentons quelques principes du changement.

Ce premier chapitre, nous a permis de montrer les pratiques du changement appliquées au sein d'une organisation. Ainsi, gérer efficacement le changement est une des difficultés majeures que rencontrent les décideurs des organisations. Cette analyse nous montre que la conduite du changement dans une organisation passe par une bonne organisation de la part des décideurs et le choix d'une

stratégie de changement approprié.

Le second chapitre présente les motivations de l'individu au travail et les l'effets du changement sur le comportement de l'employé dans l'organisation.

## **CHAPITRE II : LES MOTIVATIONS DE L'EMPLOYE SUR LE CHOIX DU COMPORTEMENT AU SEIN D'UNE ORGANISATION**

Dans le premier chapitre, nous avons eu à expliquer le concept du changement organisationnel. Son objectif est d'accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement et de changer les modèles de comportement du personnel. Dans ce second chapitre, nous étudierons les motivations du comportement de l'employé dans l'organisation. Nous présenterons les différentes attitudes des employés face au changement et nous montrerons dans quelle mesure le changement influence ces attitudes.

---

### **SECTION 1- ATTITUDES DE L'EMPLOYE SUITE A UNE TRANSFORMATION SYSTEMIQUE**

---

Depuis plusieurs décennies, la question de motivation au travail a été au premier rang des préoccupations des chercheurs en comportement humain au travail. Dans cette section, nous expliquerons la notion de comportement de l'employé tout en donnant ses caractéristiques, ses motivations et ses déterminants.

#### **1.1- Sémantique du comportement de l'employé**

Plusieurs chercheurs définissent le comportement comme la réponse de l'organisme par la suite de la stimulation provenant de l'environnement. Piaget (1967) lu par Demers (1999) le définit comme étant la conduite humaine ou toute attitude dans un milieu donné. Ainsi, toute conduite ou toute réponse de l'organisme dans un milieu est issue d'un besoin et suppose une intention qui oriente l'action de l'individu dans un but, producteur de satisfaction. Toute conduite comporte ainsi un aspect énergétique ou affectif à savoir l'intention, les rapports de l'action à la finalité, des moyens à son objectif ou comme l'exprime Merleau Ponty (1954) lu par Brunnet (1999), la signification immanente de l'action et sa structure interne.

Pour Chandlat (1973) cité par Morin (1996), la motivation est utilisée pour expliquer le comportement de l'employé face au changement. Certains auteurs cherchent à définir la cause du comportement en essayant d'identifier l'existence de besoins, de valeurs ou d'autres forces internes susceptibles d'expliquer l'origine du comportement adopté au travail.

D'autres comme Collerette et al. (1997) définissent la motivation par son résultat. Ils considèrent qu'on ne peut observer la motivation au travail que dans sa conséquence sur le comportement.

Pour eux, c'est en constatant des modifications sur le rendement, de l'absentéisme ou d'autres types de comportement individuels au travail que l'on peut inférer l'effet de la motivation au travail. Ils essaient de définir le mécanisme selon lequel l'individu en vient à adopter un comportement donné au travail. Ce qui les intéresse surtout, c'est de comprendre le processus par lequel l'individu en vient à canaliser son activité dans un comportement ou dans un autre. Pourtant, nombre de recherches ont montré l'effet marginal de la motivation sur le rendement, celle-ci étant fortement subordonnée à d'autres facteurs comme l'accroissement ou la perception plus claire de son rôle.

Afin de mieux comprendre ce phénomène de la motivation au travail, nous avons identifié un certain nombre de courants de pensées permettant de regrouper les différentes théories et modèles traitant de cette question. Nous analyserons les trois préoccupations de recherche fondamentalement distinctes qui composent le corps de connaissance actuel sur cette question.

### **1.1.1- Les caractéristiques du comportement de l'employé**

Nous étudierons trois approches issues des modèles théoriques de motivation à savoir : l'approche psycho-dynamique, l'approche transactionnelle et l'approche instrumentale afin de dégager les déterminants du comportement de l'employé.

#### **1.1.1.1- L'approche psycho-dynamique**

Cette approche explique la motivation au travail par l'existence des substrats psychologiques (besoins, valeurs, etc.) ou forces internes qui animent la personne et l'amènent à agir dans un sens donné. Quelques théories justifient cette approche.

La théorie des besoins de Maslow stipule que l'un des premiers moteurs du comportement de l'homme au sein des organisations est la satisfaction de ses besoins personnels. Maslow identifie cinq catégories de besoins : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime de soi et les besoins de réalisation. Selon Maslow, c'est le désir de satisfaire ces besoins qui pousse l'individu à agir et donc à adopter un comportement selon sa motivation. Appliquée plus directement au travail, cette perspective qui fait de la motivation une caractéristique fondamentale de la nature humaine a connu beaucoup de succès. Plusieurs théoriciens s'en inspirent pour comprendre la relation qui existe entre un individu et son travail.

Le modèle des caractéristiques des emplois préconisé par Hackman et Oldham (1976), suggère que la motivation au travail est liée à la présence de certaines caractéristiques particulières dans le travail.. Ces caractéristiques peuvent être la variété de d'aptitudes, le caractère distinctif de la tâche accomplie, la marge d'autonomie de l'individu.

Le modèle de Mc Clelland (1961) cité par Bareil (1999) repose sur trois types de besoins considérés

comme des prédispositions comportementales relativement stables : les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation. Pour McClelland, ces tendances comportementales sont apprises et peuvent être stimulées dans des situations appropriées. Herzberg attaque cette question sous l'angle de la satisfaction au travail. Pour lui, ces facteurs n'influencent en rien la motivation d'un individu au travail.

### **1.1.1.2- L'approche situationnelle et l'approche transactionnelle**

Nous allons d'abord présenter l'approche situationnelle ensuite l'approche transactionnelle.

#### **- L'approche situationnelle**

Le courant behavioriste issu de cette approche explique la motivation au travail par l'existence des conditions situationnelles propres à engendrer des comportements spécifiques.

Le modèle d'enrichissement des tâches, développé par Herzberg stipule que, « la véritable motivation au travail n'est possible que dans la mesure où le travail lui-même représente un défi pour l'employé ». Dans cette perspective, enrichir le travail signifie l'organiser de façon à y accentuer la présence de facteurs de motivations (reconnaissance, réalisation, responsabilité, avancement, croissance) pour qu'il apparaisse aux yeux de celui qui l'exerce comme un moyen privilégié de satisfaire ses besoins supérieurs.

S'appuyant sur le principe fondamental que « le comportement est fonction de sa conséquence », nombre d'auteurs ont suggéré l'utilisation systématique du renforcement pour structurer le comportement au travail. A l'aide des récompenses ou des punitions, on a tenté de modeler le comportement en fonction des résultats escomptés. Dans le même ordre d'idées, nous avons la théorie des objectifs de Locke, le modèle de facilitation sociale de Ferris, Beehr et Gilmore, le modèle de l'activation de Scott et le modèle d'équité d'Adams (Bareil, 1999).

Hackman et Oldham (1976), cités par Vas (2002) mettent plutôt l'accent sur les caractéristiques de l'emploi et suggèrent que la motivation au travail est liée à la présence de certaines caractéristiques particulières dans le travail. Ces caractéristiques spécifiques contribuent à l'émergence de certains états psychologiques chez l'individu et qui ont comme conséquence d'affecter le comportement et le rendement de chaque employé. Ces caractéristiques peuvent être la variété de d'aptitudes, le caractère distinctif de la tâche accomplie, la marge d'autonomie de l'individu.

#### **- L'approche transactionnelle**

Cette approche explique la motivation au travail par le processus d'interprétation suivant lequel la personne développe une image d'elle-même et du monde qui l'entoure, des attentes à satisfaire

et de ses chances de succès, laquelle image détermine consécutivement les comportements adoptés au sein de l'organisation.

Selon la théorie des attentes développée par Vroom, l'on ne saurait évoquer les besoins sans faire allusion aux attentes, deux facteurs qui, suivant la théorie du résultat escompté, se combinent dans une situation donnée pour produire un degré adéquat de motivation. Les attentes sont l'ensemble de avantages ou récompenses que l'on espère tirer de l'accomplissement d'un acte. Cette théorie a été principalement développée par V. Vroom qui prend soin d'indiquer que l'individu qui effectue une tâche a des préoccupations autres que le rendement en soi. Il s'agit des récompenses extrinsèques, qui dépendent de l'environnement et qui sont fournies par un tiers ou par le système, et des récompenses intrinsèques qui dépendent de l'individu lui-même, (Bareil, 1999).

Bareil (1999) souligne que Staats et Arthur W. (1975) considèrent que l'individu n'est pas distinct de son environnement, mais que les deux sont en interaction continue et réciproque à travers le comportement que l'individu adopte. En d'autres termes, l'employé agit en fonction de l'image qu'il se fait de lui-même et de son environnement et c'est ce comportement même qui va déterminer de façon constante cette image auto descriptive.

Ainsi, la motivation de l'individu à ses nouvelles fonctions induit un comportement favorable au changement. Analysons à présent les implications de cette étude sur la gestion du changement.

### **1.1.2- Implications sur la gestion du changement**

Depuis plusieurs décennies, la question de motivation au travail a été au premier rang des préoccupations des chercheurs en comportement humain au travail. En particulier, au cours des deux dernières décennies, on a assisté à une croissance exponentielle du nombre de théories ou des modèles visant à expliquer ce phénomène. Les chercheurs ne sont pas les seuls à se préoccuper du comportement de l'individu au sein d'une organisation. Tous les gestionnaires s'interrogent, à un moment ou à un autre sur les facteurs susceptibles de favoriser l'intéressement de leurs employés à leur travail (Morin 1996). Chacun a sa théorie personnelle sur ce qui amène les gens à adopter un comportement au sein d'une organisation.

Pour certains, il s'agit là d'une question de valeurs personnelles et ils ont souvent tendance à considérer que le manque de motivation est le résultat de la disparition des valeurs traditionnelles centrées sur l'effort au travail. Pour d'autres, si la motivation au travail est en baisse, c'est dû au fait que l'organisation même du travail moderne fait perdre au travail toute sa signification et qu'il faut repenser tant la façon d'organiser le travail que la propriété même de travail, Colletette (1996). D'autres encore pensent qu'il s'agit là d'une question culturelle et se tournent vers les modèles alternatifs pour tenter de recréer les conditions qui font un succès.

Ans, selon l'approche psychologique, la théorie des besoins de Maslow permet d'introduire une donnée importante dans la gestion du changement au sein des organisations à savoir, les besoins

dont la connaissance permet au gestionnaire du changement d'isoler diverses caractéristiques ayant un impact précis sur le comportement adopté au travail, de comprendre le processus perpétuel par lequel l'employé donne un sens à son action et de mieux orienter ses décisions.

En contexte organisationnel, connaître les besoins prédominants des employés au sens de l'organisation s'avère alors important pour prévoir les potentielles sources de tension. Ainsi, les managers évoluent désormais avec deux contraintes majeures : en premier lieu les besoins de l'organisation qui déterminent les choix à faire en matière de changement ; en second lieu les besoins des individus ou des employés qui vont déterminer leur attitude face au changement introduit dans l'organisation. Les individus auront des réactions diverses face à ce changement. Pendant que certains trouvent dans cette situation des opportunités pour accéder à la satisfaction de leurs besoins, d'autres par contre éprouveront le sentiment d'être ramenés à des besoins plus élémentaires.

L'approche situationnelle permet au gestionnaire d'améliorer les conditions de travail de l'employé afin d'augmenter la productivité et le rendement au sein de l'organisation. Elle permet également d'éliminer les tensions pouvant naître de la lourdeur des tâches.

L'approche transactionnelle quant à elle permet de renforcer l'image que l'employé se fait de lui-même et d'assainir son environnement de travail par une politique de responsabilité sociale.

La motivation apparaît comme un phénomène instable et par conséquent le comportement aussi. Il devient donc difficile pour le gestionnaire de prévoir ou d'anticiper sur le comportement de résistance naître du changement.

Toutefois, il ne s'agit pas là de caractéristiques purement objectives et dénuées d'effets perceptuels. L'interprétation qu'en fait l'individu affectera son comportement. Les gestionnaires de changement devront intégrer ces caractéristiques dans leurs stratégies de changement.

Ceci revient à dire qu'en situation de changement organisationnel, maîtriser les comportements des individus revient à satisfaire leur, besoins personnels, à rendre les tâches plus intéressantes et à tenir compte de l'image de chaque employé par rapport à lui-même et à son environnement dans le but d'éviter une résistance au changement.

Toutes ces caractéristiques du comportement de l'employé permettent la motivation de l'individu au travail et par conséquent à accepter la nouvelle vision de l'organisation. Analysons les variables qui déterminent la compétence de l'employé au sein d'une organisation.

## **1.2- Les déterminants Du comportement de l'employé dans l'organisation**

Collerette et al. (1996) identifient les variables qui déterminent la compétence de l'individu dans l'organisation. Nous avons ainsi, les variables individuelles, collectives, culturelles, politiques,

liées à la mise en œuvre du changement, au système organisationnel et au changement lui-même.

### **1.2.1- Variables individuelles et sociodémographiques ; collectives et culturelles**

Sous les causes individuelles, de loin les plus fouillées, plusieurs auteurs identifient le destinataire lui-même, coupable de sa résistance, dont les causes sont à la fois conscientes ou inconscientes. Six mécanismes de défense jouent alors un rôle primordial pour bloquer ou entraver un changement dans les organisations : le refoulement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité (Bareil, 2004). D'autres auteurs font ressortir les traits de personnalité faisant référence à la stabilité ou à la préférence pour le statu quo.

Les caractéristiques socio-démographiques peuvent aussi jouer un rôle quand on pense aux personnes plus âgées qui résistent aux nouveautés ou celles qui par leur expérience passée, ont appris à se méfier des changements à la mode. Collerette (1996) retient les habitudes, qui sont des comportements relativement faciles et économiques; la peur de l'inconnu et le principe de la répétition du succès qui a été démontré par les recherches en behaviorisme.

Le groupe peut également résister au changement à cause de ses acquis. Notons par exemple le cas d'un groupe de destinataires qui a le sentiment de perdre des droits acquis et des privilèges: temps de pause, horaires, stationnements, espaces et territoires. Demers (1999) parle de résistances liées au système social et inclue à ce propos, la conformité aux normes sociales établies dans un système, la cohérence du système, le maintien des intérêts et des droits acquis de même que le caractère sacré de certaines choses en termes de tabous, rituels, moeurs et éthique et finalement, le rejet de ce qui est étranger, pouvant être perçu comme menaçant pour le système.

Les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation.

### **1.2.2- Les variables politiques, liées à la mise en oeuvre du changement et au système organisationnel**

Un destinataire peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause. Les forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement ne sont pas sans provoquer de la résistance au changement tant chez les militants que chez les membres. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées. (Quin, 2004).

Pour Lewis (1999), la perte de pouvoir et d'influence font souvent en sorte de créer de la résistance chez un destinataire qui a le plus à perdre. Par exemple, un destinataire incertain de conserver son emploi peut émettre des comportements de résistance. Un cadre qui estime qu'il va perdre son équipe lors d'une décentralisation de son service peut résister à ce changement. On dit souvent : « les

gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté ». Les causes liées à une mise en œuvre du changement déficiente constituent très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. S'il n'est pas bien préparé, s'il n'accepte pas le changement, il résistera. Malheureusement, les organisations ne suivent pas toutes ces prescriptions et c'est souvent ce qui engendre de la résistance au changement.

Comme l'indique Rondeau (2002), «le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. Les gens peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Dès lors, le destinataire perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter; ce qui engendre de la résistance. Ces déterminants ont été étudiés par Rondeau (2002) comme étant l'inertie, l'absence de pression de l'environnement et par Hafsi et Demers (1997), par les déterminants de la capacité à changer : contexte, structure, culture, potentiel humain, leadership.

De cette recherche de déterminants, il ressort le fait que les causes de la résistance au changement sont multiples, multidimensionnelles et souvent, sans contrôle direct pour un gestionnaire

---

**. A ce stade, une autre préoccupation naît à savoir les enjeux du changement organisationnel sur le comportement de l'employé. C'est l'objet de la section suivante.**

---

---

## **SECTION 2 : L'INFLUENCE DU CHANGEMENT SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYÉ**

---

Dans cette section, notre attention sera portée sur les types de changement selon quelques auteurs. Ensuite, une étude sera faite sur la résistance des employés au changement tout en présentant ses conséquences, sa gestion et les limites de ce concept de résistance.

