

**MISE EN PERSPECTIVE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :
APPLICATION DANS UNE ENTREPRISE EVOLUANT DANS UN SECTEUR
OUVERT A LA CONCURRENCE**

Zakaria TRAORE^{*1}, Marie CARPENTER², Alidou OUEDRAOGO³

¹Centre de recherche et d'études en management (CREM), Université Aube Nouvelle, 06 BP9283 Ouagadougou 06, Burkina Faso.

²Télécom Ecole de Management (TEM), campus d'Evry, 9 rue Charles Fourier 91011 Evry cedex

³Campus de Moncton, Pavillon Léopold-Taillon18, avenue Antonine-Maillet, Université de Moncton, Québec, Canada.

RESUME

Le présent article envisage le changement organisationnel sous influence réglementaire. Une organisation pionnière dans son domaine d'activités est contrainte de faire face à une multitude de concurrents, dans un environnement régulé par son ouverture à la concurrence. A la lumière d'un cadre d'analyse inspiré du modèle de Rondeau, le processus de changement organisationnel de cette entreprise est analysé. Cette entreprise qui a traversé une période marquée par une chute de ses principaux indicateurs de gestion, a toutefois su faire face à ce nouveau contexte concurrentiel. Une reprise de la croissance est notée à l'issue de la phase charnière de mise en œuvre du changement.

Mots clés : Changement organisationnel, transformation, maîtrise d'ouvrage déléguée, monopole, ouverture à la concurrence.

**Correspondance* : Zakaria TRAORE : zakaria.traore@telecom-em.eu/zakariatra@yahoo.fr

Accepté le, 21 décembre 2015

I/ INTRODUCTION

Les entreprises connaissent, depuis le début des années 1980, des transformations organisationnelles profondes revêtant des formes diversifiées telles les fusions, les acquisitions, les absorptions, les privatisations et les réorganisations. Ce sont des phénomènes économiques, juridiques et sociaux qui marquent le cycle de vie des organisations entraînant d'importants bouleversements menés à travers un processus de changement.

De nombreuses études [PERRET, 1996 ; CRIFO, 2003] ont souvent présenté le changement organisationnel comme une évolution souhaitée, formulée et pilotée par la direction. Quels que soient les motifs des changements dans l'organisation, ils sont souvent le terreau de crise sociale d'incompréhensions ou de difficultés diverses [MEIER, 2007 ; KOTTER, 1995] entre les différentes parties prenantes à cette organisation qui sont essentiellement les actionnaires, les dirigeants, le personnel, les fournisseurs et les clients.

Regroupées au sein du réseau AFRICATIP¹ (DIOU et *al.*, 2007), les Agences d'exécution des travaux d'intérêt public (AGETIP) sont présentes en Afrique et exercent dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage déléguée en Bâtiment et Travaux Publics (BTP). Ces structures fonctionnent essentiellement selon un mécanisme consistant au transfert de certaines prérogatives de l'Etat à des acteurs privés à travers la maîtrise d'ouvrage public déléguée. Ce domaine a connu dans certains pays des mutations de leur environnement réglementaire visant à l'ouvrir à la concurrence, ce qui a impacté l'organisation initialement en présence en situation de quasi-monopole. Cette réforme a été pratiquée en premier lieu au Bénin et le Burkina Faso fut le second pays à l'expérimenter. Au Burkina Faso, cette initiative s'inscrit de façon générale dans le cadre des réformes économiques et financières et de façon spécifique à celles touchant les marchés publics. Ainsi, l'Agence Faso BAARA, structure pionnière distincte de l'Etat créée en 1991 dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage déléguée au Burkina Faso et qui a évolué en situation de monopole de longues années jusqu'à voir apparaître dans les années 2008 quelques concurrents, dans un environnement déréglementé. Cela a suscité une prise de conscience des pouvoirs publics pour encadrer ce secteur. Son attrait par de nouveaux concurrents a eu pour conséquence une baisse considérable du chiffre d'affaires de l'entreprise pionnière. En effet, l'Agence Faso BAARA a vu son chiffre d'affaires passé de 1,5 milliards de FCFA en 2008 à 759 millions de FCFA en 2012, année de mise en œuvre effective de la mise en application de la nouvelle réglementation dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage publique déléguée instaurant une concurrence des acteurs, soit une baisse de 48%. Son résultat net sur la même période est passé de 788 millions FCFA à 22,8 millions FCFA, soit une chute de 97% (cf. annexe 5).

Au regard de cette situation, on peut se poser la question suivante : Comment une organisation initialement leader dans ce domaine d'activité, peut-elle au regard de ces nouvelles règles, introduire le changement en son sein et le conduire efficacement afin de

¹ Association Africaine des agences d'exécution des travaux d'intérêt public regroupant en fin 2014, 20 Agences présentes dans 16 pays d'Afrique

s'adapter à ce nouveau contexte? De façon spécifique, quels sont les enjeux qui peuvent découler de l'institution d'une réglementation dans un domaine spécifique? Quelles en sont les conséquences pour les organisations évoluant dans ce secteur? Quels sont les défis organisationnels et stratégiques pour un repositionnement efficace ?

Tels sont les principaux questionnements liés à la présente étude dont l'objectif est de chercher à appréhender les principaux enjeux et défis liés au processus de changement juridique et organisationnel entamé au sein d'une organisation. Il s'agira de façon précise de s'interroger sur la manière dont cette organisation se positionne ou s'adapte à son environnement réglementaire et économique qui a connu un fort engouement de diverses parties intéressées avec la création de structures aussi bien publiques que privées. Ainsi, au regard de ce qui précède, la méthodologie de recherche sera qualitative et consistera en une étude de cas portant sur cette organisation durant son processus de changement organisationnel entamé en fin 2010.

Cet article est structuré comme suit : un aperçu contextuel et théorique (1) est effectué permettant de déboucher sur le modèle d'analyse et la méthodologie (2). Les résultats issus des données collectées sont présentés, analysés et discutés (3).

1/ Aperçu contextuel et théorique

1.1/ Le contexte institutionnel et juridique du changement

Le changement envisagé a concerné une entreprise intervenant dans un secteur d'activité assez méconnu qu'est la maîtrise d'ouvrage déléguée. Un parcours du secteur et des différents acteurs permet d'appréhender le cadre institutionnel et juridique.

