



**LE ROLE DU MANAGER DANS UN CONTEXTE DE  
CHANGEMENT DES PRATIQUE : CAS DU CHANGEMENT  
TECHNOLOGIQUE DU DEPARTEMENT MINE DE FEKOLA**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER 2 SPECIALISE EN  
MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

-----

Présenté et soutenu publiquement le [Date]

**Alousseiny Maiga**

**Travaux dirigés par : Prénom NOM**

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

*Jury d'évaluation du stage :*

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM  
Prénom NOM  
Prénom NOM

**Promotion [2018/2019]**

## **DEDICACE**

Je dédie ce présent travail à :

Mon père MAIGA Baba et à ma mère MAIGA Fatoumata

Mon épouse DIARRA Hawa, à mes enfants mes frères et sœurs.

## **REMERCIEMENT**

Au terme de ce mémoire, nous tenons à adresser nos sincères remerciements à :

tout le personnel du 2ie et plus particulièrement :

les corps enseignants pour leur vif engagement dans notre formation ;

madame Sylvie Ouédraogo pour sa disponibilité,

le Directeur et le personnel de la direction du 2ie;

tout le personnel de la mine de Fékola et plus particulièrement :

monsieur CHRISTOPHER POWER le Directeur du Département Mining de Fékola,  
pour le stage qu'il nous a accordé ;

monsieur GRANT Jukawics le mining deputy de Fékola ; pour les encouragements et  
la convivialité ;

monsieur GUINDO Khaled, L'ex Directeur des ressources humaines, pour notre thème  
de stage ;

monsieur Dacko Archile, Surintendant des ressources humaines, pour ces conseils et sa  
disponibilité durant ce stage ;

monsieur TRAORE Aboubacar Siddik, responsable du développement organisationnel  
et formation, pour son encadrement, ces conseils et sa disponibilité ;

monsieur DIALLO Nounou Brehima, l'ex assistant des ressources humaines pour son  
encadrement durant ma formation

monsieur BRUCE Penner, le chef géologue ;

à tout le personnel du service technique de la mine

## **RESUME**

Dans le cadre de la formation à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE), les apprenants en deuxième année du cycle Master sont appelés à présenter un mémoire de fin d'étude en couronnement de leurs cursus scolaire.

C'est dans cette optique qu'il nous a été proposé le thème suivant : « Le rôle du manager dans un contexte du changement des pratiques : cas du changement technologique du service technique du département mine de Fekola » en vue de la validation du Master 2 en Management des Entreprises et des Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel (M2 MEO MSO).

Dans sa première partie, notre travail a consisté à décrire le changement d'une manière générale en abordant les approches, les acteurs et les facteurs d'échec, les variables du changement, les résistances et les leviers d'actions, la mise en pratique de la conduite du changement avec la méthode Change Way et propose des outils pour la mise en œuvre et le pilotage.

Dans la deuxième partie, nous avons présenté notre structure d'accueil tout en montrant la position du service technique au sein du département mine.

Dans la troisième partie, nous avons étudié le cas pratique sur service technique de Fekola en commençant par le cadre conceptuel (le changement, l'implication, le sens), ensuite une description sommaire des nouvelles technologies utilisées, puis la méthodologie de l'enquête, l'analyse et l'interprétation des données et enfin la conclusion.

Mots clés :

- 1- Changement
- 2- Impliquer
- 3- Sens
- 4- Manager
- 5- Equipe

## **ABSTRACT**

As part of the training at the International Institute of Water and Environmental Engineering

(2iE), students in their second year of the master degree are expected to submit a final dissertation as part of their school curriculum.

The following area of research has been agreed upon with the institute as part of the study topic:

"The role of the manager in modern day dynamic technological environment: Implications of the constantly evolving technical environments on the Fekola Mining business units. Possible management solutions to ensure smooth transition from one technological dimension to another with minimal disruptions to business activities and strategic planning".