### **2.1- Les types de comportement selon les auteurs**

Nous présenterons d'abord la règle 20-60-20, développée par Laberge , ensuite sur l'analyse du comportement de l'employé selon Hirschman.

#### **2.1.1- La règle 20-60-20**

Pour Laberge (2005), lorsque l'on songe à mettre en œuvre des changements organisationnels, il est essentiel de garder en mémoire la règle du 20-60-20. Elle indique qu'environ 20 % des personnes qui travaillent dans une organisation accepteront d'emblée le changement (les positifs). Un

autre groupe, soit environ 60 % des employés, ne se compromettra pas (les neutres); ces employés seront plutôt réservés face au changement. Quant aux 20 % des employés qui restent, ils résisteront farouchement au changement (les négatifs); ils tenteront même délibérément de le faire échouer. Ces données illustrent bien la tâche à accomplir : convaincre le groupe des employés représentant les 80 % (les neutres et les négatifs) d'accepter le changement, puisque seulement 20 % des employés sont positifs au départ. La stratégie doit évidemment être établie en conséquence.

Le tableau suivant synthétise ces trois positions :

**Tableau 2.1** : la règle 20-60-20

<b>Pourcentage des employés</b>	<b>Comportement adopté</b>	<b>Actions à mener</b>
20%	Positifs	Améliorer leur vision du changement pour être de plus en plus convaincus
60%	Neutres	Détecter les points obscurs en éliminant le doute par la communication
20%	Négatifs ou Résistants	Identifier les forces et les faiblesses, transformer les forces restrictives en forces motrices, expliquer les raisons du changement et faire participer les résistants au changement

Source : Les attitudes des employés ; Laberge (2005), p.1

Les employés qui acceptent le changement représentent 20% de l'effectif total du personnel des entreprises. L'entreprise devra améliorer la vision que ces employés ont de la société afin de les maintenir dans leur conviction du changement.

En ce qui concerne les 60% neutres, l'entreprise devra détecter les points obscurs et communiquer au maximum avec les employés pour faire connaître la vision du changement afin de les amener à adhérer au changement.

Quant aux 20% résistants, l'entreprise devra, comme le conseille Kurt Lewin, identifier les forces et les faiblesses de cette résistance et chercher à convertir les forces restrictives en forces motrices afin d'obtenir plus de forces que de faiblesses.

Une autre analyse est faite dans le même sens, celle de Hirshman que nous allons présenter au point suivant.

### 2.1.2- L'analyse de Hirshman

Selon Hirshman (1970) cité par Mintzberg (1986), l'individu a trois choix fondamentaux face au changement dans l'organisation :

- Rester et participer comme prévu à la nouvelle organisation, ce qu'il appelle « **la loyauté** »: Il s'agit des employés qui acceptent le changement et qui sont prêts à l'assumer. Ainsi, on pourra noter un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc.
- Rester et s'efforcer à changer le système, ce qu'il décrit par « protestation » : il s'agit des individus qui n'acceptent pas le changement mais, qui restent dans l'organisation dans le but de désorienter la nouvelle organisation ou dans le but de se faire entendre.
- Partir de l'organisation, ce qu'il appelle « **faire sa sortie** » : Ce sont les individus dont les objectifs ne coïncident pas avec la nouvelle organisation.

Il convient d'analyser en profondeur la résistance des employés au changement en relevant premièrement ses conséquences sur les objectifs établis poursuivis et ses conséquences ensuite, en montrant comment cette résistance peut être gérée et enfin en soulignant les limites de l'étude de résistance.

Cette analyse permet de montrer l'influence du changement sur le comportement des individus au sein de l'organisation, lequel comportement induit le rendement et la productivité des employés et contribue à la performance organisationnelle, à l'efficience économique et assure la pérennité de l'organisation.

L'élément qui constitue un frein à la réussite de cette vision est la résistance au changement. Il convient donc de l'analyser afin de connaître les motivations de l'employé pour adopter ce comportement et les moyens permettant de le gérer ou de le transformer en positif ou loyauté.

## 2.2- La résistance au changement

La résistance des employés au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon Collerette, Delisle et Perron (1997), comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » Selon Brassard (1996), la résistance au changement est « 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 ». Pour

Hellriegel et al. (1992), ce sont «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 ».

La résistance au changement est donc une réaction foncièrement négative à l’égard du changement; telle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement. La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants. La résistance au changement est alors définie comme le refus d’un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. Les conséquences peuvent être néfastes pour l’organisation et gérer ces tensions devient défi pour les managers.

### **2.2.1- Les conséquences et la gestion de la résistance**

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

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d’efficacité. Les conflits s’accroissent et sont gérés sous l’angle « gagnant/perdant ».

Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s’absenter et à des accidents de travail. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement. La résistance met en péril le succès du changement et appelle à une gestion efficace de la part des décideurs.

Les approches de gestion de la résistance, selon la perspective traditionnelle, ont largement cherché à trouver des moyens de surmonter, de vaincre et de limiter les risques d’apparition des résistances. La plupart des auteurs parlent en effet de «surmonter et de limiter les résistances », comme s’il s’agissait de quelque chose d’essentiellement négatif.

Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en oeuvre du changement. Dans le fond, elles réitérent les idées des textes de Coch et French (1947) et de Lawrence (1969) cités par Bareil (1999). En effet, Coch et French proposaient dès 1947, à la suite des résultats de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement. D’ailleurs Lloyd (2003), reprend cette idée du respect des employés et conclut que la nature de l’aspect technique ne détermine pas la présence ou l’absence de résistance autant que son aspect humain. Il propose d’influencer les attitudes des travailleurs par l’écoute de leurs réactions et l’utilisation d’un langage compréhensible et finalement, à s’attendre à avoir de la résistance dans tout

changement.

Pour Hultman (1998), la stratégie consiste à déterminer l'intensité et la source de la résistance (vérifier les faits), à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats. Les façons les plus courantes pour surmonter la résistance au changement se regroupent sous différentes méthodes selon Pettigrew (1986) : la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement.

La plupart des «prescriptions » réfèrent à la stratégie consistant à diminuer les résistances au changement. En tant qu'obstacle au changement, Lewis (1999) suggère trois solutions tout en privilégiant la seconde: briser les résistances en augmentant la puissance des forces propulsives (salaire, prime, avantages, etc.), diminuer l'intensité des forces restrictives (climat de facilitation, discussions, etc.) ou les deux à la fois. Plusieurs auteurs (Lawrence, 1969; Umiker, 1997) interprètent la résistance comme un signe de quelque chose qui ne va pas. Ils incitent les gestionnaires à comprendre ses origines, plutôt que d'essayer de les surmonter. Cette approche analytique propose les communications comme outils d'intervention privilégiés. Lorsh (1986) propose quatre axes de la gestion des résistances au changement que sont la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Finalement, les actions de gestions traditionnelles telles que communiquer, maintenir une vision, comprendre la résistance, écouter, expliquer le besoin de changer, motiver les employés, obtenir l'engagement, demeurer calme, impliquer le personnel sont aussi prescrites pour transformer la résistance ou la surmonter.

Cette manière de regarder les résistances véhicule plusieurs convictions implicites (Brassard, 1996). Cette perspective traditionnelle postule que si les raisons qui expliquent les résistances sont connues et si la bonne approche est employée, ces résistances seront toujours évitées ou surmontées. En fait, elle induit de nombreux gestionnaires à croire qu'il existe une seule façon de gérer le changement, un «one best way », qui permet de vaincre inévitablement les résistances. « Cette conception est en effet simpliste compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas seulement de connaître les raisons qui entraînent l'émergence de la résistance et d'y appliquer une approche prescrite pour conclure que ces résistances seront évitées ou surmontées ».

La résistance, comme le soulignent Collerette, Delisle et Perron (1997), « constitue souvent le compagnon paradoxal de l'agent de changement, et celui-ci doit s'attendre à devoir le fréquenter aussi longtemps qu'il sera porteur de changement ». Quelles sont les limites de ce concept.

Vue sous cet angle, la résistance est considérée comme dévastatrice pour le changement pourtant, elle peut exprimer d'autres préoccupations de la part du destinateur pouvant permettre au décideurs de mieux comprendre le changement.

### 2.1.2- Les insuffisances du concept de « résistance au changement »

Depuis les cinquante dernières années et la parution des textes de Coch et French (1947) et de Lawrence (1969) cités par Bareil (1999), le concept de «résistance au changement » s'est imposé comme un thème récurrent, malgré ses nombreuses limites. Certaines critiques méritent d'être énoncées.

Pour Collerette et al. (1997), Il est temps de trouver d'autres façons d'aborder les réactions du destinataire. Le gestionnaire a tendance à blâmer automatiquement le destinataire lorsque ce dernier questionne le changement. Il fait alors l'erreur fondamentale d'attribution, c'est-à-dire qu'il attribue la cause de sa résistance à l'individu (ou au groupe) plutôt qu'à la décision stratégique du changement et à sa mise en oeuvre. La résistance est donc dépendante de l'observateur et trop souvent assimilée aux symptômes individuels ou collectifs des l'individus.

La résistance au changement est naturelle et tous les êtres normaux résistent au changement. Cette vision laisse voir qu'il n'y a pas de changement sans douleur. Adhérer à cette vision fait en sorte qu'on ne juge pas la nature du changement mais plutôt les individus qui doivent souffrir. De plus, elle ne tient pas compte du fait qu'un employé peut désirer un changement depuis longtemps et simplement ne pas y résister. Des auteurs y ripostent en affirmant que l'absence de résistance est même plus inquiétante que sa présence. D'autres ajoutent que la résistance peut aussi être inconsciente.

Nous préférons croire que la résistance est une manifestation que quelque chose ne va pas et qu'il peut y avoir des changements sans douleur, sans stress ni épuisement ; (Bareil, 1999).

Il existe une gamme de choix variée quant au comportement à adopter face à la résistance au changement. En fait, la résistance au changement pourrait être évitée si les décideurs étaient en mesure de choisir des types de changements moins douloureux et s'appliquaient à les gérer de façon respectueuse des personnes, tout comme le propose Abrahamson (2003).

Le changement et la résistance apparaissent comme deux entités liées. Le changement influence de ce fait le comportement de l'employé, élément central de la réalisation des objectifs visés.

Dans ce chapitre nous avons dégagé les éléments motivateurs du comportement de l'employé au sein d'une organisation et trouvé les moyens nécessaires pour comprendre et gérer la résistance.

Le changement dans une organisation peut être naturel ou planifié ou encore, peut avoir une source interne à l'organisation et différente de la nature ou de la seule volonté des dirigeants. La motivation explique le comportement adopté par un individu au sein de l'organisation. La résistance peut parfois permettre aux initiateurs de mieux comprendre la nouvelle organisation. Cependant, le changement peut avoir un impact sur les attitudes adoptées par les employés.

Cette première partie de notre recherche nous a permis d'identifier les caractéristiques des pratiques du changement appliquées dans les organisations par sa mise en oeuvre et les motivations de l'employé sur le choix d'un comportement face à ce changement.

La deuxième partie quant à elle présentera la contribution du changement sur le comportement de l'employé. Cette étude empirique a été effectuée auprès de trois entreprises privatisées au Cameroun à savoir, ENEO, LA CAMWATER et CAMRAIL

Dans la première partie de notre travail, il a été question d'apporter des éléments de réponse théoriques aux questions sur le changement dans l'organisation notamment ses origines et sa conduite et sur le comportement de l'employé avec une étude de la résistance. La politique de changement adoptée par l'organisation lui permet de mettre en œuvre la nouvelle vision de l'entreprise et d'atteindre les nouveaux objectifs escomptés.

Cette seconde partie, qui est essentiellement basée sur l'étude que nous avons menée auprès de trois entreprises privatisées au Cameroun présente le cheminement suivi pour mener notre enquête sur le terrain (chapitre 3) et la présentation des résultats obtenus à la suite de cette étude (chapitre 4).

**DEUXIEME PARTIE :**

**CONTRIBUTION DU CHANGEMENT SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE  
DANS LES ENTREPRISES PRIVATISEES AU CAMEROUN**

## **CHAPITRE III : PROCESSUS D'IDENTIFICATION DE L'INCIDENCE DU CHANGEMENT SUR LA COMPETENCE DE L'EMPLOYE DES ENTREPRISES PRIVATISEES AU CAMEROUN**

Notre travail de recherche vise à identifier l'influence du changement sur la compétence de l'employé au sein des organisations. Pour ce faire, une étude exploratoire a été menée auprès des entreprises privatisées. Le présent chapitre présente et justifie le processus méthodologique qui a été mis en place pour avoir les résultats qui seront présentés ultérieurement.

---

### **SECTION 1 : PRESENTATION DES ENTREPRISES PRIVATISEES AU CAMEROUN ET CAS ETUDIÉS**

---

Cette section présente la population de notre étude (les entreprises privatisées au Cameroun) et la méthodologie de recherche adoptée. Après une présentation du processus de privatisation, nous allons donner un aperçu général sur ces différentes entreprises.

#### **1.1- Le processus de privatisation au Cameroun**

Nous analyserons les objectifs et le cadre légal de privatisation.

##### **1.1.1- Les objectifs de privatisation**

Le concept de privatisation s'est très souvent vu attribuer un contenu différent selon les auteurs. Traditionnellement, la privatisation est définie comme un transfert d'actifs détenus par les agents publics au profit des agents privés (BÖS 1991).

Les objectifs des programmes de privatisations dans les pays en voie de développement sont multiples. La privatisation fait partie des politiques d'ajustement structurel et devient même une des conditionnalités pour l'octroi des prêts par les bailleurs de fonds internationaux. Olivier C., Campbell et Anita (1998) mentionnent que les pays africains ont privatisé pour les raisons suivantes : changement politique ; un besoin d'octroi d'aide financière de la Banque mondiale, du FMI et d'autres donateurs ; la nécessité de mobiliser des fonds en vendant des entreprises ; l'état précaire de certaines entreprises publiques ; l'impératif de maintenir les niveaux d'emploi ; parfois, la nécessité de satisfaire des intérêts spéciaux.

Dans l'article 2 du décret n° 89/010 du 04 janvier 1989, nous pouvons lire que « *la priva-*

*tisation à pour objectifs essentiels : l'assainissement des finances publiques, la stabilisation des initiatives privées, la promotion des investissements, la restauration des mécanismes de marché, et la mobilisation de l'épargne nationale vers des investissements productifs ».* Ces sociétés avaient de plus en plus de mal à maintenir et à renouveler leurs équipements. Certaines pièces critiques pour le fonctionnement étant en panne depuis plusieurs années ne pouvant être maintenues et sans perspective de remplacement.

Au Cameroun, les problèmes rencontrés étaient plus aigus que l'Etat camerounais devait faire face à des difficultés économiques et financières qui ne lui permettaient plus de venir au secours des entreprises, et l'analyse de cette situation de blocage montrait qu'elle était due au cadre institutionnel et aux faiblesses de gestion des entreprises qui ne leur permettaient pas de dégager les ressources internes suffisantes. Les besoins en maintenance et en renouvellement des équipements nécessitaient des financements lourds que ces sociétés ne pouvaient pas mobiliser, d'où la nécessité de les privatiser. Un cadre légal a été défini pour ces opérations.

### **1.1.2- Le cadre légal des Privatisations**

Le cadre légal des privatisations est défini conjointement par le décret n° 89/010 du 04 janvier 1989 portant élargissement des attributions de la mission de réhabilitation des entreprises du Secteur Public et Parapublic, et par l'ordonnance n° 90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques. On pourrait situer la genèse de la réglementation de la privatisation au Cameroun à la date du 03 juin 1986, avec la signature par le chef de l'Etat du décret n°86/656 portant création d'une Mission de Réhabilitation des Entreprises du Secteur Public et Parapublic (MRESPPP).

Le décret d'application de cette importante ordonnance est référencé au n° 90/1257 du 30 août 1990. La première liste des entreprises sujettes à cette opération est contenue dans le décret 90/1423 du 03 octobre 1990.

Grâce au contrat de gestion et l'affermage l'Etat demeure propriétaire des actifs et ne cède que la gestion de l'entreprise au secteur privé approprié. Ainsi, l'Etat continue à assurer les risques commerciaux de l'activité et les charges de maintenance de renouvellement et d'extension des investissements. Dans le cas où la gestion de l'entreprise et l'entretien des équipements sont sous la responsabilité de l'investisseur privé, on parle plutôt de contrat d'affermage. Celui-ci à une durée de cinq à dix ans et le concessionnaire supporte tous les risques liés à son activité.