1.1.1/ Un secteur d'activité particulier : la maîtrise d'ouvrage déléguée

La complexité de certains projets nécessite l'intervention d'acteurs multiples aux compétences avérées et diversifiées dans les domaines faisant ainsi l'objet de projets. La construction de routes, la réalisation de barrages, de ponts, la construction de bâtiments devant accueillir du public (écoles, hôpitaux) sont des exemples d'infrastructures complexes appelées ouvrages.

Le Maître d'ouvrage délégué est la personne morale de droit public ou de droit privé qui est le représentant du maître d'ouvrage dans l'exécution de ses missions et qui reçoit, à cet effet, mandat dans le cadre d'une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée.

Cette activité est de pratique relativement récente en Afrique par rapport à l'Europe. En effet, elle est apparue pour la première fois au Sénégal avec AGETIP² Sénégal en 1989.

En 2014, vingt (20)³ structures appartenant au réseau AFRICATIP⁴ interviennent dans différents pays d'Afrique sous mandat de leurs gouvernements ou des partenaires techniques

² Agence d'exécution des travaux d'intérêt publics

et financiers, principalement comme maîtres d'ouvrage délégués soit sous forme associative ou soit sous forme de sociétés anonymes.

Au Burkina Faso, au-delà de certains démembrements de l'Etat jouant le rôle de bras technique pour la conduite de certains projets, la maîtrise d'ouvrage déléguée est pleinement apparue à la suite de la mise en œuvre du Programme d'ajustement structurel (P.A.S) dans un contexte de réforme et de restructuration de l'économie nationale.

Ce secteur d'activité a été dominé principalement par une structure, créée sous l'impulsion de l'Etat et la Banque Mondiale, sous la forme d'association à but non lucratif à l'image de nombre de structures évoluant dans différents pays africains au sein du réseau AFRICATIP.

Mais, au regard du développement du secteur au Burkina Faso avec la création de structures aussi bien publiques que privées, le cadre réglementaire national initialement relatif aux marchés publics a été complété pour cerner ce domaine d'activité.

1.1.2/ La réglementation du secteur

Le secteur va connaître d'importantes réformes dans certains pays aux fins de la mise en concurrence des structures, conformément à un cadre communautaire de l'UEMOA en vigueur depuis 2005. Par conséquent, les dispositifs communautaire et national encadrent les marchés publics de façon générale et l'activité de maîtrise d'ouvrage déléguée de façon spécifique au Burkina Faso. Il s'agit :

- de la directive n°04/2005/CM/UEMOA du 9/11/2005, portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA ;
- du décret n°2012-123/PRES/PM/MEF du 02 Mars 2012 modifiant le décret n°2008-173/PRES/PM/MEF du 19 Avril 2008 portant réglementation générale des marchés publics et des délégations de service public ;
- de décret n°2008-374/PRES/PM/MEF du 02 Juillet 2008 portant réglementation de la maîtrise d'ouvrage publique déléguée.

Le changement envisagé va s'inscrire dans cette perspective institutionnelle et réglementaire, avec un statut juridique, permettant à cette organisation de continuer à évoluer dans ce secteur. Au regard de cela, quelles sont les contributions théoriques du changement ? Une littérature assez florissante a été produite sur le concept de changement dans les organisations et les différentes modélisations de comportements des organisations dans un contexte de changement. Dans cette partie, nous passerons en revue ces principaux modèles de

³ Il s'agit (cf www.africatip.net) du Bénin (2), Burkina Faso (1), Burundi (1), Cap-Vert (1) Centrafrique (1), Djibouti (1), Gambie (1), Guinée (1), Guinée Bissau (1), Madagascar (1), Mali (2), Mauritanie (2), Niger (1), Sénégal (1), Togo (1), Rwanda (1) et la Côte d'Ivoire (1).

⁴ Association africaine des Agences d'exécution des travaux d'intérêt publics

changement organisationnel pour dégager le cadre d'analyse adapté au cas à l'organisation à étudier.

1.2/ Modèles théoriques du changement organisationnel

1.2.1/ Modèles liés à la dynamique environnementale ou aux choix stratégiques

Des auteurs comme PERRET (1996), HANNAN et FREEMAN(1994), DEMERS (1999) ont mis en évidence deux principales conceptions qui expliquent le changement : la conception « déterministe » et la conception « volontariste ».

La conception déterministe, se fondant sur la théorie de l'écologie des populations, envisage le changement organisationnel comme une dynamique de l'environnement sur l'organisation considérée comme une entité passive (HANNAN et FREEMAN, 1994) cité par DEMERS (1999).

L'approche volontariste ou théorie des choix stratégiques [CHILD, 1972 cité par PERRET, 1996] par contre, met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques, de l'acteur comme facteur de transformation de l'organisation.

Cette approche a permis de développer la théorie de l'adaptation [ROBERT, 2007] aux mécanismes internes de l'organisation « permettant d'envisager la stratégie comme résultant de la volonté des managers agissant et prenant des décisions en fonction des contraintes internes et externes. La stratégie ainsi élaborée est imposée au reste de l'organisation ».

Ces concepts seront pris en compte dans les modèles développés par d'autres auteurs qui placent l'organisation dans un environnement sujet à des turbulences nécessitant par conséquent une capacité dynamique et stratégique des managers de l'entité.

1.2.2/ Modèles basés sur l'initiative du changement

Le changement pouvant se définir comme un processus qui implique actions et réactions, négociations et coopération, la connaissance de l'approche par l'initiative est importante et peut être déterminante dans la réussite du processus.

Sous l'angle de l'initiative du changement, il est distingué le changement : intentionnel [CHILD, 1972 ; PERRET, 1996], ou délibéré [PERRET, 1996], ou planifié [COLLERETTE *et al.*, 2008], [BESSON et ROWE, 2011], ou proactif [JOHNSON et SCHOLE, 2000 ; AUTISSIER et VANDANGEON-DERUMEZ, 2004] et le changement contraint ou subi [LAWRENCE et LORSH, 1983 ; PERRET, 1996]. Ici, il est mis en emphase la faculté d'anticipation, de planification et de motivation par une attitude proactive en opposition à des phénomènes présents et non prévus et qui nécessitent une attitude réactive.