The research involves multi-stage analysis and various levels of technological implementation, which include:

Description of the nature of the technological change, benefits and shortfalls of the implementation to direct and downstream business entities including the cost benefit analysis. New technology always faces resistance from the human resources base that is used in performing work function in a particular style, which could have been used repeatedly over years. As such, the implementation of new technology always face human resistance hence the need for strategic commissioning of the new technology to minimize disruption to business activities. This study therefore proposes preparedness tools for implementation and management of dynamic technology.

This study seeks to use Fekola's Mining Department as conceptual framework in managing strategic dynamic technological solutions to mining business units. The study will include a brief description of selected technological advancement, methodology of the investigation, analysis and interpretation of the data and finally the conclusion.

Key word:

- 1- Change
- 2- Involve
- 3- Sense
- 4- Manager
- 5- Crew(Team)

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

IBM: International Business Machines

ODR: Online Dispute Resolution

CD-ROM: Compact Disc Read-Only Memory

DRAS: Discours, Routines, Actions, Symboles

IRSST : l'Institut de Recherche Scientifique Robert-Sauvé en Santé et en Sécurité du Travail

3D : Trois dimensions

## Sommaire

<b>DEDICACE</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENT</b> .....	<b>i</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>iv</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE</b> .....	<b>2</b>
<b>LES HYPOTHESES DE TRAVAIL</b> .....	<b>2</b>
<b>L’OBJECTIF DE RECHERCHE</b> .....	<b>2</b>
<b>1. PREMIERE PARTIE : ETUDE GENERALE CHANGEMENT</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Première phase : Les pratiques de conduite du changement actuellement utilisées en entreprise (les approches les acteurs et les facteurs d’échec).</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.1. Les approches :</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.1.1. Méthodologies de types « gestion de projet »</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.1.2. Approches structurées des grands cabinets de conseils :</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1.1.3. Les démarches psychosociologiques :</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1.2. Les acteurs :</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1.2.1. Constitution et positionnement d’une équipe de conduite du changement :</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1.2.2. Le réseau du changement (ligne managériale et leader du changement) :</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1.2.3. Les sponsors et autres rôles pour la conduite du changement :</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1.3. Les facteurs d’échec :</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1.3.1. Mauvaise intégration de l’équipe de conduite du changement :</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1.3.2. Se limiter à la formation :</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1.3.3. La difficulté de passer d’une communication individuelle à une communication collective :</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2. Deuxième phase : Les variables du changement, les résistances et les leviers d’actions.</b>	

1.2.1.	Les variables du changement :	7
1.2.1.1.	L'importance du changement dans la gestion des entreprises :	8
1.2.1.2.	Typologie des changements en entreprise :	8
1.2.1.3.	Typologies des démarches de conduite du changement :	9
1.2.2.	Les résistances au changement :	9
1.2.2.1.	Peur du vide et temps d'adaptation :	9
1.2.2.2.	Les actifs proactifs, passifs et opposants :	10
1.2.2.3.	Grille DRAS (Discours, routines, actions, symboles) :	10
1.2.3.	Les leviers de la conduite du changement :	10
1.2.3.1.	Le marketing interne et la communication :	11
1.2.3.2.	La formation :	11
1.2.3.3.	L'accompagnement :	12
1.3.	Troisième phase : La mise en pratique de la conduite du changement	12
1.3.1.	Diagnostiquer ses besoins de conduite du changement avec le modèle change WAY :	12
1.3.1.1.	La cartographie des acteurs :	13
1.3.1.2.	Les cadrans du changement :	13
1.3.1.3.	Les segments du changement :	14
1.3.1.4.	La grille des leviers :	14
1.3.2.1.	Trois outils pour la phase diagnostic :	14
1.3.2.2.	Quatre outils pour le déploiement des leviers :	15
1.3.2.3.	Trois outils pour le pilotage :	15
1.3.3.	Piloter une action de conduite du changement avec un change scorecard :	16
1.3.3.1.	Assurer le suivi d'un projet de changement :	16
1.3.3.2.	Le Change Scorecard :	16
1.3.3.3.	Pérenniser le changement :	17
2.	DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL	18
2.1.	Présentation générale	18