Après une étude des entreprises privatisées, présentons celles qui ont fait l'objet de notre étude.

## 1.2- Présentation des cas

La recherche que nous avons menée a été faite auprès de trois entreprises privatisées au Cameroun que nous allons présenter dans cette section. Il s'agit d'ENEO, LA CAWATER et CAMRAIL. Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques de ces trois entreprises.

**Tableau 3.1** : Caractéristiques des trois entreprises privatisées étudiées

<b>Caractéristiques</b>	<b>Cas N° 1</b>	<b>Cas N° 2</b>	<b>Cas N° 3</b>
Raison sociale	<b>ENEO</b>	<b>CAMRAIL</b>	<b>CAMWATER</b>
Capital Social	43 903 690 000	11 303 900 000	6 500 000 000
Sites explorés	Yaoundé  (Direction régional,  Direction commerciale)	Yaoundé  (Direction régional)	Yaoundé  (Direction régional)
Activités et durée du contrat	Production, transport et distribution de l'énergie électrique (10ans)	Transport ferroviaire  (20ans)	Production, transport, stockage, distribution de l'eau potable  (10ans)
Domaines de changement	Stratégique,  Culturel,  structurel	Stratégique,  Culturel,  structurel	Stratégique,  Culturel,  structurel

Perspectives majeures	Figurer parmi les 10 premières entreprises d'électricité les plus performantes d'Afrique et satisfaire la clientèle	Doter l'entreprises de Nouvelles compétences provenant tant du marché local qu'international de l'emploi afin d'offrir un service adapté et de qualité, assurer un résultat net positif et minimiser les risques financiers.	renforcer sa dynamique de développement, densifier le réseau prévu sur dix (10) ans, offrir de plus grandes facilités de branchement aux abonnés.
-----------------------	---	--	---

Source : D'après les résultats de nos recherches

Les caractéristiques des entreprises privatisées étant présentées, nous allons les étudier l'une après l'autre. Les critères retenus ici sont : l'identité, les domaines de changement et les perspectives.

### 1.2.1- Cas N°1 : ENEO

**Identité** : ENEO est une entreprise d'économie mixte créée le 18 Juillet 2009 au capital de 43.903.690.000 F CFA, filiale d'une multinationale américaine, ENEO Corporation qui est un des leaders mondiaux dans le secteur de l'électricité englobant les services privés de production, transport et distribution de l'électricité dans 27 pays. Ses actions sont réparties entre 56% pour ENEO Corporation et 44% pour l'Etat Camerounais. Concessionnaire pour 20ans susceptibles de renouvellement, des services de production, de transport et de distribution de l'énergie électrique suivant la convention de concession signée le 18 juillet 2001 avec l'Etat camerounais.

**Domaines de changement** : La société a connu des changements dans le domaine stratégique, culturel et structurel.

Au niveau stratégique, il fallait s'adapter au nouvel environnement d'affaires en réduisant les charges, en modernisant les équipements de production et les systèmes de gestion, en dégageant les ressources à l'interne pour le financement des investissements de l'entreprise, en étant plus proche de la clientèle et mieux prendre en compte les intérêts des parties prenantes.

Au niveau culturel, il était question d'amener les personnes à modifier les représentations qu'elles se font de l'organisation ainsi que la façon dont elles conçoivent leur relation dans l'organisation ceci grâce à la contribution rétribution, à la gestion orientée des performances et des résultats, la

remise en question des garanties de l'emploi, le partage du pouvoir l'intégrité, le service à la clientèle.

Au niveau structurel, le changement peut se décrire en trois phases : 2001-2003 : rupture avec l'ancien système par la réduction des niveaux hiérarchiques, la décentralisation ; 2003-2005 : Retour à l'ancien système ; 2005-2008 : être plus proche de la clientèle en brisant toutes les barrières ; retour au système décentralisés.

Entre 2001 et 2005 le capital humain d'ENEO a connu diverses évolutions sur plusieurs plans. En Juillet 2001, au moment de la création de l'entreprise, le total des effectifs s'établissait à 3.922 employés. En Juin 2003, après la première vague de départs volontaires de fin 2002, ces effectifs s'établissent à 3.437 employés. En Août 2005, après la seconde vague de départs volontaires, ENEO compte 2.925 employés. Suivant la convention de concession de Juillet 2001, ENEO doit satisfaire un ensemble d'obligations : amélioration de la qualité de services, l'amélioration de la qualité de services, l'accroissement de l'accès des populations à l'électricité, la mobilisation des capitaux nécessaires au financement du secteur, la modernisation des systèmes de gestion de l'entreprise.

**Perspectives :** ENEO envisage figurer parmi les dix premières entreprises d'électricité les plus performantes d'Afrique et satisfaire la clientèle à l'horizon 2010.

### 1.2.2- CAS N°2 : CAMRAIL

**Identité :** Après avoir été une subdivision de l'ancienne Direction des Travaux Publics, Chemins de Fer, Ports et Rudes du Cameroun, le chemin de fer a été détaché par arrêté ministériel du 17 juillet 1947 pour acquérir une personnalité morale et son autonomie financière : « la régie des chemins de fer du Cameroun », entreprise publique à caractère industriel et commercial voit le jour. A la suite du décret N° 72/640 du 18 novembre 1972, la régie des chemins de fer du Cameroun est remplacée par la « Régie Nationale de Chemins de Fer du Cameroun » (RNCF). Jusqu'en 1985, l'activité ferroviaire au Cameroun connaît de très bons résultats. Mais, à partir de 1985, les activités commencent à baisser. C'est le début de la crise qui va aboutir à la mise en concession des Chemins de Fer du Cameroun.

La concession ferroviaire est une forme de partenariat entre l'Etat et un opérateur CAMRAIL dans laquelle l'exploitation de l'activité ferroviaire est transférée au concessionnaire dans les conditions spécifiées dans la convention de concession. La mise e concession des chemins de fer du Cameroun s'inscrit dans le cadre de la politique de restructuration de l'économie nationale matérialisée par l'ordonnance N° 90/10/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques. Initiée en janvier 1996, le processus a abouti à la signature le 19 janvier 1999 et mise en exécution le 19 mars de la même année.

La structure de CAMRAIL laisse apparaître deux types d'organes qui assurent la cohésion des activités : les organes délibérants (Conseil d'Administration et l'Assemblée Nationale) et les organes décisionnels (une Direction générale avec six Directions et deux départements.

La Société d'Exploitation des Chemins de Fer Africains (SECAF) est issue des actions du groupe BOLLORE (58,15%) et de COMAZAR (41,85%). La Société des Chemins de Fer Camerounais (SCFC) découle des capitaux de la SECAF (94,28%) et du Groupe BOLLORE (5,72%). Actionnaire majoritaire de la CAMRAIL avec 77,4%, la SCFC se partage le capital avec l'Etat camerounais (10%), la Société Civile du Rail (3,9%), la Société d'Exploitation de Bois Camerounais (3,76%) et TOTAL (5,31%).

**Domaines de changement :** Les domaines de changement sont les mêmes que ceux développés dans le premier cas, au niveau stratégique, culturel et structurel.

**Perspectives :** CAMRAIL a pour objectifs de convaincre les pouvoirs publics de la justesse de la privatisation, à offrir aux populations un service adapté à leurs attentes et aux contraintes de l'environnement, en assurant un résultat net positif et en minimisant les risques financiers

### 1.2.3- CAS N°3 : LA CAMWATER

**Identité :** Au moment où le Cameroun accède à l'indépendance en 1960, les activités de production et de distribution d'eau potable sont assurées par une pléiade d'intervenants : des entreprises et des collectivités locales. En outre, les services de l'eau et de l'électricité s'entremêlent. Créée le 22 Mai 1967, la Société Nationale des Eaux du Cameroun (SNEC) chargée en régime de concession des activités de Production et de distribution d'eau potable dans les agglomérations urbaines du pays. La SNEC compte quatorze (14) centres et vingt cinq ans (25) plus tard, elle gère cent trois (103) centres.

Le 31 Décembre 2005, CAMWATER est créée par décret du chef de l'Etat permettant ainsi à l'Etat Camerounais de garder la main sur les infrastructures de production.

L'organigramme sommaire comprend : un administrateur provisoire ; des services de conseil ; une administration centrale ; les services extérieurs. Ses partenaires sont : la banque islamique de développement, la banque mondiale (le plus important), la coopération technique belge, le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), le commonwealth.

**Domaines de changement :** Les domaines de changement sont les mêmes que ceux développés dans le premier cas, au niveau stratégique, culturel et structurel.

**Perspectives :** L'objectif de LA CAMWATER est de renforcer sa dynamique de développement en améliorant davantage les conditions de services aux abonnés parallèlement au programme de densification du réseau prévu sur dix (10) ans grâce aux investissements de CAMWATER pour lesquels de nombreux bailleurs ont déjà souscrit, avec de plus grandes facilités de branchement avec le financement de la Banque Mondiale.

Cette section présente le processus de privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun et les différents cas étudiés. Pour atteindre l'objectif visé par notre recherche, nous avons mené une étude qualitative que nous présenterons à la section suivante.

---

## SECTION 2 : JUSTIFICATION ET PRESENTATION DE LA DEMARCHE

---

### METHODOLOGIQUE

---

La démarche méthodologique que nous avons adoptée permettra de démontrer les propositions de recherche que nous avons formulée et notamment de montrer en quoi le changement influence le comportement de l'employé. Pour ce faire, nous présenterons d'abord la méthode et le terrain d'investigation, ensuite les instruments d'analyse.

#### **2.1- La méthode et le terrain d'investigation**

Nous avons choisi pour notre étude la méthode qualitative et comme terrain les entreprises privatisées au Cameroun.

##### **2.1.1- La méthode d'investigation : l'étude qualitative**

Le choix d'une approche qualitative a été opéré pour de nombreuses raisons qui tiennent pour l'essentiel à la nature du sujet et au champ d'investigation.

L'approche qualitative en effet, permet de recueillir une information riche et difficile à obtenir par l'intermédiaire d'un questionnaire directif. Le fait que chaque thème puisse être illustré par les détails constitue un sérieux atout.

La nature du sujet aura joué un rôle déterminant dans notre choix définitif de la démarche à suivre. Il nous a semblé en effet pertinent d'aller au-delà des idées que se fait l'opinion commune sur les soubresauts connus par les entreprises privatisées, pour étudier et comprendre en profondeur les dynamiques à l'œuvre dans les changements organisationnels opérés ainsi que l'accueil réservé à ces changements par le personnel.

Wacheux (1996) souligne que la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans les situations concrètes. Il s'agit donc de saisir les perceptions des acteurs, d'appréhender au mieux les forces et les faiblesses de la conduite du changement dans ces entreprises car l'approche qualitative accorde une place importante à l'expérience et au vécu des acteurs.

Quant au champ d'investigation qui touche à la conduite du changement et le comportement de l'employé, il fait l'objet de nombreuses études en sciences de gestion dans l'optique de comprendre les déterminants du comportement de l'employé en situation de changement. Ainsi, l'étude menée est

une étude exploratoire dont le souci est la compréhension et la description et non la représentativité.

Au regard de ces arguments, la démarche qualitative nous semble la mieux indiquée pour notre sujet. Il convient maintenant de présenter le terrain de recherche.

### **2.1.2- Le terrain d'étude : Les entreprises privatisées**

Rappelons encore que notre étude vise un objectif double à savoir : identifier les politiques de changement appliquées et montrer en quoi les actions menées par ces politiques influencent positivement le comportement de l'employé au sein de cette organisation.

Pour y parvenir, nous avons choisi :

- Premièrement, une catégorie d'entreprises : les entreprises privatisées.

Les entreprises privatisées ont toutes subi de nombreux bouleversements sur le plan économique, stratégique et culturel après la signature du contrat entre l'Etat et les opérateurs privés qui étaient pour la plupart étrangers. L'objectif principal des opérateurs privés est la recherche du profit maximum et la réduction des charges de l'organisation parfois sans même tenir compte des attentes des employés ;

- Deuxièmement, des acquéreurs sont de nationalités différentes pour montrer l'aspect culturel des dirigeants dans la mise en œuvre du changement et les actions menées.
- Troisièmement, elles appartiennent à des secteurs différents notamment industrie et services, afin de procéder à une étude comparative : Nous avons choisi trois entreprises parce que ce nombre est significatif par rapport à notre population.

Notre méthode et terrain d'investigation étant exposés, présentons à présent la stratégie et la technique de collecte des données.

## **2.2- Les indicateurs d'analyse**

La stratégie que nous avons adoptée est une étude de cas ; la technique de collecte des données est l'entretien ; les données recueillies ont été analysées par la technique de l'analyse de contenu, précisément l'Analyse Thématique de Contenu (ATC).

### **2.2.1- La stratégie de l'approche qualitative et la technique d'analyse**

Nous présenterons premièrement la stratégie ensuite la technique d'analyse.

#### **2.2.1.1- L'étude de cas comme stratégie de l'approche qualitative**

Wacheux (1996) définit la méthode des cas comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications.

L'étude de cas se justifie par la complexité du problème à étudier. Elle est appropriée à l'analyse du « pourquoi » et du « comment ». Elle est appliquée notamment pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent.

Elle permet de suivre ou de reconstruire les événements dans le temps (la chronologie), d'évaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et de formuler une application, puis de la tester auprès des acteurs. Parmi l'ensemble des méthodes qualitatives d'accès au réel, c'est sans doute la plus utilisée. Aussi, l'étude de cas favorise la participation des acteurs au processus de recherche.

La « Grounded theory » développée par Barney Glaser et Anselm Strauss (1967) cités par Guillemette (2006) est la méthodologie que nous avons utilisée pour réaliser notre étude de cas.

Rappelons que selon Guillemette (2006), ces auteurs définissent la GT comme « la méthodologie générale qui permet de générer de nouvelles théories en sciences humaines et sociales ». Elle est définie en opposition contre les approches hypothético-déductives dans lesquelles les chercheurs partent des postulats a priori pour déduire des explications des phénomènes, les données empiriques ne servant que d'exemples dans un processus d'application des théories existantes.

La méthode des cas a longtemps été considérée comme marginale par rapport aux méthodes scientifiques d'investigation du réel. Les reproches qui lui étaient adressés concernaient alors son manque d'objectivité et de rigueur, la difficulté à généraliser, la densité des informations à recueillir ainsi que le caractère relativement touffu des documents résultant du recueil des informations.

Il faudrait également relever que le risque de biais est inhérent à toute recherche. Dans la réalisation de cette étude nous avons eu recours à des « parrains » pour avoir accès à la documentation et même pour être reçu à CAMRAIL et à La CAMWATER. D'où le risque de contamination.

Aussi, partant de la démarche qualitative, les études de cas sont généralisables non pas aux populations mais aux propositions théoriques.

### **2.2.1.2- La technique l'analyse : l'Analyse Thématique de Contenu (ATC)**

Quant à la technique, il existe plusieurs techniques d'analyse de données qualitatives, qui reposent toutes sur le savoir-faire du chercheur qui découle de sa formation, de son expérience, mais aussi de son intuition Tissier-Desbordes, cité par (Pinson et Jolibert, 1997). Les deux principales couramment employées sont **le résumé et l'analyse de contenu**.

Le résumé est la forme d'analyse la plus simple en matière d'étude qualitative. Il s'agit pour le chercheur, à partir d'un matériel d'étude souvent volumineux, de rédiger un rapport synthétique qui reprenne les principaux enseignements de l'étude tout en reflétant la richesse et les nuances des extraits d'entretien les plus significatifs.