Il est également fait cas du changement dirigé ou prescrit [VANDANGEON-DERUMEZ, 1998], où la dynamique de changement est à l'initiative unilatérale des dirigeants en

opposition au changement construit [CORDELIER et MONTAGNAC-MARIE, 2008], où les dirigeants tiennent compte à l'inverse des idées émises par leurs subordonnés.

1.2.3/ Modèles basés sur l'ampleur du changement

L'ampleur et l'importance du changement ont été mises en exergue dans la littérature sur le changement à travers l'emploi de plusieurs terminologies. Ainsi le changement radical selon BRASSARD (2003), CHRISTENSEN et OVERDORF (2000), RONDEAU (1999) et DEMERS (1989), permet d'introduire une refonte globale ou substantielle d'un système ou d'une organisation. Il marque une rupture [CHRISTENSEN et OVERDORF, 2000] ou une révolution [BRASSARD, 2003]. Par contre, le changement marginal ou incrémental [TUSHMAN et ROMANELLI, 1985] cité par DEMERS (1999) fait référence au caractère évolutif ou progressif du changement.

Toujours en relation avec l'importance du changement, trois (3) niveaux de changement sont mis en évidence par WATZLAWICK (1975) cité par SOPARNOT (2005). Le niveau 0 est celui où rien ne change ; c'est la continuité, l'immobilisme. Le changement d'ordre 1 est correctif, mineur et permet à l'organisation de maintenir son équilibre. Le changement de niveau 2 est un changement majeur qui vise à transformer complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et à métamorphoser le comportement des salariés. Il modifie le système en profondeur.

Dans le même ordre d'idées, MINTZBERG et *al.* (1999) cité par SOPARNOT (2005) distinguent les micro changements des macro changements. Le micro changement ne concerne qu'un espace restreint de l'entreprise alors que le macro changement la concerne dans toute sa dimension.

Selon BRASSARD (2003) le débat est nourri pour nuancer les notions de changement et de transformation, la transformation étant définie comme un changement radical et de grande ampleur.

Cette approche s'avère utile dans la conduite du changement dans une organisation car elle montre que la manière de réagir (pro-action ou réaction) ou d'introduire (planifiée ou forcée) le changement permet de cerner ses déterminants essentiels et sa conduite efficace.

1.2.4/ Modèles basés sur les dimensions affectées par le changement

ROBBINS et DE CENZO (2008) définissent trois (3) points sur lesquels porte le changement : la structure, la technologie ou le personnel. Le changement peut toucher la structure de l'organisation en ce sens il portera sur les relations d'autorité, la coordination de mécanismes, la refonte des postes et divers éventails de contrôle. En ce qui concerne la technologie, le changement peut concerner les processus et les méthodes de travail et tout l'équipement nécessaire. On peut prédire qu'un changement de grande importance va toucher tous les volets définis par ROBBINS et DE CENZO, mais aussi peut concerner l'un ou l'autre de ces volets de façon prononcée.

1.2.5/ Le modèle de Rondeau

Pour comprendre les différentes facettes du changement et sa mise en œuvre dans les organisations, RONDEAU (1999) a élaboré un modèle (cf. annexe1) à trois (3) dimensions comme suit :

Dimension 1 : Le contexte du changement : identifier les conditions déterminantes

Pour comprendre ce qui se passe dans la transformation d'une organisation, il faut d'abord se pencher sur le contexte dans lequel cette transformation se déroule, c'est-à-dire les conditions qui prévalent dans l'organisation et dans son environnement et qui sont susceptibles d'influencer le déroulement éventuel de la transformation. Rondeau définit les variables contextuelles majeures :

- la complexité du changement : plusieurs facteurs rendent compte de cet aspect. C'est le cas par exemple de changement radical ou de changement imposé, de perturbation des équilibres internes, de perturbation du système, de l'importance de la taille de l'organisation, de la multiplicité des activités, de marchés diversifiés, d'existence de nombreuses technologies, de ressources hautement qualifiées et de fortes pressions de son environnement.
- la légitimité du changement : il s'agit de la pertinence perçue de la transformation annoncée en rapport avec la performance attendue de l'organisation.
- la disponibilité des ressources car tout changement a un coût ; par conséquent une vision aussi pertinente soit-elle, sans de conséquents moyens, n'a pas de grandes chances de se réaliser.
- les pressions de l'environnement : il s'agit fondamentalement de la structure concurrentielle. L'analyse va prendre en compte les acteurs actuels et les acteurs potentiels.
- le soutien des groupes intéressés : tout acteur social ayant une influence quelconque sur l'évolution d'une organisation devra être pris en compte. Il s'agit entre autres des pouvoirs publics, des donneurs d'ordre, des syndicats, des groupes d'intérêt.

Dimension 2 : Les acteurs du changement : enjeux et rôles déterminants

Pour RONDEAU (1999), le changement organisationnel est le fait d'une masse critique d'acteurs organisationnels qui s'y investissent parce que ce changement représente un enjeu pour eux et qu'ils considèrent avoir un rôle à y jouer. La haute hiérarchie, les personnes touchées, les champions et les équipes porteuses sont autant d'acteurs caractérisés en fonction de leurs rôles ou positions.

Dimension 3 : Les conditions à créer au sein de l'organisation : produire des effets désirables

Changer, c'est améliorer la capacité installée de l'organisation à faire face à la turbulence de son environnement. C'est faire de chaque sous-système, et éventuellement de chaque acteur, un agent de changement qui non seulement comprend bien ce qu'il faut réaliser, mais qui est

aussi en mesure d'y contribuer en développant les capacités nécessaires. Pour ce faire, les principales conditions sont définies comme suit :

- clarification de la direction par l'articulation d'un ensemble d'activités d'orientation (objectifs poursuivis, modèle organisationnel visé).
- favorisation chez les divers acteurs organisationnels d'une disposition positive à investir des énergies dans le projet par des activités de sensibilisation.
- développement des capacités individuelles et organisationnelles par des activités d'habilitation.
- Agencement de l'appareil organisationnel d'origine avec les nouvelles exigences par des activités d'intégration.
- dotation de l'organisation de mécanismes d'apprentissage continu visant à la rendre plus sensible à des modifications de son environnement et à réduire la nécessité d'éventuelles transformations radicales par un ensemble d'activités de régénération.