2.1.1. La situation géographique .....	18
2.1.2. Le climat .....	18
2.1.3. Le relief .....	18
2.1.4. Hydrographie .....	19
2.1.5. Voies de communication.....	19
2.1.6. Cadre géologique : .....	19
2.2. Présentation du service technique du Départements de la mine.....	21
<b>3. TROISIEME PARTIE : ETUDE PRATIQUE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE DU SERVICE TECHNIQUE DE FEKOLA.....</b>	<b>22</b>
3.1. Cadre Conceptuel .....	22
3.1.1. Le changement : .....	22
3.1.2. L'implication .....	32
3.1.3. Le sens .....	37
3.1.4. Le Rôle du Manager .....	41
3.2. Les nouvelles technologies utilisées dans la mine : .....	43
3.2.1. Changement du Surpac au minesight : .....	43
3.2.2. L'utilisation de Adam tech à la place de la cartographie structurale : .....	43
3.2.3. L'utilisation BMT à la place de l'observation visuelle des géologues : .....	44
3.3. Méthodologie de l'enquête : .....	44
3.3.1. Choix de la population étudiée : .....	44
3.3.2. Choix de la méthode d'analyse : .....	45
3.3.3. Analyse et Interprétation .....	46
3.3.4.1. Analyse .....	46
3.3.4. Conclusion .....	47
3.3.5. Recommandation .....	48
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>49</b>



## **INTRODUCTION**

La formation du Master2 en management stratégique s'inscrit dans un parcours universitaire. Cette formation suivie à l'Institut d'ingénierie d'eau et environnement dispense des enseignements en management des entreprises et des organisations. La réalisation d'un mémoire, issu d'un travail d'initiation à la recherche, validant la compétence de UE8 (conduite de projet, des travaux d'étude et de recherche) du référentiel de compétences du gestionnaire stratégique. L'écriture de ce mémoire est née d'une réflexion, émergée de situations vécues lors de ma période de faisant fonction d'ingénieur géologue pendant dix ans dans les mines.

L'exploitation minière est une activité économique qui a pris une ampleur remarquable ces deux dernières décennies. Elle est pratiquée partout dans le monde et occupe une part importante du produit intérieur brut (PIB) des pays. Ici au Mali, elle constitue l'essentiel des exportations et des investissements étrangers.

Elle consiste à extraire des minéraux ayant une valeur économique. Ces matériaux retirés du sous-sol de la terre ou de la roche sont traités à l'usine pour extraire un produit vendable. Elle comporte plusieurs phases (développement ; extraction ; le chargement ; le transport ; le traitement et la commercialisation). La somme des coûts de chaque phase constitue le coût total de la production. L'objectif étant d'avoir un maximum de profit après commercialisation, la réduction des coûts de production devient un défi à relever. Il faut pouvoir composer avec la technologie tout en gardant à l'esprit la notion de coût et du temps d'où l'importance d'étudier les changements technologiques qui surviennent durant toute la durée de vie de la mine.

La lecture d'ouvrages et la rencontre de professionnels pendant la phase exploratoire ont fait murir notre réflexion et nous ont permis d'élaborer notre question de recherche ainsi que les hypothèses qui s'y rattachent.

Dans la première partie, nous étudierions le changement d'une manière générale en abordant les pratiques de conduite du changement actuellement utilisées en entreprise, la compréhension du changement, la conduite et sa mise en pratique. Dans la deuxième partie nous présenterions notre structure d'accueil d'une manière générale et le service technique en particulier. Dans troisième partie, nous étudierions pratiquement le rôle du manager dans le cadre du changement technologique du service technique du département mine de Fekola tout en développant le cadre conceptuel, qui reprend dans une approche psychosociale les concepts de l'implication, du changement, le rôle du manager. Après la présentation de la méthodologie

de la recherche, nous exposerions l'analyse des entretiens réalisés auprès des professionnels de différentes spécialités (les topographes, les géologues, les géotechniciens et les planificateurs) en lien avec les concepts évoqués. La synthèse de ces entretiens sera présentée, en lien avec les hypothèses avancées pour éclairer notre question de recherche. La conclusion signera l'épilogue de ce travail de recherche, haletant, mais ô combien passionnant.