L'analyse de contenu que nous avons jugé adéquate pour notre étude, est une « *procédure de réduction de données qui consiste à classifier dans un nombre restreint de catégorie un grand nombre de mots ou d'expression* » (WEBER, 1985) cité par Pinson et Jolibert, 1997). Il s'agit de relever la présence de mots clés et des concepts qu'ils désignent afin de quantifier leur fréquence d'apparition ou de co-occurrence, l'objectif poursuivi étant d'aboutir à une description de contenu des données qui réponde à trois caractéristiques essentielles :

- l'objectivité : une grille de lecture unique retenue à partir de la grille d'analyse de chaque entretien. Les catégories doivent être mutuellement exclusives et la formulation de leurs libellés dépourvue de toute ambiguïté ;

- l'exhaustivité : il est essentiel que toutes les informations brutes soient étudiées et que la totalité des mots utilisés par le répondant pendant toute la durée de l'entretien soit prise en considération. Cette exigence vise à garantir que les données sont appréhendées avec rigueur et impartialité et que l'enquêteur ne procède pas à un choix arbitraire des éléments d'information les plus évidents ou les plus en relation avec le sujet de l'étude ;

- la quantification : les informations une fois classées l'analyste procède à un calcul des fréquences d'apparition des différentes catégories. Toutefois, le nombre faible de cas où des personnes interrogées limitent la généralisation des résultats obtenus. On préférera alors exprimer les pourcentages des réponses et non des répondants et mettre ainsi l'accent sur l'importance relative d'un aspect du sujet en proportion de l'ensemble des thèmes abordés.

Dans le cadre de cette étude, nous avons particulièrement procédé à l'analyse thématique de contenu (ATC) qui est une adaptation simplifiée et plus pratique de l'analyse de contenu, à laquelle souscrivent bon nombre d'instituts (Pinson et Jolibert 1997).

Cette analyse a été possible grâce à d'autres sources d'informations qui nous ont permis de trianguler les données recueillies lors des entretiens, pour plus de fiabilité. Nous faisons alors allusion aux sources d'occurrence (journaux d'entreprise, ...) et à la littérature spécialisée qui a été mise à notre disposition.

### **2.2.2- La technique de collecte des données**

Le chercheur dispose de trois techniques pour collecter ses données dans le cadre d'une étude qualitative : la réunion, l'entretien ou l'observation. Le choix entre ces deux techniques dépendra d'un certain nombre de critères, principalement les objectifs poursuivis, le sujet de recherche, de la population ou de l'échantillon, etc.

Pour ce qui est de la recherche que nous avons menée, l'entretien s'est avéré approprié. Il privilégie le témoignage spontané et non construit de la personne interrogée et nous rend ainsi un double service : offrir les informations sur le fait étudié mais aussi sur d'autres éléments complémentaires facilitant la compréhension de ce fait (mobiles, motivations, etc.).

En plus l'entretien est ici plus adapté lorsque l'étude porte sur le relevé des pratiques individuelles : mettre à jour les logiques d'appropriation des processus, des mécanismes de décision ou encore identifier les phénomènes de compréhension (Frisch, 1996), cité par Jolibert et Jourdan, 2006. L'un des objectifs de notre étude est d'identifier les déterminants du comportement de l'employé dans les entreprises privatisées.

Le choix de l'entretien suppose également que le chercheur dispose de peu d'informations a priori et doit construire ses données. C'est le cas de notre travail pour lequel il n'existe pas assez d'écrits sur le comportement de l'employé face au changement dans les organisations camerounaises.

Le type d'entretien que nous avons appliqué dans notre enquête est l'entretien semi directif ; Il a été privilégié par rapport aux entretiens directif et non directif. Il se caractérise par sa souplesse dans la conduite de la conversation et la présence d'un guide d'entretien, véritable support et fil conducteur de l'échange. Son utilisation est la garantie que la totalité des thèmes de l'entretien seront abordés de façon identique avec tous les répondants. Le rôle de l'enquêteur consiste alors à approfondir chaque élément important du discours de l'interlocuteur, en s'appuyant sur le guide qui fournit le cadre général du déroulement de l'entretien, une exposition ordonnée des sujets à aborder et une suggestion des techniques de relance ou d'approfondissement à étudier.

#### **2.2.2.1- Elaboration du guide d'entretien**

Le guide d'entretien que nous avons élaboré est structuré en fonction des thèmes nous permettant d'atteindre les objectifs de notre étude. Ainsi, d'après une brève introduction sur les objectifs poursuivis par notre étude, six thèmes ont constitué l'ensemble de ce guide ainsi qu'il suit : la définition du concept de changement structurel afin de trouver un terrain d'entente avec le répondant ; la politique de changement dans l'entreprise ; les actions et les moyens engagés pour cette politique ; les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la politique de changement, la résistance au changement et la fiche de présentation de l'entreprise.

Il s'agit pour nous d'identifier les politiques de changement appliquées dans les entreprises privées camerounaises ensuite, de montrer leur contribution sur le comportement de l'employé. Ce qui nous permettra de déceler les motivations des employés afin de mieux gérer le changement au sein de ces organisations. Chaque thème comporte des questions qui viennent élucider davantage le thème.

#### **2.2.2.2- Déroulement des entretiens**

Nous avons pu recueillir des informations dans des différents sites explorés.

nous ont permis de rencontrer certains responsables. A Douala, nous avons réussi à obtenir des rendez-vous via des autorisations préalablement signées par la hiérarchie. Ce fut le cas de la CAMWATER et d'ENEO. A CAMRAIL, nous avons utilisé des recommandations.

Nos entretiens commençaient par une brève introduction sur notre thème, les objectifs visés par l'enquête et la destination finale des informations recueillies ensuite, une présentation des différents thèmes qui allaient être abordés au cours de l'entretien. L'ordre des thèmes n'était pas rigoureusement respecté, il y allait de la convenance des responsables auprès de qui nous recueillions l'information. Compte tenu du fait que l'interlocuteur pouvait dans le discours être sur un thème et fournir des éléments de réponses qui se rapportant à un autre que celui en cours, nous avons eu la latitude de mettre en œuvre les relances que nous suggéraient les réponses apportées par notre interlocuteur.

Compte tenu de l'emploi du temps surchargé des personnes que nous avons interrogées, nous avons été obligé quelques fois de revenir plusieurs fois chez le même répondant pour épuiser tous les thèmes. Chaque entretien s'est déroulé pendant 45 minutes au moins et 1h30 au plus. Ces retours nous ont permis de réajuster au fur et à mesure le contenu du guide, de telle sorte que nous avons pu avoir la forme finale. Lorsque nos thèmes étaient épuisés pour la première fois, nous revenions une seconde fois pour infirmer ou confirmer les réponses obtenues la première fois, ceci toujours dans le but de rajuster nos résultats et obtenir la forme finale que nous avons présentée au Chapitre 4.

Nous avons tenu à interroger au moins trois personnes dans chaque entreprise dont une qui intervient directement dans la définition des politiques du changement et l'autre, qui est généralement le cadre chargé du pilotage et si possible, un personnel qui est au niveau de la mise en œuvre concrète du changement. Cela nous a permis de nous assurer de la crédibilité de l'information recueillie et de mieux appréhender la gestion du changement dans ces entreprises.

Nous pouvons récapituler le déroulement de nos entretiens ainsi qu'il suit.

**Tableau 3.2** : Liste des personnes rencontrées et durée des entretiens

<b>Entreprises</b>	<b>Personne rencontrée</b>	<b>Durée de l'entretien en minutes</b>
Eneo	Directeur des ressources humaines	45
	Directeur Administratif et Financier	66
	Directeur d'exploitation	47
CAMWATER	Directeur d'études, des travaux et de réhabilitation	58
	Directeur des Ressources humaines et Contentieux	45
	Directeur Régional Douala Agglomération	63
CAMRAIL	Directeur d'exploitation	45
	Directeur Administratif et Financier	51
	Directeur des ressources humaines	49
	<b>Durée totale des entretiens</b>	<b>469</b>

Le temps maximal requis pour une séance « semi-directif » par personne interrogée a été res-

pecté, comme le soulignent Pinson et Jolibert, 1997), que la durée de ce type d'entretien varie entre 30 minutes et 1h30 minutes. La durée de nos entretiens a été de 469 minutes soit 7heures 49minutes.

La réalisation de cette étude a été confrontée à beaucoup de difficultés. L'administration du guide d'entretien a été ponctuée de nombreuses difficultés : la discrétion des répondants voyant en nous des espions de leurs activités, , les rendez-vous infructueux, la non disponibilité des répondants entraînant des retards, les refus de réponse de certains responsables ne trouvant aucun intérêt à répondre à nos questions, sinon une perte de temps, la confidentialité et la non disponibilité des informations, etc.

## **CHAPITRE IV : LES PRATIQUES DU CHANGEMENT ET LEUR CONTRIBUTION SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE DANS LES ORGANISATIONS PRIVATISEES AU CAMEROUN**

L'objectif de l'étude que nous avons mené sur le terrain était de caractériser les politiques de changement mises en œuvre dans les organisations et de mettre en évidence leur contribution sur le comportement de l'employé. Les informations collectées à l'aide de l'Analyse Thématique de Contenu nous ont permis de satisfaire cet objectif d'abord en identifiant les politiques de changement dans les organisations et d'en déduire les implications qui découlent ensuite, de montrer l'apport de ces politiques dans le comportement de l'employé dans les trois entreprises privatisées à savoir : ENEO, CAMRAIL et La CAMWATER : c'est l'objet de ce chapitre.

---

### **SECTION 1 : EVALUATION DE LA POLITIQUE DU CHANGEMENT DANS LES TROIS CAS ETUDIES**

---

Nous présenterons les politiques de changement adoptées dans chacune des trois entreprises de notre étude ensuite, leurs implications dans la vie de l'entreprise.

#### **1.1- Les pratiques de changement identifiées**

Nous présenterons d'abord les politiques, ensuite les actions.

##### **1.1.1- Les politiques de changement**

Les politiques de changement adoptées dans toutes ces trois entreprises sont basées sur la recherche du profit maximal par la rigueur dans la gestion, de la considération de l'individu et de l'application des lois établies.

Afin de mieux comprendre ces politiques nous les présenterons tout en montrant comment elles sont appliquées dans chaque entreprise ciblée.

### 1.1.1.1- La rigueur

Les actions des entreprises privatisées sont en majorité la propriété des opérateurs privés appartenant pour la plupart à des sociétés essentiellement capitalistes. Ces opérateurs ont le droit de gestion et versent des redevances à l'Etat Camerounais qui conserve ses infrastructures. Cette politique est basée sur des principes tels : réduire les charges ; *dégager les ressources à l'interne pour le financement des investissements de l'entreprise ; la gestion orientée vers la performance et les résultats et l'intégrité.*

- **Réduire les charges** : Les entreprises les plus compétitives étant aujourd'hui celles qui savent maîtriser leurs charges, ENEO, CAMRAIL et LA CAMWATER ont mis sur pieds une politique de réduction des dépenses non essentielles qui auparavant alourdissaient leurs charges, et amincissaient leurs marges. Aux yeux des dirigeants de ces entreprises, les principaux postes dans lesquels il fallait opérer des coupures étaient liés aux charges du personnel.

En effet, en 2001, pour 476.073 abonnés, ENEO employait 3.922 personnes environs, ce qui avait été jugé pléthorique pour les dirigeants de la société. Un premier plan social va ainsi permettre en fin 2002 de mettre en retraite anticipée plus de 300 agents de 55 ans et plus, suivant une formule de départs volontaires. Un second plan social sera mis en œuvre en Mai 2005 avec à la clé, le départ de plus de 500 personnes, dans une formule de départs négociés, dans la mesure où il s'agissait d'agents dont les performances étaient jugées insuffisantes au regard des objectifs fixés, ou d'agents jugés mal adaptés à la nouvelle donne. Dans ces deux cas, ENEO proposait à ces agents de quitter l'entreprise, et négociait avec ces derniers les conditions de leur départ.

CAMWATER a utilisé la même démarche pour la réduction de leurs charges. Cependant, CAMRAIL a mis l'accent sur les postes fictifs car, il existait au sein de la société des employés qui avaient plusieurs salaires et pouvaient même exercer ailleurs et percevoir leurs salaires à CAMRAIL. On a ainsi procédé au recensement du personnel afin de mettre fin à ce vis. Six mois après cette action, les charges du personnel ont été réduites de plus de 50%.

Les missions jugées inutiles et même fictives ont été démasquées et supprimées ainsi que les dépenses somptuaires, forfaitaires ou arbitraires à la CAMWATER car, une analyse profonde des activités a été faite par des experts et chaque dépense est désormais matérialisée par une pièce de caisse.

- **Dégager les ressources à l'interne pour le financement des investissements de l'entreprise** : L'entreprise privatisée étant désormais majoritairement à capitaux privés et, l'Etat n'étant plus là pour apporter son concours financier. ENEO, CAMRAIL et LA CAMWATER doivent désormais prouver, même pour gagner la confiance des établissements financiers, qu'elles sont capables d'autofinancer

au moins en partie leurs propres investissements. Il est question face à la demande sans cesse croissante sur le marché, d'amorcer les transformations profondes à l'interne, visant de moderniser les équipements de production et de transport, accroître les capacités de production, résoudre les graves problèmes de maintenance se posant aux outils de production et moderniser les systèmes de gestion. Tout ceci devant permettre d'améliorer l'offre en quantité dans ces entreprises qui n'avaient plus reçu aucun investissement significatif depuis près de deux décennies, et en qualité face à des consommateurs toujours plus exigeants.

ENEO, CAMRAIL et LA CAMWATER ont la nécessité d'acquérir des compétences de plus en plus pointues et adaptées aux évolutions technologiques des différents secteurs, de même que les nouveaux systèmes de gestion qu'elle entend mettre en place afin de se préparer à la concurrence qui pourrait toquer aux portes. Ce qui suppose que ces entreprises doivent réaliser des économies d'échelle pour enfin obtenir une marge leur permettant de supporter une grande partie de leurs investissements.

- **La gestion orientée vers la performance et résultats** : Dans l'ancienne entreprise publique, la performance et les résultats n'étaient pas toujours au rendez-vous, et malgré un système de planification bien admirable et l'instauration de la gestion par objectif dans les années 90, très peu de résultats ont suivi. Du moment où on savait qu'on pouvait être avancé ou bénéficier d'une augmentation sans que le rendement soit pris comme critère, les employés s'inquiétaient très peu pour les résultats. Aujourd'hui, à ENEO, CAMRAIL et LA CAMWATER on discute abondamment des résultats à atteindre, avant d'allouer les ressources nécessaires

- **L'intégrité** : Le manque d'intégrité étant l'un des maux qui minent les sociétés publiques, le changement à ce niveau semble le plus lent à se matérialiser mais, pourtant capital pour un réel décollage des entreprises privatisées.

A CAMRAIL, il est par exemple communément admis au sein de l'entreprise que les pertes non techniques, à l'origine chaque année d'un manque à gagner de plus de 25 milliards, résultent en très grande partie de fraudes couvertes et cautionnées par certains agents.

A ENEO, en Février 2004, le taux de pertes non techniques s'élevait à de 30%. Ce terrain est tellement sensible et les résistances sont tellement fortes qu'un code éthique est en circulation au sein de l'entreprise depuis 2005. Des formations sont organisées pour en favoriser la compréhension, et la signature des agents sont exigées comme engagement. Tout manquement par la suite devant être synonyme de rupture du contrat de travail.

### 1.1.1.2- La valeur des ressources humaines

La valeur humaine au sein des entreprises privatisées repose sur la prise en compte des attentes des individus. Cette démarche est basée sur la satisfaction de leurs besoins et l'amélioration des relations sociales entre la société et les individus qui la constituent. Il est surtout question ici de porter une attention particulière sur les intérêts des employés dans la mise en œuvre du changement

car, les changements en cours et les nouvelles exigences, en termes d'implication et contribution aux résultats, veulent dans une démarche cohérente, que la Ressource Humaine soit bel et bien mise au centre des préoccupations, étant entendu que c'est elle qui, en dernière analyse est appelée à créer la valeur qu'attendent les entreprises. Les attentes des individus suite au changement peuvent être analysées sous plusieurs angles : la rémunération, la progression de carrière, la responsabilité sociale de l'entreprise et l'implication des dirigeants à la prise de décisions.

La rémunération est l'aspect sur lequel les attentes ont été les plus fortes au moment où le changement se met en place et continue d'être une préoccupation principale pour les employés des entreprises privatisées et notamment à ENEO, CAMRAIL et LA CAMWATER. Ces rémunérations sont justifiées au regard de la grille des rémunérations après la privatisation et, compte tenu du coût de la vie n'a rien à voir avec celle de 1986, date de la dernière revalorisation des salaires.

La progression des carrières des employés était un élément important dans le changement au sein des entreprises jadis publiques. Pour Guerin et Wills (1992), la gestion des carrières signifie la gestion des mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ en passant par la gestion de leur mobilité interne. C'est le levier capital dans la motivation du personnel. Dans l'entreprise publique, elle fait l'objet de beaucoup de récriminations car n'étant pas faite sur des bases objectives. Le changement était donc une réponse à ces préoccupations et cette démarche est utilisée dans les trois entreprises étudiées.