Cette brève revue de littérature nous a permis de comprendre le corpus théorique du changement et les différents modèles pour en rendre compte. Ces principaux modèles permettent de comprendre le changement organisationnel sous des perspectives multiples allant des facteurs qui le motivent ou l'occasionnent, aux facteurs clés de succès pour la réussite du changement, en passant par des dimensions liées au style de management des acteurs et des destinataires du changement et bien d'autres phénomènes.

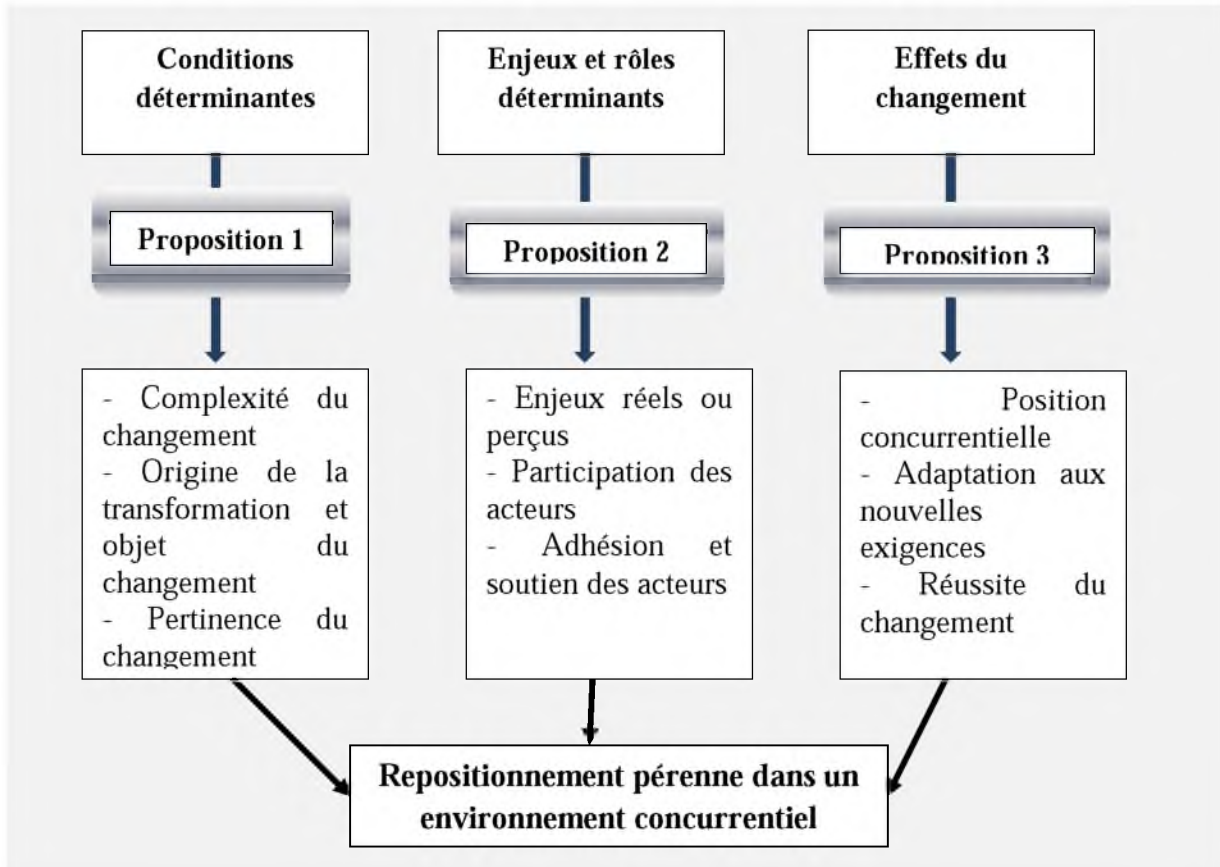
Au regard de cela, nous pouvons formuler les propositions suivantes :

- Proposition 1 : l'introduction de la concurrence dans un secteur nécessite des conditions institutionnelles et réglementaires favorables
- Proposition 2 : la mise en œuvre réussie du changement dans une organisation pionnière passe par une compréhension de ses enjeux et l'adhésion et le soutien des parties prenantes
- Proposition 3 : une dynamique de relance et la mise en place de nouveaux outils sont nécessaires pour un repositionnement et une confirmation de la qualité de leader.

Aussi, nous nous baserons sur le modèle de RONDEAU pour élaborer une grille d'analyse à même de traiter les propositions formulées et de rendre compte du changement intervenu dans l'organisation étudiée. En effet, la plupart de ces modèles abordent une facette donnée du changement. Le modèle de RONDEAU présente l'avantage de permettre une analyse multidimensionnelle et permet également de répondre aux problématiques essentielles du changement, en l'occurrence au « quoi », au « pourquoi » et au « comment » du changement [DEMERS, 1999].

Grille d'analyse

La compréhension et la conduite d'un changement nécessitent la mise à contribution et la combinaison d'un ensemble de facteurs environnementaux, internes et d'aptitudes propres au promoteur du changement face à d'autres acteurs essentiellement considérés comme les destinataires du changement ; autant d'éléments qui ont été pris en compte dans le modèle de Rondeau. La grille d'analyse découlant du modèle est présentée comme suit :



Source : L'auteur

II/ METHODOLOGIE

Notre sujet est traité sous forme d'une étude d'un cas sur une période de deux ans. Des évaluations et actualisations ont été faites jusqu'en fin 2014.

La technique documentaire, l'observation souvent participante lors des focus groupes et autres réunions avec des notes d'observations ou des notes prises lors des réunions, d'une part et des entretiens semi-directifs, d'autre part sont les principales méthodes d'investigation utilisées.

Sur la base du cadre d'analyse, nous avons élaboré deux guides d'entretien (cf. annexe 3 et 4) le premier à l'endroit du personnel et le second aux acteurs externes. Notre échantillon d'interviewés internes a concerné les fonctions principales de l'entité. Une fois la fonction déterminée, le choix des interviewés a été faite de façon aléatoire. Il s'agit :d'un (1) directeur,

de trois (3) comptables, de deux (2) chefs de projets, de trois (3) assistants chef de projet, de deux (2) cadres du pool conseillers, de deux (2) cadres représentant la Mutuelle, soit au total treize (13) personnes interviewées représentant approximativement 33% de l'effectif du personnel. Le second questionnaire a été administré à des acteurs externes en son volet contextuel. Ainsi, nous avons pu nous entretenir avec deux (2) cadres supérieurs de deux agences d'exécution, sociétés d'état exerçant dans le même secteur que l'entité étudiée.