### **LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE**

L'industrie minière est par essence une industrie non durable qui est influencée par la géopolitique internationale, la conjoncture économique mondiale et bien d'autres facteurs. Le manager minier, pour être efficient, est tenu de gérer et de s'adapter aux contraintes de la dynamique internationale (coût du pétrole, prix des métaux) dans un monde globalisé. Son rôle est essentiel dans la cohérence donnée au changement et permettant l'implication des équipes. Le changement des anciennes pratiques doit être porteur de sens pour le gestionnaire et l'équipe. Cependant le sens donné, peut-il suffire à lever les freins au changement ? Les cultures occidentales, jugent essentiel de lutter contre les résistances au changement, mais il existe une autre vision du changement. Celle-ci, plus orientale, s'intéresse davantage, au processus de la transformation et l'ancrage de la nouveauté, représenté par le changement en lui-même (Véronique BOISSIER – ORVAIN, 2016-2017).

### **LES HYPOTHESES DE TRAVAIL**

La phase de recherche documentaire et de rencontres de professionnels, de différentes spécialités a permis de faire évoluer notre réflexion sur le sujet et de définir notre question de recherche de la manière suivante:

Quel rôle peut jouer le manager pour favoriser l'implication de son équipe dans la conduite du changement de pratiques ?

Le manager peut favoriser l'implication de son équipe dans la conduite du changement en le donnant un sens, en communiquant correctement avec l'équipe.

### **L'OBJECTIF DE RECHERCHE**

L'objectif de ce projet est de trouver une méthode flexible d'adaptation aux changements stratégiques afin d'optimiser la productivité.

## **1. PREMIERE PARTIE : ETUDE GENERALE CHANGEMENT**

Pour faire face à un environnement en pleine évolution (fusions, restructurations, évolutions technologique, etc.), les entreprises sont contraintes de se remettre perpétuellement en cause. Elles sont propulsées dans la spirale du changement. Afin de rendre opérationnelles ces transformations, les entreprises ont recours à la conduite du changement, qui se généralise comme pratique managériale. Faire le lien entre les volontés de changement et leur mise en œuvre n'est pas toujours facile. Le changement ne fait pas forcément l'unanimité car il symbolise tout aussi bien le progrès que le risque de perdre un existant connu. Il ne faut donc pas oublier qu'au cœur de la relation entre l'organisation et la technologie se trouvent les utilisateurs, avec ses capacités d'adaptation, mais également de résistance.

Trois phases permettent de comprendre l'action de la conduite du changement. La première décrit les pratiques de conduite du changement actuellement utilisées en entreprise, en abordant trois dimensions qui sont les approches, les acteurs et les facteurs d'échec. En effet, même si les méthodes utilisées ont l'air prometteur, elles n'ont pas toujours l'effet escompté sur le terrain.

Pour conduire une mission de conduite du changement, il faut aussi comprendre le pourquoi du changement. Tel est l'objectif de la deuxième phase, en présentant les variables du changement, les résistances et les leviers d'actions.

La troisième phase aborde la mise en pratique de la conduite du changement avec la méthode Change Way et propose des outils pour la mise en œuvre et le pilotage.

### **1.1. PREMIERE PHASE : LES PRATIQUES DE CONDUITE DU CHANGEMENT**

#### **ACTUELLEMENT UTILISEES EN ENTREPRISE (LES APPROCHES LES ACTEURS ET LES FACTEURS D'ECHEC).**

##### **1.1.1. LES APPROCHES :**

Il existe plusieurs approches parmi lesquelles nous pouvons énumérer :

###### **1.1.1.1. METHODOLOGIES DE TYPES « GESTION DE PROJET »**

La première approche de conduite de changement est celle de type « gestion de projet ». Elle consiste à appliquer la méthodologie d'un projet classique, organisationnel ou plutôt informatique. Les différentes tâches sont formalisées et planifiées. Le suivi consiste à vérifier que ces tâches sont réalisées dans la limite des charges allouées.