:

- l'engagement : l'entreprise a pour obligation de respecter ses engagements vis-à-vis de ses parties prenantes afin d'apporter sa contribution positive au développement de la société.
- L'intégrité pour l'entreprise pour travailler avec honnêteté.
- La sécurité des employés et des parties prenantes afin de limiter les risques liés à l'exploitation de son activité tant interne qu'externe.

Ainsi, lorsque les besoins individuels ou personnels sont satisfaits, une politique de responsabilité sociale existante, l'individu est valorisé. Cette démarche n'intègre pas le respect des procédures établies par la hiérarchie ou par les contrats et le respect de l'environnement.

### **1.1.1.3- Le respect de l'environnement et des procédures établies**

L'environnement de l'entreprise est constitué de l'environnement interne et de l'environnement externe.

En ce qui concerne l'environnement interne, toutes les trois entreprises étudiées ont décentralisé le pouvoir afin de permettre une meilleure communication à l'intérieur des sociétés et créer un environnement convivial au sein des entreprises. En ce qui concerne l'enrichissement des tâches, ENEO, CAMRAIL et LA CAMWATER ont amélioré les conditions de travail de leurs employés en supprimant plusieurs tâches manuelles et en introduisant les nouvelles technologies dans l'accomplissement de leurs tâches même si à CAMRAIL, tous les services ne sont pas encore concernés. Les

réunions hebdomadaires et mensuelles sont organisées pour permettre aux employés de s'exprimer.

Ces entreprises étant toutes des entreprises industrielles doivent respecter les normes de protection de l'écosystème compte tenu de l'importance des déchets toxiques dégagés.

Le tableau ci-après présente la synthèse de ces politiques de changement.

**Tableau 4.1** : Synthèse des politiques de changement identifiées

Politiques	Pratiques
Rigueur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire les charges</li> <li>- Financer les investissements par les capitaux propres,</li> <li>- Gérer par la performance et les résultats,</li> <li>- L'intégrité</li> </ul>
Valeur humaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des attentes des employés (amélioration des rémunérations et progression de carrière)</li> <li>- Pratique de la responsabilité sociale,</li> </ul>
Respect de l'environnement et des procédures établies	<p><u>Environnement interne</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enrichissement des tâches et leur modernisation,</li> <li>- Décentralisation du pouvoir,</li> <li>- Environnement convivial pour un meilleur épanouissement</li> </ul> <p><u>Environnement externe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de l'environnement juridique, politique et économique</li> </ul>

Source : Résultat de notre recherche sur les politiques identifiées

Trois politiques de changement sont identifiées dans les trois entreprises étudiées à savoir, la rigueur dans la gestion, la valeur humaine et le respect de l'environnement. La rigueur est appliquée par la réduction des charges, le financement des investissements par des capitaux propres, la gestion par la performance et les résultats et l'intégrité. La valeur humaine est basée sur prise en compte des attentes des employés (amélioration des rémunérations et progression de carrière) et la pratique de la responsabilité sociale. Le respect de l'environnement et des procédures établies quant à elle est basée sur l'enrichissement des tâches et leur modernisation, la décentralisation du pouvoir, l'environnement convivial pour un meilleur épanouissement et la définition de l'environnement juridique, politique et économique

Ces différentes politiques impliquent un certain nombre d'actions que ces entreprises mettent en œuvre.

## 1.1.2- Les actions identifiées

En matière de conduite du changement, autant le contenu doit être élaboré avec précision, autant la démarche de mise en oeuvre doit être cohérente, claire et accessible à tous les acteurs concernés. L'adhésion de ces derniers étant également conditionnée par la visibilité que devrait donner une démarche cohérente. En ce sens on pourrait également dire que le succès de tout projet de changement tient autant à la qualité de la réalisation qu'à la pertinence de son contenu. Cette politique a des répercussions aussi bien sur le plan interne qu'externe.

### 1.1.2.1- Sur le plan interne

Les actions identifiées concernent dans l'ensemble les variables liées au changement tels présentés plus haut. Nous présenterons les actions identifiées dans chaque société.

#### - ENEQ

ENEQ a opté pour une politique orientée sur la rigueur, la valeur de l'individu, le respect de l'environnement et des procédures établies. Pour ce faire, afin de mettre en oeuvre son changement, a tenu des séminaires pour expliquer aux employés la nouvelle vision de l'entreprise, ses nouvelles stratégies et ses orientations. La société a associé les médias à l'évènement dans le but sensibiliser toutes les parties prenantes. Des notes ont été affichées indiquant toutes les modifications faites. ENEQ a utilisé tous les moyens de communication disponibles pour informer les parties prenantes des modifications survenues dans l'organisation suite au changement.

La société a également procédé à la mise à niveau des employés. Cette opération consistait à placer l'employé qu'il faut à la place qu'il faut. Certains employés se retrouvaient ainsi à des postes n'ayant pas de rapport avec leur qualification et leur compétence. Cette pratique lui a permis de réduire les charges liées au personnel. Elle a, lancé des audits internes pour détecter toutes les charges abusives et fictives. Les résultats de ces campagnes ont permis de mettre en retraite certains employés dont les départs ont été négociés.

En Août 2004, la société a mené une étude autour du système de rémunérations qui a permis de mieux apprécier les pratiques en vigueur. Elle a pu se rendre compte du peu de pouvoir motivationnel de sa grille salariale de même que son peu de compétitivité et d'attractivité pour les compétences pointues dont elle a besoin pour son développement. Une révision progressive et échelonnée a été faite sur plusieurs années. Le 04 mars 2005, elle a procédé à une révision à la hausse du salaire de base.

On note une forte implication des cadres dans le changement car, ils participent aux séminaires et organisent des recyclages et des formations pour les nouvelles tâches. ENEQ, dans sa dé-

marche orientée vers la recherche du profit a instauré une gestion orientée vers la performance et les résultats. Les objectifs sont définis et assignés aux responsables qui à leur tour exigent des résultats à leurs équipes de travail. Ainsi, tout employé a un objectif à atteindre et dans les délais fixés par la hiérarchie. Les équipes de travail sont renforcées et formées pour satisfaire les attentes du groupe.

ENEO a procédé au partage du pouvoir. Ce qui implique une plus grande autonomie des personnes. Ainsi, en même temps qu'elles rendent compte, elles produisent les résultats escomptés. Le principe voudrait que les décisions se rapprochent de plus en plus du terrain et qu'elles soient prises au bas de la hiérarchie, pour rester cohérentes avec les actions à mener sur ce terrain, mais surtout raccourcir les détails de mise en œuvre. Par la décentralisation, la société facilite la communication entre la hiérarchie et les employés.

La société met également l'accent sur les relations sociales avec les parties prenantes et, pour éviter les frustrations en son sein, les postes de responsabilité sont confiés en fonction des compétences et de l'ancienneté.

### **- CAMRAIL**

La politique de mise en œuvre du changement à CAMRAIL, tout comme à ENEO est basée sur la valeur de l'individu, le respect de l'environnement et des procédures établies. Ainsi, la société a procédé à des formations et des séminaires pour expliquer aux employés de quoi il était question. Dans le but de renforcer les liens d'appartenance et de partenariat entre la société et ses employés, elle a ouvert le capital à ses employés. Ainsi, tout employé de CAMRAIL peut souscrire des actions et partager ainsi les bénéfices de la société. Cette politique vise à instaurer l'intégrité et l'amour du travail.

Dans sa politique de rigueur, elle a procédé à la réduction des charges en éliminant les emplois fictifs et les postes inutiles. Elle a par ailleurs instauré un système de justification des charges d'exploitation. Un accent particulier est tout au moins mis sur la sécurité de l'employé compte tenu des risques élevés encourus.

. Aujourd'hui, les responsables de CAMRAIL choisissent librement leurs collaborateurs sachant que ceux-ci doivent être les plus compétents car il est devenu dangereux de recruter un collaborateur qui ne sert à rien, tout comme il est devenu difficile d'être inutile à un poste donné à CAMRAIL sans qu'on s'en aperçoive. L'entreprise devant désormais financer une partie de ses investissements, elle a l'obligation de dégager des marges importantes.

Des actions menées depuis fin 2004, visent en perspective la réalisation de la vision 2010 de CAMRAIL, à doter l'entreprises de nouvelles compétences provenant tant du marché local qu'international de l'emploi.

### **- LA CAMWATER**

Les trois politiques ont été à la CAMWATER même si on note une valeur humaine pas très accentuée. Comme toutes les autres entreprises privatisées, la société a procédé à une amélioration

de la grille des rémunérations pour répondre aux attentes de ses employés et à une progression de la carrière. Les ajustements ici concernent une vaste opération de recrutements internes. Presque tout le monde a changé de poste après la privatisation. Ceci a un effet positif de décoincer les habitudes et de rendre les individus plus flexibles dans la conception qu'ils ont de leur travail et de l'organisation.

Pour une entreprise où les individus commençaient leur carrière pour y rester jusqu'à la retraite, où on trouvait facilement des gens affichant plusieurs années de service comme à l'ancienne SNEC, l'un des aspects les plus difficiles a été d'essayer de les amener à comprendre que l'employeur pouvait désormais se séparer d'eux à tout moment. Il était très difficile, et c'est encore le cas, de faire admettre que l'entreprise peut ne plus avoir besoin de certaines personnes, que ce soit pour rendement insuffisant, pour incompatibilité entre les aptitudes de l'individu et les besoins de l'entreprise, ou parce que l'individu est proche de la retraite, et qu'on voudrait rajeunir les ressources humaines. Or être performant implique pour l'entreprise de ne conserver à son service qu'une main d'œuvre aux caractéristiques rigoureusement cohérentes avec ses besoins.

Les employés de la CAMWATER jouissent d'une assurance maladie et accidents de travail. Les responsables présentent les rapports de leurs activités en fonction des objectifs définis dans le tableau de bord. Le maintien du bon climat de travail est favorisé par les réunions mensuelles avec le délégué du personnel pour entretenir le dialogue social. Les portes des responsables sont ouvertes à tous les agents pour faciliter la communication. La société a été obligée de se séparer des employés incompetents après évaluation du personnel et de moderniser ses tâches grâce aux nouvelles technologies.

Une bonne politique de changement permet à l'entreprise de réduire la résistance et au mieux, de l'exploiter pour atteindre ses objectifs.

### **1.1.2.2- Sur le plan externe**

Les actions menées sur le plan externe concernent les relations entre les entreprises et les parties prenantes externes d'une part, et la sécurité environnementale d'autre part.

Le service de la clientèle est l'un des domaines où il est urgent que le changement se matérialise, compte tenu des récriminations des clients vis-à-vis du service offert. Si aujourd'hui l'offre est en équilibre avec la demande dans les entreprises privatisées, la qualité quant à elle à se matérialise peu à peu.

A ENEO, le délai de branchement par exemple qui, suivant les termes du contrat de concession est fixé à 5 jours en zone urbaine, et 15 jours en zone rurale a encore du mal à être respecté. Et même si la société passe désormais les annonces pour des interruptions d'énergies, ces délestages continuent à créer pas mal de problèmes aux consommateurs. A CAMRAIL, cette qualité tarde encore eu égard le vieillissement des appareils et du non respect du nombre de places assises dans un wagon pour le transport des passagers. Les clients de CAMRAIL continuent à voyager sans place assise. Les

intentions sont pourtant claires à la CAMWATER, il s'agit de passer d'une culture où on se disait de toutes les façons que le client était acquis à l'entreprise quelle que soit la qualité du service offert, à une culture où on intègre la possibilité d'une concurrence dans un horizon relativement proche. Il s'agit également et surtout de passer d'une culture où on pouvait justifier la mauvaise qualité du service par les contraintes de l'entreprise, à une culture où le service est orienté vers les besoins des clients.

Cette mutation devrait être mieux enclenchée avec la mise en place de l'organisation en processus que vise ENEO dans l'intervalle de 2005–2010. Cette organisation devrait lui permettre d'intégrer dans un processus opérationnel toutes les activités liées à la production, au transport et au commercial, d'avoir une meilleure connexion avec les besoins de la clientèle. Dans l'objectif de prévenir le passage des clients mécontents à la concurrence le moment venu, il est question de développer des actions pour être en phase avec les préoccupations et attentes de la clientèle. En effet si cette dernière est actuellement obligée de contracter avec ENEO en tant qu'opérateur unique, demain quand il sera possible de choisir entre plusieurs opérateurs, beaucoup parmi les clients importants n'hésiteront pas à passer à la concurrence au cas où le service n'est pas amélioré.

A La CAMWATER, on pense que, durant cette période de transition et dans le futur, on doit accorder encore plus d'attention au consommateur et fournir un service transparent qui réponde à son attente. A ce niveau, l'interpellation est encore plus forte pour les employés, qui doivent intégrer la notion de client dans leurs habitudes, en prenant les besoins de ce dernier comme base de leur activité quotidienne.

Toutes les trois entreprises étudiées mènent des actions diverses pour la réduction du chômage et de la pauvreté, et ont l'obligation de protéger l'environnement dans lequel elles évoluent de toute pollution. C'est l'un des aspects les plus importants pour l'Etat camerounais et l'une des raisons de la privatisation. Bien qu'étant en situation de monopole, ces entreprises veillent aussi sur la qualité des produits qu'elles offrent à leur clientèle.

Pour ce qui est de la responsabilité sociale, ENEO accompagne les ONG dans la lutte contre le VIH/Sida et le Cancer. Elle lance à cet effet des campagnes de sensibilisation et de dépistage gratuites. Elle organise chaque année depuis 2006 une journée marche pour la lutte contre les maladies cardiovasculaires et récompense les meilleurs de cet événement. Elle vient au secours des personnes en détresse, raison pour laquelle, pendant les fêtes de fin d'année, elle distribue les dons dans les centres de santé et orphelinats.

ENEO, La CAMWATER et CAMRAIL investissent dans le sponsoring des activités publiques et financent les activités sportives des jeunes.

Les politiques de changement identifiées dans les trois entreprises étudiées ainsi que les actions appliquées sont nécessaires pour l'orientation du comportement de l'employé. Nous allons faire une synthèse dans le point suivant.

## 1.2- Synthèse des actions des politiques de changement

Nous présenterons d’abord un tableau récapitulatif des actions induites par les politiques de changement appliquées dans chaque entreprise, ensuite nous présenterons les points de ressemblances et les points de divergences.

**Tableau 4.2** : Synthèse actions des politiques de changement dans les trois entreprises

Entre-prises	Politiques	Actions
ENEO	La rigueur, La valeur humaine et le respect de l’environnement et des procédures établies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des charges,</li> <li>- Financement des investissements par des capitaux propres</li> <li>- Mieux prendre en compte les intérêts des parties prenantes,</li> <li>- Proximité avec la clientèle,</li> <li>- Bonne qualité des produits offerts,</li> <li>- Décentralisation du pouvoir,</li> <li>- Politique de rémunération attrayante,</li> <li>- Amélioration des conditions de travail,</li> <li>- Environnement convivial,</li> <li>- Prise en charge pour maladie et accidents de travail,</li> <li>- Bonne couverture des risques,</li> <li>- Respect des procédures établies,</li> <li>- Gestion orientée performance résultats,</li> <li>- Remise en question de la garantie de l’emploi,</li> <li>- Partage du pouvoir,</li> <li>- L’intégrité,</li> <li>- Besoins de l’entreprise comme critère de recrutement,</li> <li>- Réduction du chômage et de la pauvreté</li> </ul> <p><b>Priorité</b> : Attentes des employés et implication des responsables</p>

CAMRAIL	La rigueur, La valeur humaine et le respect de l'environnement et des procédures établies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des charges,</li> <li>- Financement des investissements par des capitaux propres</li> <li>- Proximité avec la clientèle,</li> <li>- Décentralisation du pouvoir,</li> <li>- Politique de rémunération attrayante,</li> <li>- Bonnes conditions de travail,</li> <li>- Prise en charge pour maladie et accidents de travail,</li> <li>- Respect des procédures établies,</li> <li>- Gestion orientée performance résultats,</li> <li>- L'intégrité,</li> <li>- Besoins de l'entreprise comme critère de recrutement,</li> <li>- Réduction du chômage et de la pauvreté</li> </ul> <p><b>Priorité</b> : Etre à l'écoute des parties prenantes</p>
LA CAMWATER	La rigueur, La valeur humaine et le respect de l'environnement et des procédures établies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des charges,</li> <li>- Financement des investissements par des capitaux propres,</li> <li>- Proximité avec la clientèle,</li> <li>- Prise en charge pour maladie et accidents de travail,</li> <li>- Gestion orientée performance résultats,</li> <li>- L'intégrité,</li> <li>- Besoins de l'entreprise comme critère de recrutement,</li> <li>- Réduction du chômage et de la pauvreté</li> </ul> <p><b>Priorité</b> : Satisfaction des besoins de la société et bonne politique des ressources humaines</p>

Source : Résultat de notre enquête sur les actions des politiques du changement

Le tableau ci-dessous récapitule les actions identifiées dans la pratique des politiques de changement dans les trois entreprises étudiées.