Les entretiens ont fait l'objet d'enregistrements. Chaque enregistrement était affecté d'un code permettant de les suivre chronologiquement et suivant la fonction de l'interviewé. Un second niveau de codification a concerné les dimensions du questionnaire. La codification à l'intérieur de chaque dimension permettait de suivre chacune des questions posées et les éléments de réponse. La durée de chaque entretien a varié globalement entre quarante-cinq (45) minutes et une heure vingt-cinq minutes (1h25mn). Il convient de noter que les entretiens avec le personnel ont été réalisés en deux étapes essentielles pour prendre en compte l'effet dynamique du changement mais surtout au regard d'une perspective de dénouement de certaines problématiques posées lors du processus. En effet, la première s'est située avant et pendant les échanges houleux sur les doléances du personnel liées à leurs droits et la seconde à peu près deux mois après que ses préoccupations aient été traitées. Deux acteurs ont été interviewés sur chacune des deux phases pour apprécier l'évolution de leurs perceptions.

III/ RESULTATS ET DISCUSSION

Les résultats sont issus de l'application du cadre d'analyse au sein de l'organisation, conformément à la méthodologie définie.

3.1/ Le contexte du changement : identifier les conditions déterminantes

La complexité du changement

Plusieurs facteurs peuvent traduire la plus ou moins grande complexité d'un projet de changement : son historique, son environnement, sa taille, le type de marché, la technologie utilisée, etc.

L'organisation étudiée évoluant dans ce secteur a une vingtaine d'années d'expérience, donc sur un terrain bien connu. Elle dispose à l'instar des agences de maîtrise d'ouvrage déléguée du réseau AFRICATIP d'une structuration souple avec un personnel qui n'a jamais excédé un effectif de quarante personnes depuis sa création. Par conséquent, au regard de ce qui précède et des objectifs visés, on peut dire que le phénomène étudié n'est pas particulièrement complexe. Pour autant, cela n'en fait pas un cas dépourvu de pertinence.

La légitimité du changement

Le succès d'une transformation est fortement conditionné à sa légitimité. La légitimité du changement sera appréciée à travers les principales variables suivantes : l'origine de la

transformation, son objet, sa pertinence, la spécificité de l'organisation, la perception de la vision des responsables et de celle des autorités.

L'origine de la transformation et l'objet du changement :

L'origine de la transformation est parfaitement comprise par les principaux acteurs. En effet, la plupart sinon la totalité des agents interrogés ont pu expliquer le bien-fondé de la transformation. Ainsi, selon un interviewé, *« C'est à partir du décret 2008, dans le cadre de l'ouverture à la concurrence sur la maîtrise d'ouvrage déléguée, un décret du Ministère des Finances est venu rappeler à l'Agence FASO BAARA de se conformer aux textes. FASO BAARA, en tant que entité associative ne peut pas concurrencer les sociétés privées. Il fallait que FASO BAARA adapte son statut à la nouvelle réglementation... »*. Un autre interviewé explique l'origine de la transformation comme suit *« C'est la réglementation, le contexte macro, c'est un problème qui dépasse l'Agence. Il est aussi dicté par les directives de l'UEMOA... »*.

Il ressort que la transformation se justifie par la nécessité d'adapter le régime juridique de l'Agence FASO BAARA non seulement aux modalités prévues par la réglementation mais aussi à celles qui permettent une pleine participation à la concurrence. Elle répond à un souci de se conformer à la réglementation locale qui elle-même découle d'un souci d'harmoniser les procédures générales de passation des marchés au niveau communautaire (pays appartenant à l'UEMOA).

Aussi, si l'objet du changement ou les dimensions touchées par le changement sont clairement perçu en ce qui concerne l'aspect juridique, ils sont nombreux les agents qui estiment que le changement ne saurait se limiter aux seuls aspects juridiques. Une transformation globale s'avère nécessaire par une remise en cause de l'organisation, des méthodes de travail, des mentalités, etc. afin de relever de nouveaux défis. Pour un des acteurs *« Le changement est juridique dans un premier temps, mais dans un deuxième temps, ça doit concerner les hommes qui vont animer la structure ; nous en tant que personnel, il faut un changement de comportement, un changement de méthode et aussi pour la direction, il faut changer de stratégie, la manière de gérer quotidiennement les opérations, si nous voulons rester effectivement compétitifs ... »*.

Pour un des interviewés, *« Il y a l'aspect social que ça touchera, en l'occurrence le personnel. Est-ce que cela ne va pas entraîner une compression du personnel, des licenciements ? Il y a aussi l'aspect financier, la mise en œuvre des actions pour engendrer des ressources pour le bon fonctionnement, la bonne rentabilité de l'activité en question. »*

La pertinence de la transformation

Au regard entre autres des objectifs annoncés, de l'environnement et des ambitions d'expansion de l'Agence, la pertinence de la transformation a été relevée par la plupart des acteurs interrogés comme suit : *« Il fallait forcément le faire. Sans cette transformation, on ne peut pas aller à la concurrence avec les sociétés privées. C'est un décret, il faut forcément*

s'adapter au décret. C'est en fait économique, puisque nous sommes embarqués dans l'UEMOA, donc dans une intégration sous-régionale, à la CEDEAO⁵.» Pour un autre interlocuteur, « *C'est le contexte qui l'oblige* »

Le cadre institutionnel et réglementaire était nécessaire à l'organisation du secteur qui connaissait un nombre de plus en plus croissant de sociétés en création. Ceci détermine la transformation envisagée au sein de l'entreprise pionnière. Ainsi, il ressort qu'il fallait obligatoirement entamer cette transformation afin de s'adapter au contexte réglementaire, d'où la mise en évidence de la première proposition.