Cette approche néglige souvent l'aspect humain car les responsables de projet ont souvent une culture plus informatique que fonctionnelle.

Cette méthode peut cependant être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances. D'où l'importance de dimensionner correctement l'accompagnement du changement et de choisir le mode d'intervention adéquat.

#### 1.1.1.2. **APPROCHES STRUCTUREES DES GRANDS CABINETS DE CONSEILS :**

Certains grands cabinets ont développé des méthodologies de conduite de changement, uniformisant ainsi la pratique du changement. IBM a ainsi développé la « Method Blue » dont les grandes phases sont : préparer, cibler, sélectionner, concevoir, configurer/développer et déployer.

Les approches structurées des grands cabinets sont donc des approches possibles qui vont du diagnostic de la capacité au changement jusqu'à la formation et à la communication.

Cependant, ces méthodes sont principalement « basées sur le « comment » et non pas le « pourquoi ». Dans le déploiement de ces méthodes, le rôle du consultant est plus un rôle d'exécutant, la part d'analyse reste faible. Le consultant doit maîtriser les outils à sa disposition et être capable d'interpréter les résultats des différentes actions. L'approche du changement la plus souvent proposée se décompose en études et analyses préalables, en plan d'actions et mise en œuvre.

Les approches structurées des grands cabinets sont souvent standardisées, connaissent des limites (trop de consultant juniors) et sont souvent dépassées lors de mises en œuvre dans des contextes sociaux difficiles.

#### 1.1.1.3. **LES DEMARCHES PSYCHOSOCIOLOGIQUES :**

La plupart de ces approches, qui valorisent le travail en groupe, reposent sur les recherches de Lewin (1951) : la dynamique de groupe (page 31). Il s'agit d'approches plus comportementales. Divers intervenants ont développé des techniques d'animation de groupe fondées sur une approche de pédagogie non directive. Le cabinet américain ODR, spécialisé en conduite du changement, s'est également inspiré des travaux de Lewin pour développer une approche méthodologique qui se fonde sur la définition du changement en tant que processus en trois étapes (passé de l'état actuel à l'état désiré en passant par l'état de Transition - page 33). D'autres approches sont fondées sur les enseignements tirés des recherches sur le fonctionnement cérébral, comme celles du neurophysiologiste Spenny (1975). Ces approches se basent sur les fonctions impactées par le cerveau gauche (analyse, logique) et le cerveau droit (imagination, émotion).

#### 1.1.2. **LES ACTEURS :**

Au démarrage du projet, le responsable va mettre en place une équipe de conduite du changement, qui s'appuiera sur des relais et cette structure sera activée par un sponsor

##### 1.1.2.1. **CONSTITUTION ET POSITIONNEMENT D'UNE EQUIPE DE CONDUITE DU CHANGEMENT :**

La question se pose souvent de la nécessité de créer une équipe de conduite du changement différente de l'équipe fonctionnelle, en charge de la gestion. Le responsable fonctionnel est avant tout l'avocat du système, du logiciel à mettre en place alors que le responsable de conduite du changement est l'avocat des acteurs concernés par le changement. Responsabiliser l'équipe projet fonctionnel en leur demandant de mener conjointement la conduite du changement peut amener à

privilégier les actions fonctionnelles et techniques par rapport aux actions de conduite du changement.

La constitution de l'équipe de conduite du changement peut se faire soit avec des ressources internes, soit avec des ressources externes, chacune a ses avantages et limites.

Les ressources internes peuvent être utiles dans les actions de communication car elles connaissent la structure, peuvent identifier les bons interlocuteurs ou encore être informées plus rapidement d'éventuels freins. De plus, l'utilisation de ressources internes permet une meilleure intégration avec l'existant.