Les actions menées par ENEO sont prioritairement axées sur les attentes des employés. Ces attentes reposent sur les améliorations salariales et les avancements catégoriels. En effet, dans cette entreprise, les dirigeants sont conscients de la réalité selon laquelle la maximisation du profit passe par la prise en compte des attentes des employés, véritable indicateur de la création de la valeur et comme nous le confiait l'un des répondants « *nous savons que nous ne pouvons rien sans nos employés alors, nous mettons tout en oeuvre pour combler leurs attentes* ».

Tout d'abord, la société retient les employés les plus compétents. A cet effet, les tests sont organisés à l'issu desquels sont sélectionnés les meilleurs. Aussi, on note une grande implication des

dirigeants au changement dans le but de mieux expliquer aux employés la vision qu'ils ont de la nouvelle organisation. Ils organisent les séances de formations, des séminaires et les employés peuvent directement poser toutes les questions concernant leurs nouvelles fonctions.

Plusieurs employés, travaillant avec des sous-traitants et par conséquent, n'avaient pas de contrat avec ENEO, CAMRAIL et à la CAMWATER ont passé des entretiens pour enfin intégrer la société.

Les actions identifiées à CAMRAIL sont prioritairement axées sur l'écoute des parties prenantes. Même si beaucoup reste encore à faire dans la satisfaction des besoins de la clientèle à CAMRAIL, a beaucoup évolué dans ce qui concerne la considération de la valeur humaine. Malgré le poids de son passé, elle s'efforce à être attentif aux revendications de ses employés. Le départ en congé et le paiement de leurs indemnités par exemple, qui étaient devenus un mythe pour les employés de cette société ont refait surface avec la privatisation.

En ce qui concerne la CAMWATER, les actions sont basées sur la satisfaction des besoins de la société et bonne politique des ressources humaines. Ainsi, le financement des investissements par les ressources propres et une politique de recrutement basée sur la performance et les résultats permettent d'atteindre les objectifs escomptés par la nouvelle organisation. La considération de l'individu et donc son intégration dans la prise des décisions et la prise en compte de ses besoins suscitent en l'employé l'esprit d'appartenance et de sécurité.

L'analyse des actions des politiques adoptées dans les trois entreprises a permis de dégager les points de ressemblance et les points de divergence que nous présenterons par la suite.

**Tableau 4.3** : Ressemblances/divergences

Politiques	Points communs	Ponts divergents
------------	----------------	------------------

<p>La rigueur, la valeur des ressources humaines et le respect des procédures établies et l'environ- nement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faiblesse de gestion avec un lourd passif.</li> <li>- L'objectif principal est de faire les bénéfiques.</li> <li>- la réduction des charges de personnel par la diminution des effectifs et les dépenses non justifiées</li> <li>- dégager les ressources internes pour financer les investissements.</li> <li>- La prise en compte des intérêts des parties prenantes</li> <li>- un intérêt particulier est porté sur la qualité de produits offerts sur le marché.</li> <li>- Amélioration des conditions de travail ainsi que les rémunérations du personnel,</li> <li>- Une prise en charge pour les maladies et les accidents de travail</li> <li>- la culture du respect du bien collectif et l'intégrité,</li> <li>- Les recrutements sont désormais faits sur la base des compétences des postulants.</li> <li>-la protection de l'environnement.</li> <li>-La décentralisation du pouvoir</li> <li>- une politique de responsabilité sociale existante mais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A ENEO, les séminaires ont été organisés pour les changements opérés</li> <li>- La CAMWATER et à CAMRAIL, les employés ont appris le changement par les médias.</li> <li>- Dans la prise en compte des attentes des employés, les augmentations de rémunérations ne sont pas faites dans mêmes proportions ainsi que la couverture du risque.</li> <li>- A LA CAMWATER, certains employés ont progressé en catégorie mais, le salaire n'a pas immédiatement suivi,</li> <li>A CAMRAIL, beaucoup d'employés sont encore dans la même situation d'avant la privatisation</li> <li>A CAMRAIL et à la CAMWATER, les conditions de travail pour certains employés n'ont pas vraiment beaucoup évolué</li> </ul>
---	--	---

Source : Nos résultats sur les points de ressemblance et de divergence des actions identifiées

### 1.2.1- Les points communs

Les trois sociétés ont été privatisées pour des raisons qui sont les mêmes pour les anciennes entreprises publiques : faiblesse de gestion avec un lourd passif. Elles ont par conséquent beaucoup de points de ressemblances. La mise en œuvre de la politique du changement des actions semblables, les mêmes causes produisant les mêmes effets. Elles ne perdent pas l'objectif principal qui est de faire

les bénéfiques.

Dans leur politique de diminution des charges, elles ont toutes procédé à la réduction des charges de personnel par la diminution des effectifs et les dépenses non justifiées. Elles doivent dégager les ressources internes pour financer leurs investissements. Les intérêts des parties prenantes sont pris en compte de part et d'autres et un intérêt particulier est porté sur la qualité de produits offerts sur le marché.

Des conditions de travail ainsi que les rémunérations du personnel sont améliorées, une prise en charge pour les maladies et les accidents de travail et surtout le respect du bien collectif instauré par les repreneurs. Les recrutements sont désormais faits sur la base des compétences des postulants.

La culture de l'intégrité a permis toutes ces entreprises de dégager des bénéfiques supérieurs et avec l'appui du contrôle de gestion installé où toute dépense est désormais justifiée.

Ces entreprises mettent également un accent particulier sur l'aspect social afin de renforcer les liens entre la société et ses employés. Elles soutiennent l'action des femmes et participent au développement de celles-ci.

### 1.2.2- Les points divergents

Des particularités apparaissent dans la mise en œuvre la politique du changement dans chacune des trois entreprises privatisées étudiées.

A ENEO, les séminaires ont été organisés pour expliquer aux employés leurs nouvelles fonctions et les changements opérés. La politique de changement est axée sur la rigueur, la considération de l'individu et le respect de l'environnement et de procédures établies.

A la CAMWATER, les employés ont appris le changement par les médias car, comme nous le confirmait un responsable à la Camerounaise des Eaux, « *plusieurs employés venaient dans mon bureau me demander si c'était vrai ce qu'ils entendaient dire* ». La politique de changement est basée sur la rigueur, le respect des procédures et de l'environnement, peu de considération de l'individu.

A CAMRAIL, les responsables affirment que plusieurs employés ont constaté le changement dans leur bulletin de paie.

Dans la prise en compte des attentes des employés, les augmentations de rémunérations ne sont pas faites dans mêmes échelles et la couverture maladie et risques. D'après la convention collective d'ENEO du 04 mars 2005, on peut voir les augmentations suivantes :

- 25% pour les employés /ouvriers jusqu'à la 5<sup>ème</sup> catégorie,
- 20% de la 6<sup>ème</sup> à la 9<sup>ème</sup> catégorie,

- 18% de la 10<sup>ème</sup> à la 12<sup>ème</sup> catégorie

En ce qui concerne la progression de carrière, presque tous les employés d'ENEO ont changé de poste au moins une fois depuis la privatisation en 2001 alors qu'ils avaient passé plus de 15ans au même poste de travail dans l'ancienne société publique. Au niveau de la progression de carrière, beaucoup de changements d'emplois sont survenus car, d'après le journal d'ENEO d'août 2003, on note qu'en 2003, 906 personnes ont été reclassées et ont changé de catégorie. On peut aussi lire dans ce journal qu'en 2 années, il y a eu plus de promotions qu'en 10 ans.

A LA CAMWATER, certains employés ont progressé en catégorie mais, le salaire n'a pas immédiatement suivi, d'autres revendiquent encore en 2009 le paiement des congés et des avancements des années antérieures. Certains responsables nous ont même confié que beaucoup d'employés de demandent même à quoi servent ces avancements car, ils sont bel et bien nommés et promus mais rien n'a changé dans leur bulletin de paie.

A CAMRAIL, beaucoup d'employés sont encore dans la même situation d'avant la privatisation. On retrouve encore des employés ayant passé entre 5 et 10 ans dans le même poste de responsabilité. Pourtant, les avancements et les augmentations sont prévues mais, ne s'appliquent pas à tous.

La société compte tenue de la diversité de sa clientèle concentre plutôt ses forces dans la satisfaction de besoins des clients les plus importants. Un répondant nous a donné la contribution des trois plus grosses marchandises qui font 62% du chiffre d'affaires de CAMRAIL que nous pouvons récapituler de la manière suivante : 26% pour le transport des hydrocarbures, 24% pour le transport du bois et 12% pour le transport du coton.

Dans la prise en compte des attentes des employés, beaucoup a déjà été fait à ENEO pourtant, à la CAMWATER et à CAMRAIL, beaucoup reste encore à faire.

En ce qui concerne le milieu professionnel et les conditions de travail, bien que les recrutements sont faits dans toutes ces sociétés de manière objective, à ENEO, les technologies de pointes sont mises à la disposition des employés pour l'exécution de leur tâche. A CAMRAIL et à la CAMWATER, les conditions de travail pour certains employés n'ont pas vraiment beaucoup évolué car, un responsable nous a présenté son bureau en disant « Rien n'a changé ici depuis bien longtemps, ce bureau, je l'ai trouvé ainsi et j'ai émis le besoin d'un classeur pour tous les documents que vous voyez au sol là sans suite ». Cela nous a amenés à comprendre que, les dirigeants analysent les opérations en terme de valeur ajoutée pour autoriser les dépenses. Ainsi, si la direction ne trouve pas la plus-value qu'engendrera une opération, elle n'est pas faite et ceci, au détriment de la condition de confort de l'employé dans l'exécution des ses tâches.

ENEO organise des journées des excursions à l'intérieur du pays dans des zones touristiques, parfois à l'occasion de la fête de travail. Ce qui n'est encore le cas pour la CAMWATER qui est encore à sa phase d'expérimentation. Les actions de CAMRAIL sur ce plan sont encore limitées aux journées nationales et internationales.

Les actions des politiques de changement identifiées, nous pouvons à présent nous interroger

sur l'apport de ces actions dans la réaction des individus.

---

## **SECTION 2 : CONTRIBUTION DES POLITIQUES DE CHANGEMENT MISES EN OEUVRE SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE DANS L'ORGANISATION**

---

Cette section présente les contributions par rapport aux différentes dimensions du comportement de l'employé, ensuite la synthèse des différents apports.

### **2.1- Apport des politiques identifiées**

La mise en œuvre des actions du changement dans les organisations permet de mobiliser les individus et de permettre leur développement dans la nouvelle orientation. L'analyse a ainsi mis en évidence des contributions à trois dimensions correspondant à la satisfaction des attentes des employés dans l'organisation. La dimension personnelle, la dimension transactionnelle, la dimension instrumentale. Plus haut, nous avons présenté Hirshman (1970) cité par Mintzberg (1986) qui a défini la loyauté des individus comme étant le comportement adopté par ceux qui acceptaient le changement. Ces approches étudiées induisent la valeur humaine et la loyauté. Nous présenterons la loyauté et la résistance au changement.

#### **2.1.1- La loyauté**

Comme nous l'avons noté plus haut, les trois entreprises ont appliqué une politique de changement, avec une application propre à chaque acquéreur, il y a eu des implications positives sur la considération de l'individu. Selon Hirschman, les indicateurs de la valeur des ressources humaines qui ont eu des améliorations significatives sur le comportement de l'employé peuvent être présentés comme suit :

- la mobilisation et la sécurité des employés (intérêt accru pour le travail et pour l'entreprise ainsi que les efforts fournis pour l'atteinte des objectifs et la réduction de l'absentéisme car, l'esprit d'appartenance à la société habite les employés) ;

- le climat de travail convivial (forte implication au changement, couverture des risques, bonne qualité des relations de travail) ;

- conditions de travail attrayantes (amélioration des moyens nécessaires pour exécuter les nouvelles fonctions) ;

- le rendement des employés (amélioration de la qualité et de la quantité de production de chaque employé et des groupes de travail) ;
- le développement des employés (accroissement des compétences des employés).

Chaque entreprise a relevé des contributions des politiques de changement à cet effet.

A ENEO, grâce à sa politique de changement orientée vers l'individu la nouvelle société offre un bon cadre de travail, un bon niveau du revenu des employés et un cadre sécurisant qui justifient l'accroissement du rendement des employés qui sont motivés de la productivité, de la mobilisation le personnel en réduisant l'absentéisme en redonnant un regain d'intérêt de la part des employés pour leur nouveau travail. De plus, le respect des lois et règlements en matière de sécurité a permis de réduire considérablement depuis 2001. Les conditions de travail ont considérablement évolué.

CAMRAIL s'est investi également dans une bonne politique de changement basée sur la maximisation et la considération de l'individu, en garantissant de bonnes conditions de travail, notamment un cadre de travail sécurisant et épanouissant, une politique de rémunération incitative, des avantages sociaux divers au profit des employés et leur famille, une bonne politique de développement des ressources humaines, pour l'équilibre et le bien-être. Tout ce confort et ce bien-être doivent induire le rendement du personnel, la productivité qui est de plus en plus observée dans l'entreprise et donc, la maximisation du profit de la société.

En effet, quelques années après la mise en œuvre du changement, on observe : une ascension du chiffre d'affaires et des bénéfices des entreprises privatisées étudiées.

### **2.1.2- La résistance des ressources humaines**

La résistance selon Hirshman (1970) est constituée des protestants et des sortants. La privatisation a été la bienvenue pour bon nombre d'employés des entreprises publiques pour des raisons évoquées plus haut.

A ENEO et à la CAMWATER, les repreneurs ont dès leur arrivée fait des promesses dans le sens de la revalorisation des rémunérations des agents locaux et celle des cadres qui n'ont pas été appliquées immédiatement après la privatisation. Le retard pris pour réajuster la grille des rémunérations a encouragé la résistance du point des employés qui ne voulaient pas s'engager dans un système qui ne leur offrait rien du tout.

Au sein des entreprises privatisées, il y a eu des incitations aux départs volontaires. Ces incitations visent très souvent des personnes qu'on juge mal adaptées au nouveau contexte. Les caractéristiques de ces personnes qui font qu'on les trouve mal adaptées peuvent être liées à l'âge, à la compétence, ou à une certaines difficultés à intégrer tout simplement les exigences du nouveau contexte, très souvent dans ce dernier cas, parce qu'elles sont restées prisonnières des schémas de l'ancien contexte.

Le plus difficile pour les personnes, c'était de se faire admettre à eux-mêmes, qu'après 10, 15 voire 20 ans de service, ils se retrouvaient dans la situation particulière pénible d'avoir à subir un « *entretien de recrutement* » pour se trouver un poste équivalent, ou même inférieur à celui qu'ils occupaient depuis longtemps.. Conséquence, il fallait discréditer le nouveau système.

A ENEO, suite à des difficultés financières dues à la crise de confiance dans le secteur de l'énergie, les départs volontaires devant coûter plus de 25 milliards sur la base d'une estimation de 1 700 employés, la première vague de départs n'a concerné que les agents âgés de 55 ans et plus. Cette première vague a consacré le départ en retraite anticipé de 360 agents en fin 2002, sur la base d'un protocole d'accord conclu le 23 Août 2002. Une seconde vague de départ a été effectuée en Mai 2005, qui concernait plus de 500 agents, pris dans toutes les tranches d'âges et concernait le domaine des compétences.

A La CAMWATER, de fausses rumeurs faisant part d'un éventuel licenciement ont circulé. Beaucoup d'employés étaient plutôt inquiets pour leur sort. Après avoir perçu leur premier salaire, ils sont revenus à de bons sentiments.

A ENEO, une annonce a été faite selon laquelle 2.000 postes au moins devaient être supprimés, pour n'en conserver qu'environ 2.000 autres. Ceci aussitôt a créé un branle-bas sans précédent et une panique générale au sein de l'entreprise, car si au départ personne n'était inquiet pour son emploi, tout le monde se croyant protégé par l'article 42 du Code du Travail, à présent personne ne savait plus à quel saint se vouer.