3.2/ Les acteurs du changement : enjeux et rôles déterminants

Les enjeux perçus par les acteurs

Il est difficile de définir tous les enjeux du projet de changement. En effet, il apparaît que l'environnement sera bouleversé pendant un certain temps de la mise en œuvre de la réglementation, ce qui aurait pour conséquence la non participation de l'Agence à certaines manifestations d'intérêt du fait du processus de mutation juridique. Il n'empêche qu'un des enjeux importants est le maintien du rang de leader. « *L'enjeu principal pour l'Agence, c'est de pouvoir maintenir sa position de leadership. Vingt ans d'activité, ce n'est pas rien. C'est sûr que c'est harassant, mais c'est une lutte perpétuelle. Un leadership n'est jamais acquis définitivement. Nous avons les ressources.* »

La perspective prévisible de baisse à court terme de l'activité pendant un certain temps peut-elle amener l'Agence à procéder à une réduction de postes de travail ou du personnel et des avantages auparavant servis au personnel ? Telle semble être une des préoccupations fortes du personnel. « *Mettre l'accent sur le personnel. C'est l'élément clé. Le personnel a ses inquiétudes... Dans la mesure du possible, maintenir tout le personnel. Mais si le changement impose la compression, il faut le faire. Parce qu'on était pléthorique à un moment parce qu'on avait le monopole. On avait pas mal d'activités. Maintenant il faut couvrir d'énormes charges.* »

La participation et l'adhésion des acteurs

La participation des agents est constatée mais la plupart des agents estiment n'avoir pas été suffisamment impliqué dans le processus comme l'attestent ces témoignages : « *Pour moi, chacun doit s'impliquer et donner le meilleur de lui-même pour que ça marche. Je veux que tout le monde s'implique* »

La participation des acteurs a aussi été analysée à travers l'exploitation des comptes rendus de réunion et les échanges de courriers.

Une des recommandations fortes formulées suite à la rencontre le 20 janvier 2012 entre une délégation des administrateurs comprenant le président de l'association et le Directeur

⁵ Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

Général et l'ensemble du personnel a porté sur la nécessité d'un « engagement fort en vue d'une plus grande productivité et de meilleures performances sur tous les plans ».

Un des acteurs essentiels du contexte interne demeure la mutuelle des travailleurs de l'Agence. En effet, une telle entité pourrait être l'interlocutrice auprès du conseil d'administration de la société pour la défense des intérêts moraux et financiers de ses membres. La mutuelle a été mise en place par le personnel, par assemblée générale constitutive le 13 mars 2012.

Globalement, on peut dire que les principaux groupes concernés ont été suffisamment mis en branle pour aboutir à des solutions consensuelles.

Le rôle des acteurs, leur participation et implications sont déterminants à la mise en œuvre d'un changement telle que formulée à travers la deuxième proposition.

3.3/ Les effets du changement

Il s'agira d'analyser les effets immédiats obtenus et les effets encore attendus.

La position concurrentielle

La transformation juridique se justifie par le besoin des autorités gouvernementales de créer un environnement concurrentiel et économiquement efficace, dans le secteur de la maîtrise d'ouvrage déléguée.

Les prestataires se regroupent en trois catégories : les sociétés de droit public, les sociétés de droit privé et les ONG et associations. En fin décembre 2014, une quinzaine de société privées, six sociétés d'Etat et quatre ONG intervenaient sur le marché. Au total, vingt-sept opérateurs interviennent dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage déléguée.

Les sociétés privées se sont organisées au sein d'une association pour défendre leurs intérêts communs vis-à-vis des pouvoirs publics qui constituent les premiers clients des agences de maîtrise d'ouvrage déléguée. Le leadership de l'Agence FASO BAARA S.A. a quelque peu été affirmé par la désignation de son directeur général comme président de cette association.

La mise en œuvre de la concurrence ne fait pas craindre au personnel une perte de part de marché. Au contraire, le personnel estime qu'une réorganisation pertinente permettra à l'Agence de conserver, sinon d'accroître sa part du marché, au regard de son potentiel. *« L'Agence peut conserver sa part de marché, puisqu'elle a les ressources nécessaires et des ressources humaines compétentes. »*

Aussi, de nouvelles opportunités sont perçues pour s'offrir à l'entreprise du fait de son nouveau statut juridique telles qu'indiquées comme suit : *« quand on prend les autres agences comme AGETIP Benin et AGETUR, ce sont des agences d'exécution, mais qui font autres choses, notamment ils ont des logements qu'ils mettent en location, les agences de location, agences immobilières ; les prestations de pesage ; ils en ont plusieurs, même les ramassages des tas d'ordures, l'enfouissement... »*

Le personnel est convaincu que l'Agence a de réelles chances de conserver sa position de leader. Mais, la mise en œuvre d'une saine concurrence demeure une condition nécessaire. D'autres opportunités existent pour l'Agence à l'instar de ce que font des structures homologues dans d'autres pays notamment au Bénin.

L'adaptation au changement et sa réussite

Une phase de transformation juridique est réalisée permettant à la structure de pouvoir prendre part à la compétition pour la sélection des maîtres d'ouvrage publics délégués. De nouveaux outils ont été élaborés pour permettre à l'Agence de réussir cette transition et dominer le marché. Ainsi, un Plan de développement stratégique sur 5 ans a été commandité auprès de consultants pour la période allant de 2015 à 2019. De plus, l'Agence a entrepris de mettre en place un Système de management de la qualité courant 2015 ou au plus tard en 2016.

Le chiffre d'affaires a connu une tendance baissière depuis 2008 avec 1,4 milliards de Fcfa pour atteindre son plus faible niveau en 2013 à 600 millions de FCFA. Une légère hausse est amorcée en 2014 par rapport à 2013.

Cette baisse s'explique essentiellement en 2010 par l'effet d'annonce de la libéralisation et à partir de 2011 par l'apparition effective de nouveaux concurrents en nombre de plus en plus élevé. Le résultat net toujours positif sur toute la période a également connu une baisse progressive passant de 788,5 millions de FCFA et atteignant son niveau le plus faible en 2012, soit 22,7 millions de FCFA. Cependant, une croissance est observée en 2013 et 2014 respectivement à 83,5 millions de FCFA et 198,2 millions de FCFA.

Sous l'effet du nouvel environnement concurrentiel, aucun dividende n'a été distribué en 2012, ni en 2013 aux actionnaires de la nouvelle société. Par contre, l'exercice 2014 a vu l'affectation d'environ 50% du bénéfice en report à nouveau pour consolider les capitaux propres et la distribution du reste en dividendes.

La concurrence n'est pas une contrainte en soi. Le plus important est de disposer d'outils de gestion pertinents, de ressources humaines qualifiées et d'une organisation et une stratégie bien élaborée pour une relance favorable et un meilleur positionnement confirmant la troisième proposition.

A la lumière des principaux résultats obtenus, quels enseignements peut-on en tirer ? Un retour à la littérature permet à travers ces lignes de discuter de ces résultats.

En ce qui concerne les conditions déterminantes du changement dans l'organisation, il est ressorti dans un premier temps que ce changement observé confirme l'idée de changement entamé en réaction aux pressions environnementales, à la nécessité de l'adaptation à cet environnement et à la capacité à évoluer. L'idée de la nécessité organisationnelle ou représentation positive du changement [Perret, 2000] est mise en évidence. L'adaptation peut être vécue comme un événement dramatique, une crise dans la vie d'une organisation

[DEMERS, 1999]. Ces phénomènes ont été observés avec les problèmes essentiels liés à la gestion du personnel.

La légitimité du changement a par conséquent été reconnue par les destinataires du changement, ce qui en a favorisé l'adhésion [BERNOUX, 2010]. En effet, lorsque les acteurs perçoivent la légitimité d'un changement et son bien-fondé, ils ne s'opposent aucunement à l'idée de sa mise en œuvre. L'exercice de légitimation s'avère fondamental, tel que cela a été développé par certains auteurs dont RONDEAU et BAREIL (2010).

En considérant l'objet du changement, celui-ci devrait pouvoir toucher toutes les dimensions essentielles de l'entreprise [ROBBINS et DE CENZO, 2008]. Cette transformation devrait permettre à l'organisation de revoir de façon profonde son organisation et sa stratégie.

Le changement entamé a été appréhendé sous l'angle de son niveau et de son ampleur par les auteurs suivants : BRASSARD(2003), CHRISTENSEN et OVERDORF(2000), RONDEAU (1999), DEMERS(1999). Dans le cas présent, il est marqué par une rupture avec un système préexistant même si sa mise en œuvre semble s'opérer de façon progressive. Il s'est intensifié sur la période de 2011 à 2012. La mise en œuvre du changement se poursuit en 2014 et les effets positifs sont perceptibles, contrairement aux craintes qui étaient formulées (TRAORE, 2013).

Un des enjeux majeurs de cette transformation pourrait être la flexibilité de l'organisation dans un environnement concurrentiel [TARONDEAU *et al.*, 1994 ; SOPARNO, 2005]. Il a été montré que les processus aussi bien internes que ceux liés à la gestion des projets de la structure sont suffisamment souples et flexibles. L'enjeu pourrait véritablement se situer au niveau des ressources. Au stade actuel, l'Agence a des charges de fonctionnement assez élevées en comparaison avec les autres structures privées. Ces structures minimisent leurs coûts de production en ressources humaines et en équipement technique. Or, il s'agit d'un domaine où le niveau de qualification et l'expérience des prestataires devraient être des éléments déterminants.

Bénéficier de l'adhésion au changement est un enjeu important. Cet élément s'observe lorsque les avantages associés au changement sont perçus par les destinataires comme étant supérieurs aux bénéfices perdus dans la situation actuelle, additionnés aux désavantages qui viendront avec le changement [Collerette *et al.*, 2008]. Vu sous le prisme de l'organisation, rester dans le statut d'association ne permet pas à l'entité de tirer profit de ce nouvel environnement. Elle pourrait être vouée à disparaître dans la mesure où la part de marché dévolue à cette catégorie de prestataires serait très marginale.

Pour assurer l'adhésion au projet, il convient de faire de la communication un facteur essentiel de réussite du changement [Strebel, 1996 dans Cordelier et Marie-Montagnac, 2008]. Cet aspect a été suffisamment pris en compte avec la série de rencontres organisées entre les dirigeants et le personnel à l'effet d'informer largement et régulièrement le personnel, confirmant l'idée que, même si la dynamique du changement est à l'initiative des dirigeants, ces derniers tiennent à l'inverse compte des idées émises par leurs subordonnés

[CORDELIER et MARIE-MONTAGNAC, 2008] ou la théorie de l'implication du personnel développée par des auteurs tels que DEMERS (1999) et ceci n'a pas empêché des manifestations de méfiance par moments. En effet, le personnel a été amené à formuler des doléances à même d'atténuer les risques éventuels qu'ils prendraient en s'engager avec la nouvelle société. Cela confirme l'idée que la mise en œuvre du changement est le lieu de constatation de logiques différentes et contradictoires et des coalitions [CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; PICHULT, 2009 ; BAREIL et SAVOIE 1998] qui se forment entre acteurs en vue de défendre un certain nombre d'intérêts.

L'analyse des effets du changement permet de traiter de certaines problématiques telles la position obtenue, l'adaptation à cet environnement concurrentiel et les résultats obtenus.

La nécessité de l'adaptation à l'environnement devrait passer par la mise en œuvre de choix stratégiques ou d'une politique volontariste comme l'ont montré HAFSI et HATIMI (2003) au regard du fait que le maintien de la position de leader doit demeurer une lutte perpétuelle.

Ceci a été constaté à la suite de la première participation de la structure à la mise en concurrence des agences de maîtrise d'ouvrage déléguée et s'est présenté comme le premier test de son repositionnement comme leader. Il s'agit d'une première véritable expérience de mise en œuvre de changement important, mais aussi et surtout au regard du fait que toute transformation consistant à se repositionner dans un environnement ayant changé de façon soudaine et imprévue [DEMERS, 1999] est vue comme très coûteuse et difficile à réaliser. Le modèle de Rondeau inspiré d'autres modèles notamment le modèle contextualiste et les approches basées sur le style de mise en œuvre du changement, s'avère pertinent pour l'analyse d'un phénomène multidimensionnel dans lequel le contexte dans lequel évolue est déterminant, de même que les points de vue des acteurs et leurs perceptions ; le processus et la dimension temporelle sont des aspects essentiels et constituent de ce fait des variables à suivre par tout acteur de changement pour la réussite de son projet.

IV/ CONCLUSION

La présente étude a porté sur une organisation évoluant dans un secteur d'activité qui a connu une modification de son dispositif institutionnel et réglementaire. Ceci a eu pour effet d'impulser un changement dans ladite organisation. L'objectif essentiel de cette étude était de chercher à comprendre le mécanisme d'introduction et de mise en œuvre du changement dans cette organisation, notamment en analysant les processus et les contenus pour dégager les principales contraintes et les enjeux déterminants au regard de sa spécificité et de son domaine d'activité. Pour mener à bien cette analyse, à l'issue d'un parcours théorique, le modèle d'analyse de RONDEAU a servi de base d'analyse. Il a été établi que la mise en place d'un cadre réglementaire a justifié la transformation envisagée au regard du fait que son statut antérieur ne lui permettrait plus de prospérer dans ce domaine. Par conséquent, la transformation a été jugée pertinente et a, de ce fait, recueilli l'adhésion des principaux acteurs mais surtout des destinataires du changement.