L'instant d'avant cette annonce, tout le monde avait un poste au sein de l'entreprise, et l'instant d'après, personne n'avait plus de position sûre. Tout ce que les gens avaient à l'esprit c'est l'effectif de 2 000 personnes devant être conservées au terme du processus.

## **2.2- Analyse comparée des contributions au comportement de l'employé**

Nous présenterons la synthèse des contributions et leurs particularités.

### **2.2.1- Tableau représentatif des synthèses**

Cette synthèse sera d'abord présentée dans un tableau qui présente les entreprises étudiées, les politiques et leurs contributions

**Tableau 4.4** : Synthèse des contributions du changement au comportement de l'employé

<b>Entreprises</b>	<b>Politiques</b>	<b>Contributions</b>	<b>Parties prenantes</b>
--------------------	-------------------	----------------------	--------------------------

ENEO	La rigueur, le respect des procédures, environnement propice  et la considération de l'individu	Mobilisation des ressources humaines,  Développement des employés,  Rendement des employés,	Employés  Clients  Actionnaires  Pouvoirs publics  Sous-traitants  Bailleurs de fonds
CAMRAIL	La rigueur et la considération de l'individu, respect des procédures établies	Mobilisation des ressources humaines,  Développement des employés,  Rendement des employés,	Employés  Clients  Actionnaires  Pouvoirs publics  Sous-traitants  Bailleurs de fonds
LA CAMWATER	Rigueur, respect des procédures et peu de considération de l'individu	Mobilisation des ressources humaines,  Développement des employés  Rendement des employés,	Employés  Clients  Actionnaires  Pouvoirs publics  Sous-traitants  Bailleurs de fonds

Source : Nos résultats sur les contributions du changement au comportement de l'employé

### 2.2.2- Synthèse des contributions

Le tableau ci-dessus ressort les contributions suivantes :

La maximisation du profit recherché par les entreprises privatisées est fonction de la politique de changement mise en place par les dirigeants. Ainsi, la mobilisation des ressources humaines, un climat social convivial, le développement et le rendement de celles-ci permettent contribuer à la réussite de la politique de changement et donc à la loyauté.

Parmi ces trois entreprises, ENEO est celle s'efforce le plus à satisfaire les exigences des ressources humaines afin de permettre une mobilisation, un développement et un rendement maximum afin de satisfaire simultanément les parties prenantes. Dans cette société, les acquéreurs ont mis en œuvre la politique de l'amélioration des rémunérations et la progression de carrière dans le but de susciter en l'employé un intérêt accru pour le travail et diminuer l'absentéisme et pour l'entreprise et mobiliser les employés pour la nouvelle vision stratégique. La société a également mis en place des conditions de travail attrayantes et un cadre social convivial afin de renforcer l'esprit d'appartenance et la sécurité. Elle a également instaurer le respect des procédures, du bien collectif et l'intégrité dans

le soucis de réduire les actes illicites sur les biens de la société et les dépenses fictives. Toutes ces actions contribuent au développement et au rendement des ressources humaines.

A CAMRAIL tout comme à la CAMWATER, afin de permettre un rendement minimum, un développement et une mobilisation des ressources humaines, la politique de changement mise en place vise à améliorer les rémunérations et de progression catégorielle. Même si beaucoup reste encore à faire sur les conditions de travail et le cadre social, elle a instaurer le respect des procédures et l'intégrité dans le but de maximiser ses profits et par conséquent les intérêts des parties prenantes.

En définitive, ce chapitre a présenté les pratiques des politiques de changement dans les trois entreprises étudiées et les actions identifiées. Nous avons pu ainsi présenter les apports de ces actions de changement sur le comportement de l'employé.

Cependant, que retenir à la fin de cette recherche ? Quelles étaient nos préoccupations au début de cette recherche et quels sont les enseignements tirés à l'issue de l'étude menée ?

## **CONCLUSION GENERALE**

Nous ne pouvons clore cette recherche sans rappeler la problématique, les objectifs, les principaux résultats et leurs implications sur les propositions que nous avons préalablement formulées et les enseignements tirés des résultats de notre recherche.

L'objet de cette étude était le comportement de l'employé face au changement dans l'organisation. La problématique de la contribution du changement au comportement de l'employé a été traitée. Il était question de savoir dans quelle mesure la mise en œuvre du changement peut-elle influencer le comportement de l'employé dans une organisation. Cette préoccupation nous a conduit à formuler deux objectifs, le premier étant de caractériser les pratiques de changement appliquées dans les organisations et le second étant de mettre en évidence la contribution des actions des politiques de changement identifiées au comportement de l'employé dans les organisations ciblées.

Les principaux résultats obtenus après l'étude de cas que nous avons menée auprès de trois entreprises privatisées au Cameroun sont les suivants :

Trois grandes politiques soutiennent le changement dans les organisations à savoir la rigueur, la considération de l'individu et le respect des procédures et de l'environnement. Toutes ces politiques ont été retrouvées dans les trois entreprises étudiées bien qu'étant appliquées différemment dans ces trois entreprises. A ENEO, les mêmes moyens sont fournis tant sur la rigueur, sur la considération de l'individu que sur le respect des procédures établies et l'environnement alors qu'à CAMRAIL et à la CAMWATER, la rigueur et le respect des procédures dominent sur la considération de l'individu.

Ces politiques sont soutenues par des actions menées tant sur le plan interne qu'externe.

Sur le plan interne, elles reposent sur la réduction des charges, le financement des investissements par des ressources internes, la décentralisation du pouvoir, la politique de rémunération attractive, l'amélioration des conditions de travail, le cadre de travail convivial, l'application des textes signés par l'Etat et l'acquéreur, la prise en charge pour maladie et accidents de travail, l'intégrité et la gestion orientée performance résultats.

Sur le plan externe, elles sont basées sur la protection de l'écosystème, la prise en compte des intérêts des populations, la proximité avec la clientèle pour une meilleure satisfaction de leurs besoins, la réduction du chômage et de la pauvreté.

Concernant la contribution du changement au comportement de l'employé, l'étude a révélé que les actions entreprises par les organisations ont porté des fruits. En effet, différents apports observés ont montré que, une bonne politique de changement accroît la mobilisation, le développement, le rendement des ressources humaines et diminuent la résistance.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons élaboré les propositions suivantes :

**Proposition principale** : Une politique de rémunération incitative, l'amélioration des conditions de travail et un environnement convivial induisent le surcroît de motivation et la mobilisation des individus au sein d'une organisation.

**Proposition rivale** : Une politique de rémunération incitative, l'amélioration des conditions de travail et un environnement convivial sont la condition nécessaire mais, non suffisante pour le surcroît de motivation et la mobilisation des individus au sein d'une organisation.

En effet, après l'étude menée auprès de trois entreprises privatisées, il est apparu que le changement dans une organisation passe par une politique interne et externe. Une politique de changement interne serait beaucoup plus à l'origine de la mobilisation, le rendement et la valeur des ressources humaines. De ce fait, une politique de rémunération incitative, l'amélioration des conditions de travail et un cadre de travail convivial entraîneraient la valeur, la mobilisation et le rendement des employés en situation de changement.

Mais, le comportement de l'employé face au changement ne dépend pas seulement de ces seuls facteurs ; d'autres éléments tels que la perte de sécurité, la perte de pouvoir, la perte de l'utilité, de ses compétences, de ses relations sociales, du sens de la direction et la perte de territoire, la peur de l'inconnu, le comportement du manager, le mode de management, le coût élevé du changement observé par les employés, etc., y contribuent également.

Au-delà de cette conformité des résultats, avec les propositions, des principaux enseignements peuvent être tirés de cette étude :

- La pratique du changement dans les organisations dépend des contextes, des secteurs d'activités, des politiques de changement et des actions menées et des exigences locales ;
- le changement dans les organisations contribue au comportement de l'employé ;
- les conséquences positives du changement sur le comportement de l'employé sont observées à long et moyen terme, mais les conséquences négatives sont immédiatement observées et peuvent paralyser le rendement des employés.

Au-delà de ces enseignements, il faudrait prendre en compte les résultats de cette étude sous réserve de quelques limites. En effet, la méthode qualitative que nous avons utilisée ne se prête pas aux généralisations. De plus, le lien entre le changement et le comportement de l'employé aurait pu être mieux appréhendé par l'approche quantitative qui fait usage des outils appropriés pour établir des relations entre deux variables.

Il faut également relever la possibilité des biais liés aux répondants qui, certainement par peur de livrer des réponses pouvant aller à l'encontre de l'image de la société, pouvaient nous donner des réponses erronées. N'oublions pas aussi que cette étude a été menée auprès des entreprises qui sont en majorité étrangères. Il est ainsi difficile pour certains responsables d'avoir accès ou de communiquer des informations qui peuvent être jugées confidentielles alors que les mémoires des étudiants seront accessibles à tous. Aussi, nous avons eu recours aux parrains à certains moments pour administrer nos entretiens, le parrainage en lui-même étant entaché de biais. Toutes ces limites relevées nous conduisent à considérer les résultats de cette recherche comme partiels et provisoires.

Nous pourrions élargir cette recherche à un échantillon plus grand, représentant tous les secteurs afin d'utiliser la méthode quantitative. Une telle recherche permettrait de palier le problème de représentativité afin d'étudier les pratiques beaucoup plus significatives dans le contexte camerounais et d'aboutir à des généralisations. Cette recherche compléterait la dynamique hypothético-déductive.

Au regard de ce qui précède il découle que le changement dans les organisations confirme bien le comportement de l'employé comme étant un objet d'études en sciences de gestion.

## BIBLIOGRAPHIE

### A- ARTICLES

**ABRAHAMSON E.** (2004), "Change without Pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout", Boston, Harvard Business School Press p.41-51.

**ADELFER CLAYTON P.** (1972), cité par LANDIER H. (1984) "Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings" New York: the free press, p.61.

**ARGYRIS C. et SCHÖN D.** (1978), cité par LANDIER H. (1984) "Organizational learning : a theory of action perspective", Reading, MA : Addison-Wesley, p.18-21.

**BAREIL C.; SAVOIE A.** (1999), «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel». Gestion, Revue Internationale de Gestion, 24 (3), Automne, 86-95.

**BAUMOL W. et BENHABIB J.** (1989), "Chaos : significance, mechanism, and economic applications", Journal of Economic Perspectives, 3, 1.

**BEN KAHLA K.** (1999), «Les analyses du changement organisationnel » article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie ? » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 Mars, [www ;google.fr](http://www.google.fr)

**BÔS D.** (1991), "Privatization: A Théoretical treatment", Clarendon press, Oxford, p. 226

**BRASSARD A.** (1996), « Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations » ; dans Tome 1 : Changements organisationnels, collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada : Presses InterUniversitaires et Maroc : Éditions 2 Continents et Suisse : Lena, p. 3-15.

**BRUNET L. et A. SAVOIE.** (1999), « Le climat de travail », Outremont, Éditions Logiques, 236.

**CANTANDRIOPOULOS A. P.** (1999), « La régulation d'un système de soins sans murs », Claveranne J. P. et al., La santé demain : vers un système de soins sans murs, Paris, Economica, p.20.

**CHANDLER A.** (1988), « La main visible des managers ». Une analyse historique, Paris, Economica, p. 72-85.

**COCH L. et Jr. FRENCH.** (1947), cite par RONDEAU (2002) "Overcoming Resistance to Change", Human Relations, p. 512-532.

**COLLERETTE P., DELISLE G. et R. PERRON** (1997), « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 173 p.

**COLLERETTE P. ; SCHNEIDER R.** (1996), « Le pilotage du changement « Une approche stratégique et pratique », Québec, Presses de l'Université du Québec, p.21.

**CYERT R. et MARCH J.** (1991), "A behavioral theory of the firm", Englewood Cliff : Prentice Hall, p.25.

- DEMERS C.** (1991), « Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes », *Communication et organisation*, 16 (2mai), p. 22-31.
- DEMERS C.** (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer ». *Gestion, revue internationale de gestion*, 24 (3), Automne, 131-139.
- DESREUMAUX A.** (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février. p.8-12.
- DOSI et METCALFE** (1991), « le changement et le processus de décision ». [www.google.fr](http://www.google.fr)
- DUCK J.D.** (2000), « Gérer le changement : l'art de l'équilibre »; in *Harvard business Review*, Le changement, Paris, Edition d'organisations, p.15.
- DURIEUX F. et VANDANGEON-DERUMEZ I.** (1996), « La dynamique des changements stratégiques », Colloque AIMS, Lille, p.17-31.
- FABI B. ; VALOIS P.** (1999), « L'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation : Qu'avons-nous appris? ». *Gestion, revue internationale de gestion*, 24 (3), Automne, 102-113.
- GINSBERG A. et ABRAHAMSON E.** (1991), "Champion of change and strategic shifts : the role of internal and external change advocates", *Journal of Management Studies*, March, 28 : 2.
- GHOSHAL, SUMANTRA; BARTLETT C. A.** (1995), « Changing the role of top management : Beyond structure to processes », *Harvard Business Review*, January-February, 86-96.
- GUERIN G. ; WILLS T.** (1992), « La gestion des carrières ; une typologie des pratiques », in *Gestion*, Septembre, pp.48-61.
- GUILLEMETTE F.** (2006), « L'approche de le Grounded Theory ; pour innover ? » *Recherches qualitatives*, Vol26 (1), p. 32-50.
- HAFSI, DEMERS** (1999), « La capacité de changement stratégique : Vers un nouveau paradigme ». *Gestion, revue internationale de gestion*, 24 (3), Automne, 140-147.
- HANNAN ; FREEMAN** (1977), cité par KRANTZ (1999) "The population ecology of organisation", *American Journal of sociology*, p.13.
- HLADY RISPAL M.** (2003), « Etude de cas : Les défis du chercheur en Gestion », *Revue Sciences de gestion*, N° 39, p. 167-191.
- HULTMAN K.** (1998), "Making change irresistible: overcoming resistance to change in your organization", *Davies-black Publishing*, 196 p.
- JAOUAD EL QASMI M., KRIOUILE A.** (1999), « L'entreprise marocaine face au changement organisationnel » Ecole Nationale Supérieure de l'Informatique et de l'analyse des systèmes, Al irfane, Rabat, Maroc, p.11. [www.google.fr](http://www.google.fr)
- KETS DE VRIES M. F. R. et MILLER D.** (1984). "The Neurotic organization", San Francisco, Jossey-Bass, 241 p.

- KING, N.** (1990), "Innovation at work: the research literature". Dans West, M.A., Farr, J.L. Innovation and Creativity at work: psychological and organizational strategies. England: Wiley. p.140.
- KOTTER, J. P. et L. A. SCHLESINGER.** (1979), cités par Colletette, al. (1996) "Choosing strategies for change", Harvard Business Review, mars-avril, p. 106-114.
- KRANTZ, J.** (1999), «Comment on "challenging resistance to change"», The Journal of applied Behavioral Science, 35, 1, p. 42-44.
- LABERGE J. P.** (2005), « Comment faciliter le changement au sein de votre organisation », www.google.fr
- LANDIER H.** (1984), « L'Entreprise face au changement », EME, Paris, 20 (6), p. 129.
- LANGLEY A.** (1989), In "search of rationality": the purpose behind the use of formal analysis in organizations, Administrative Science Quarterly, 34.
- LAWRENCE P.R.** (1969), How to deal with resistance to change, Harvard Business Review, 47, 1, p. 4-12.
- LEWIS, B.** (1999), "Change can be painful, so it's natural for people all over the company to resist", InfoWorld, Framingham, vol. 21 (24), p. 83-84.
- LEWIN, K.** (1975), « Psychologie dynamique. Les relations humaines », Paris, PU F p.11.
- LLOYD, K.** (2003), "Win with respect and trust. Executive Excellence", p. 20.
- LORSH J.** (1986), "Managing culture : the invisible barrier to strategic change", California Management Review, Winter, Vol XXVIII, n° 2, p.128-136.
- MARCH J.** (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", Organization Science, p.121.
- MARCH J. et SIMON H.** (1958), "Organizations", New York, NY : Wiley, p.16-20.
- MAURER, R.** (1997), "Transforming resistance", HR Focus. Vol. 74, (10), p. 9-10.
- MILLER D. et FRIESEN P.H.** (1984), "A longitudinal study of the corporate life cycle", Management science, vol 6, n° 10, p.30-55
- MINTZBERG H. et WATERS J.** (1990), "Does decision get in the way?" Organization Studies.11: 1.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J.** (1999), «Transformer l'entreprise». Gestion, revue internationale de gestion, 24 (3), Automne, p.129.
- NGABA,** (2009), « La crise financière ; quel avenir pour le Cameroun », L'Expression, N°002, du 03 Novembre 2008, p.11.
- OLIVIER C., CAMPBELL, ANITA** (1998), « Privatisations », Gestion, revue internationale de gestion, 20 (3), Automne, 29-49.
- PETTIGREW A.** (1990), "Studying Strategic, Choice and strategic change". A comment of MINTZBERG, p.80.
- PINSON C. et JOLIBERT A.** (1997), « Changement organisationnel » Encyclopédie de gestion, Tome 2,

édition Economica PP 335.