Cependant, la stratégie déployée dans la mise en œuvre du changement n'a pas connu une implication véritable de ces derniers, ce qui a constitué une insuffisance importante.

La réglementation du secteur paraît salubre dans la mesure où elle permet d'institutionnaliser une activité qui se menait jusqu'ici sans un cadre juridique approprié.

Il ressort que cette entreprise est à un tournant important de sa vie. Après une vingtaine d'années de présence et de règne sur un marché en qualité de leader, des difficultés importantes se dressent toutefois sur son parcours dans le cadre de cette transformation déclenchée en réponse au dispositif réglementaire mis en place.

D'importants enjeux se présentent à cette organisation au regard du fait que sa survie même dépend de la réussite de ce changement et de son adaptation à ce nouveau contexte. Ces enjeux sont d'ordre interne et externe.

Sur le plan interne, il conviendrait en plus de la communication qui a été suffisamment instaurée dans le processus, de la faire doubler d'une réelle implication des acteurs internes à la prise de décision.

Au regard d'un des enjeux essentiels qui est le maintien de la position de leader de cette activité, un scénario de riposte et une stratégie adéquate de positionnement dans un environnement désormais concurrentiel ont été mis en œuvre à travers des outils stratégiques et opérationnels dont l'élaboration d'un plan de développement stratégique, l'amorce de mise en place d'un système de management de la qualité, et aussi d'une politique de gestion et de développement des ressources humaines.

Il apparaît aussi que la pérennité même de cette activité passe ainsi par l'instauration de la garantie de transparence du jeu et l'obligation de rigueur à incomber aux structures de maîtrise d'ouvrage déléguée dans la réalisation des infrastructures de bonne qualité. Ceci nécessite un approfondissement de la réflexion sur la maîtrise d'ouvrage déléguée, la formation et la sensibilisation de tous les acteurs de la chaîne. Mieux, la promotion du secteur par l'élaboration d'une stratégie nationale de développement de la maîtrise d'ouvrage déléguée serait le cadre idéal de professionnalisation des acteurs et le gage d'exécution d'ouvrages respectueux des normes de qualité. Notre apport est double à travers cette étude. Elle a permis de conforter les modèles théoriques d'analyse du changement dans les organisations en mettant en évidence un modèle multidimensionnel. Ouvrant de nouvelles perspectives, ce modèle complète celui de Besson et Rowe (2011) qui ont analysé le phénomène de la transformation organisationnelle à partir de quatre grandes thématiques : 1) la nature de l'initiative de transformation, 2) l'écologie de la transformation, 3) le processus de transformation, 4) les résultats de la transformation et leur mesure. En second lieu, cette étude a abordé un secteur d'activités quasiment méconnu et dépourvu d'études préalables.

Toutefois, cette étude a porté sur un seul cas, ce qui en constitue une limite. Par conséquent, une recherche étendue à un certain nombre de structures de maîtrise d'ouvrage déléguée qui ont entamé un processus de changement serait intéressante.

Cela permettrait d'appréhender le phénomène de façon globale, notamment les enjeux transfrontaliers et communautaires, le besoin d'absorption efficace des ressources par le recours à la maîtrise d'ouvrage déléguée et la nécessité de disposer d'infrastructures de haute qualité nécessaires au développement des Etats africains.

V/ REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

PERRET, V. (1996). La gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes, 5^{ème} Conférence internationale de management stratégique, 13-14 et 15 mai 1996, Lille.

CRIFO, P. (2003). La modélisation du changement organisationnel : déterminants et conséquences sur le marché du travail, *L'Actualité économique*, volume 79, n°3.

MEIER, O. (2007). *Gestion du changement*, Dunod.

KOTTER J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

DIOU, HENRY ET DEME (2007), *La délégation de maîtrise d'ouvrage déléguée en Afrique en 2007 : Bilan, enjeux et perspectives*, PPIAF-AFRICATIP.

DEMERS, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à nos jours. *Gestion*, volume 24, numéro 3.

ROBERT, J. (2007). *Organisations et changements en entreprises : approches historique, théorique et pratique*, Editions de l'Université de Liège.

AUTISSIER, D. et VANDANGEON-DERUMEZ, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Lavoisier/Revue française de gestion*, n°174, p115-130.

BRASSARD, A. (2003). Adaptation, transformation et changement radical. *Revue des Sciences de l'Education*. Volume 29, numéro 2, 2003, p. 253-276

CHRISTENSEN, C.M. and OVERDORF, M. (2000). Meeting the challenge of Disruptive change, *Harvard Business Review*.

RONDEAU, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion*. Ecole des HEC de Montréal. Vol 24 (3), p148-157.

SOPARNOT, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Gestion*, volume 29, numéro 4.

ROBBINS, S., DE CENZO, D. ET GABILLET, P. (2009). *Management- L'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris : Nouveaux Horizons.

RONDEAU, A., BAREIL, C. (2010). Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ? *Gestion*, volume 34, numéro 4.

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

CORDELIER, B. et MARIE-MONTAGNAC, H. (2008). Conduire le changement organisationnel, (33), Communication et Organisation.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). L'acteur et le système, Paris : Editions du Seuil.

Pichault, F. (2009). Gestion du changement- Perspectives théoriques et pratiques-Études de cas, Bruxelles : Editions De Boeck Université.

BAREIL, C. et SAVOIE, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement. Gestion. Ecole des HEC de Montréal. Vol 24 (3), p86-95.

HAFSI, T. et HATIMI, I. (2003). Changement institutionnel, stratégie concurrentielle et performance, XIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

BESSON, P. et ROWE, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. Revue SIM. Vol 16, n°1. (www.revuesim.org consulté le 20 octobre 2015)

TRAORE, Z. (2013). Mise en œuvre du changement organisationnel : enjeux et défis de la transformation d'une organisation à but non lucratif. Mémoire de master recherche. ISIG.