PORTER M. E. (2001), "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, mars, p. 63.

**POOPLE P., GIOIA D. et GRAY B.** (1997), "Influence modes, schema change and organizational transformation", The Journal of Applied Behavioural Science, vol. 25, n° 3, pp.23.

**QUIN J.** (1980), Managing strategic change, Sloan Management Review, Summer, pp.13.

**QUINN et CAMERON, K.** (1988), "Paradox and transformation: Toward a theory of change in organisation and Management", Cambridge MA, Ballinger. pp.55-72.

**RONDEAU A.** (1999), «Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre». Gestion, revue internationale de gestion, 24 (3), Automne, 148-157.

**SIMON H.** (1976) "Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization", New York, NY : The Free Press, 3rd ed. p.41.,

**SIMON Y. et JOFFRE P.** « Le changement d'organisations et ressources humaines » Pierre Romelaer ; Encyclopédie de gestion, Tome 2, p. 29-35.

**VANDANGEON – DERMEZ** (1998), « La dynamique du processus de changement », numéro spécial : les organisations face au changement, Revue Française de gestion, n° 120. p.19-20.

**VAN DE VEN A.H., POOLE M.S.** (1995), "Explaining Development and Change in Organizations", Academy of Management Review, Vol.20, n° 3, pp. 510 - 540.

**VAS A.** (2004), « Dynamique organisationnelle et diffusion du changement on : analyse par modèle de survie et l'introduction d'un système de gestion intégré du travail », 13<sup>ème</sup> conférence AIMS, 28 pp. WWW. Google.fr.

**WACHEUX, F.** (1996), « Méthodes qualitatives et recherché en Gestion », Paris, Economica, p.92.

**WESTLEY F-R.** (1990), « Middle managers and strategy: micro dynamics of inclusion», Strategic Management Journal, Vol.11, n°5, pp. 337-351.

**WILLIAMSON O.E.** (1991), "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives", Administrative Science Quarterly, vol. 36, June, p. 269.

**WOODMAN R. W., SHERWOOD J. J.** (1980), "effects of Team Development Intervention. A field experiment" Journal of applied behavioural science, n° 16, p.211-227.

## **B- OUVRAGES**

**BARTOLI A.** (1998), Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du Changement, Editions d'Organisation, Paris, p. 186.

**CHANDLAT A.** (1973), cité par Morin (1996) La motivation au travail: un problème très complexe , Do-

cument inédit. Montréal : Ecole des Hautes Etudes Commerciales, p.280.

**CROZIER M. et FRIEDBERG E.** (1977), L'acteur et le système, Edition du Seuil, 500p.

**GILBERT ; PROST J.B.** (1992), Gérer le changement organisationnel, Les Editions d'Organisation, Paris. 235 p

**DUPUY F.** (2001), L'alchimie du changement – Problématique, séquençage et stratégies du changement. Editions Dunod. p. 116

**GROUARD B., MESTON F.** (1993), l'Entreprise en mouvement, Les Editions d'Organisation, Paris, p 86.

**HELLRIEGEL D., SLOCUM J. et WOODMAN R.** (1992), Organizational behaviour, St. Paul, MN: West Publishing, Sixth ed p.121.

**HIRSCHMAN** (1970) cité par Mintzberg 1986), Mintzberg H. Le pouvoir dans les organisations ; Les Editions d'organisation, 53 p

**HLADY RISPAL M.** (2002), La méthode des cas: application à la recherche en Gestion , de Boeck Université, 420p.

**HOFSTEDE G.** (1999), Cultures consequences : comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations, 2nd Ed., Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2001, 596 p.

**LIVIAN Y. F.** (1996), Introduction à l'analyse des changements ; 2è édition Edition Economica, p. 72.

**MINTZBERG H.** (1991), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, Paris, p. 202.

**MORIN E. M.** (1996), Psychologies au travail, Montréal, Gaëtan Morin, 535 p.

**VROOM V. H.** (1964), lu par Morin (1999), Work and motivation, New York Wiley. 511 p.

**WATERS** (1990), Does decisions get the way? Organisations Studies. p. 113-125.

## **C- MEMOIRES**

**BIBANGA ROLAND E.** (2005) : La gestion de la dimension humaine du changement organisationnel : une étude appliquée à Chanas Assurances S.A., D.E.P.A

**BIWOLE FOUDA J.** (2004) : Efficacité des privatisations camerounaises : une analyse à travers la théorie de la gouvernance, D.E.A.

**FODJOP DJODJO H.** (2002) : le rôle de la Dimension Humaine dans la conduite du changement organisationnel : le cas de AES/ Sonel, D.E.P.A

**NGO DJOM M.** (2005) : La Responsabilité Sociale et la Performance des entreprises : Cas des Multinationales du Cameroun, D.E.A

## **ANNEXES**

MINISTERE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE

D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

(ENSET D'EBOLOWA)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

PAIX-TRAVAIL-PATRIE

## Guide d'entretien

Madame, Monsieur,

L'un des problèmes majeurs qui favorisent l'échec des stratégies mises en place par les entreprises pour le développement organisationnel est la résistance au changement. Chemin faisant, si l'individu est le capital le plus précieux dans une organisation, une attention particulière sur le comportement de celui-ci serait salutaire pour la gestion du changement. Notre recherche académique consiste à cet effet, à mettre en exergue les déterminants du comportement de l'employé face au changement dans l'organisation en vue de l'application d'une stratégie de changement efficace.

En répondant à ce guide d'entretien, vous participez à notre travail et vous nous permettez de mieux explorer la problématique.

La confidentialité de vos réponses et l'anonymat de votre entreprise sont garantis.

Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre sincère collaboration.

## **THEME I- LE PROBLEME POSE**

Le changement est le passage d'une situation donnée à une autre. La privatisation est l'illustration même du changement organisationnel.

- Que pensez vous de la privatisation ?

## **THEME II- LES POLITIQUES DU CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE**

- Quels sont les grands axes des politiques définies dans l'entreprise ?
- Quels sont les objectifs visés par cette politique ?
- Comment sont-elles mises en œuvre ?

## **THEME III- LES ACTIONS ET LES MOYENS ENGAGES POUR CETTE POLITIQUE**

- Quelles sont les actions qui découlent de ces politiques ? (sur le plan interne et sur le plan externe)
- Quelle est l'importance accordée à chaque action ?
- Quels sont les moyens utilisés pour communiquer vos actions ?
- Comment mettez-vous en œuvre chacune de ces actions ?
- Quelles sont les actions menées pour prévenir la concurrence ?

## **THEME IV- DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DU CHANGEMENT**

- A quel niveau avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre des politiques adoptées ?

## **THEME V- SUR LA RESISTANCE AU CHANGEMENT**

- Avez-vous eu l'impression que certains employés n'étaient pas du même avis quant à la politique adoptée et des actions générées ?
- Savez-vous quelles étaient leurs préoccupations ou motivations ?
- Comment avez-vous géré ces tensions ?

## **THEME VI- FICHE DE PRESENTATION**

- Identité
- Activité et domaines de changement
- Perspectives

## **LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau 1.1** : Les phases du changement

**Tableau 2.2** : la règle 20-60-20

**Tableau 3.1** : Caractéristiques des trois entreprises privatisées étudiées

**Tableau 3.2** : Liste des personnes rencontrées et durée des entretiens

**Tableau 4.1** : Synthèse des politiques de changement identifiées

**Tableau 4.2** : Synthèse des actions des politiques de changement dans les trois entreprises

**Tableau 4.3** : Ressemblances/divergences

**Tableau 4.4** : Synthèse des contributions du changement au comportement de l'employé

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

ATC : Analyse Thématique de Contenu

CAMTEL : Cameroon Telecommunication

CAMRAIL : Cameroon Railways Corporation

CAMWATER : Cameroon Water

GT :	Grounded theory
F.M.I.	Fonds Monétaire International
MRESPPP	Mission de Réhabilitation des Entreprises du Secteur Public et Para public
OD :	Organizational Development
P.M.E.	Petite et Moyenne Entreprise
P.N.U.D. :	Programme des Nations Unies pour le Développement
R.N.C.F.:	Régie Nationale des Chemins de Fer
S.E.C.F. :	Société d'Exploitation des Chemins de Fer
SONEL:	Société Nationale d'Electricité
O.N.G. :	Organisation Non Gouvernementale

#### Annexe 4

### **Les textes essentiels relatifs au processus de privatisation au Cameroun**

- le Décret n° 86/656 du 3 juin 1986 portant création d'une Mission de réhabilitation du secteur public et parapublic ;
- Le Décret n° 89/010 du 4 janvier 1989 portant élargissement de la Mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic ;
- La Loi n° 89/030 du 29 décembre 1989 autorisant le Président de la République à définir par ordonnance un régime de la privatisation des entreprises du secteur public et parapublic ;
- L'Ordonnance n° 90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques et les différents décrets d'application ;
- Le Décret n° 90/1423 du 3 octobre 1990 portant privatisation de certaines entreprises du secteur public et parapublic ;

- Le Décret n° 94/125 du 14 juillet 1994 portant admission de certaines entreprises du secteur public et parapublic à la procédure de privatisation ;
- Le Décret n° 94/138 du 21 juillet 1994 portant création d'un ministère de l'Économie et des Finances, attribution du Ministre des Finances et organisation de ses services ;
- Le Décret n° 94/139 du 21 juillet 1994 modifiant et complétant certaines dispositions du décret du 26 novembre 1992 portant organisation du gouvernement ;
- Le Décret n° 95/056 du 29 mars 1995 portant réorganisation de la Mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic ;

La Déclaration de Politique générale du Gouvernement relative aux entreprises du secteur public et parapublic.

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>INTRODUCTIONS GÉNÉRALES</b> .....	1
<b><u>PREMIÈRE PARTIE : LES CARACTÉRISTIQUES DES PRATIQUES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</u></b> .....	5
<b>CHAPITRE I : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE LOGIQUE DE GESTION</b> .....	6
SECTION 1 : LE CHANGEMENT : UN EFFET DE MODE .....	6
1.1- Pour une définition du changement organisationnel.....	7
1.1.1- Approche notionnelle du changement .....	7
1.1.2- Les objectifs du changement .....	8
1.2- Les débats du changement organisationnel .....	9
1.2.1- Le cadre théorique d'analyse.....	9
1.2.2- Les origines du changement.....	10
1.2.2.1- Le changement politique et procédural.....	10
1.2.2.2- Le changement planifié et chaotique.....	11
SECTION 2 : L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	
ORGANISATIONNEL ... ..	12

2.1- Processus de mise en œuvre du changement.....	13
2.1.1- Le diagnostic du problème du changement.....	13
2.1.2- Les principes de gestion du changement.....	13
2.2- Stratégies de changement .....	15
2.2.1- Les étapes de changement .....	15
2.2.2- les politiques de changement .....	17
<b>CHAPITRE II : LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE AU SEIN D'UNE ORGANISATION : UNE APPROCHE</b>	
<b>OBJEC TIVE DE L'ANALYSE.....</b>	<b>19</b>
<b>SECTION 1 - ATTITUDES DE L'EMPLOYE SUITE A UNE TRANSFORMATION SYSTEMIQUE.....</b>	<b>19</b>
1.1- Sémentique du comportement de l'employé.....	19
1.1.1- Caractéristiques du comportement de l'employé .....	19
1.1.1.1- L'approche psycho dynamique.....	20
1.1.1.2- L'approche situationnelle et l'approche trasactionnelle .....	21
1.1.2- Implications sur la gestion du changement.....	22
1.2- Les déterminants du comportement de l'employé dans l'organisation.....	23
1.2.1- Variables individuelles et socio-démographiques ;	
collectives et culturelles .....	23
1.2.2- Les variables politiques, liées à la mise en oeuvre	
du changement et au système Organisationnel.....	24
<b>SECTION 2 : L'INFLUENCE DU CHANGEMENT SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE .....</b>	<b>25</b>
2.1- Les types de comportement selon les auteurs.....	25
2.1.1- La règle 20-60-20 .....	25
2.1.2- L'analyse de Hirshman.....	26
2.2- La résistance au changement.....	27
2.2.1- Les conséquences et la gestion de la résistance.....	27
2.1.2- Les insuffisances du concept de « résistance au changement .....	29

<b>DEUXIEME PARTIE : CONTRIBUTION DU CHANGEMENT SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE DAN LES ENTREPRISES</b>	
<b>PRIVATISEES AU CAMEROUN.....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE III : PROCESSUS D'IDENTIFICATION DE L'INCIDENCE DU CHANGEMENT SUR LE COMPORTEMENT DE L'EM</b>	
<b>PLOYE DES ENTREPRISES PRIVATISEES AU CAMEROUN.....</b>	<b>32</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DES ENTREPRISES PRIVATISEES AU</b>	
<b>CAMEROUN ET CAS ETUDIES.....</b>	<b>32</b>
1.1- Le processus de privatisation au cameroun.....	32
1.1.1- <i>Les Objectifs des Privatisations.....</i>	32
1.1.2- Le cadre légal et principes des privatisations au Cameroun.....	33
1.2- Présentation des cas.....	34
1.2.1- Cas N°1 ENEO.....	35
1.2.2- Cas N°1 CAMRAIL.....	35
1.2.3- Cas N°1 CAMWATER.....	36
<b>SECTION 2 : JUSTIFICATION ET PRESENTATION DE L'APPROCHE</b>	
<b>METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>37</b>
2.1- La méthode et le terrain d'investigation.....	37
2.1.1- La méthode d'investigation : l'étude qualitative.....	37
2.1.2- Le terrain d'étude : Les entreprises privatisées.....	38
2.2- Les indicateurs d'analyse.....	38
2.2.1- La stratégie de recherche et la technique d'analyse.....	39
2.2.1.1- L'étude de cas comme stratégie de recherche.....	39
2.2.1.2- La technique d'analyse : L'analyse thématique de continue.....	39
2.2.2- La technique de collecte de données.....	40
2.2.2.1- Elaboration du guide d'entretien .....	41
2.2.2.2- Déroulement des entretiens.....	41
<b>CHAPITRE IV : LES PRATIQUES DU CHANGEMENT ET LEUR CONTRIBUTIONS SUR LE COMPORTEMENT DE L'EMPLOYE DANS LES ORGANISATIONS PRIVATISEES CAMEROUNAISES.....</b>	<b>43</b>

SECTION 1 : EVALUATION DES PRATIQUES DE CHANGEMENT DANS LES TROIS CAS ETUDIÉS.....	43
1.1- Les pratiques de changement identifiées.....	43
1.1.1- Les politiques de changement.....	43
1.1.1.1- La rigueur... ..	43
1.1.1.2- La valeur des ressources humaines .....	45
1.1.1.3- Le respect des procédures établies et de l'environnement.....	46
1.1.2- Les actions identifiées .....	47
1.1.2.1- Sur le plan interne.....	47
1.1.2.2- Sur le plan externe.....	49
1.2- Synthèse des actions des politiques de changement .....	51
1.2.1- Les points communs.....	54
1.2.2- Les points divergents.....	55
SECTION 2 : CONTRIBUTION DES POLITIQUES DE CHANGEMENT MISES EN OEUVRE AU COMPORTEMENT DE L'EM	
PLOYE DANS L'ORGANISATION.....	56
2.1- Apport des politiques identifiées.....	57
2.1.1- La loyauté.....	57
2.1.2- La résistance des ressources humaines.....	58
2.2- Analyse comparée des contributions au comportement de l'employé.....	59
2.2.1- Tableau représentatif des synthèses .....	59
2.2.2- Synthèse des contributions .....	60
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	61
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	64