Les ressources externes peuvent, quant à elles, être un gage d'objectivité et de neutralité. Cela peut permettre, par exemple, d'utiliser des techniques de communication en rupture avec les usages de l'entreprise

#### **1.1.2.2. LE RESEAU DU CHANGEMENT (LIGNE MANAGERIALE ET LEADER DU CHANGEMENT) :**

Le réseau est indispensable pour la réalisation en profondeur des actions de changement. Il représente la proximité qui est un facteur clé de réussite du changement. Ce réseau est un relais sur le terrain de l'équipe projet. Il permet d'avoir une bonne perception des différents freins et autres blocages que peuvent ressentir leurs collègues.

Deux types de réseaux de changement, complémentaire, sont à mettre en place.

Le premier est constitué du management intermédiaire, qui a un rôle d'exemple par rapport à ces équipes. Une bonne maîtrise de ce réseau permet d'éviter certains freins au changement. Pour ce réseau, on privilégiera le management opérationnel. Des outils de communication simples et efficaces doivent être mis à la disposition des managers, afin d'homogénéiser les messages diffusés aux équipes.

Le second réseau, mis en place parallèlement, est constitué d'opérationnels. Ce réseau permet de pallier les éventuelles déficiences du réseau de managers et de le seconder. Ce réseau permet également aux opérationnels de mieux s'approprier le changement. Pour constituer ce réseau, il faut privilégier des acteurs reconnus professionnellement au sein des équipes.

Le réseau du changement doit être accompagné en le guidant dans ses actions, en lui fournissant des outils. Ce réseau doit également être animé par des réunions périodiques. La primeur des informations du projet doit lui être réservée, cela permet à ses membres de se valoriser au sein de leur entité, de renforcer leur légitimité. Le réseau du changement ne doit pas être sollicité seulement dans la phase de mise en œuvre, mais également dans la phase d'analyse, il doit participer à la conception du plan d'action.

#### **1.1.2.3. LES SPONSORS ET AUTRES ROLES POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT :**

Le sponsor permet de légitimer l'équipe projet qui doit demander aux acteurs de réaliser des tâches, sans pour autant voir de liens hiérarchiques. Le sponsor d'un projet

est idéalement le responsable hiérarchique qui couvre l'ensemble des acteurs concernés par le changement. Dans un premier temps et afin d'être identifié comme porteur du projet, le rôle du sponsor est de signifier publiquement, à l'ensemble des acteurs concernés, l'importance du changement. Il doit fournir aux acteurs des signes tangibles et réguliers de sa volonté de mener les changements à terme, mettre sous pression certains acteurs clés dans le processus du changement et être en mesure de valoriser et récompenser les collaborateurs méritants. Le sponsor doit aussi s'employer à convaincre individuellement les acteurs clés qui doivent à leur tour jouer un rôle de sponsor.

Il est donc important que les acteurs concernés perçoivent bien le rôle et la mission de la conduite du changement. Le dispositif doit être interactif. Malheureusement trop d'approches avec des outils standardisés oublient cette priorité.

### **1.1.3. LES FACTEURS D'ECHEC**

Lors d'une intervention de conduite du changement, trois principaux risques ont été identifiés : l'équipe de conduite du changement peut ne pas être suffisamment intégrée ou encore le travail de conduite du changement peut se limiter à faire de la formation ou de la communication.

#### **1.1.3.1. MAUVAISE INTEGRATION DE L'EQUIPE DE CONDUITE DU CHANGEMENT**

Une des phases délicates est l'intégration de l'équipe de conduite du changement avec l'équipe projet, qui peut parfois interpréter les interventions de conduite du changement comme superflues. Les rôles doivent clairement être définis : les équipes fonctionnelles définissent le processus cible et l'équipe de conduite du changement prend le relais en définissant, à partir des écarts entre la situation actuelle et la cible, les actions à mener en terme d'organisation.

Une collaboration avec les Ressources Humaines doit également exister (formations liées aux projets à intégrer au plan de formation de l'entreprise, redéfinition de certains postes en accord avec les pratiques. De plus, les Ressources Humaines doivent valoriser l'expérience projet des personnes ayant contribué au projet.

#### **1.1.3.2. SE LIMITER A LA FORMATION**

Lors de l'élaboration du plan de formation du projet, l'entente entre les opérationnels et l'équipe projet est importante et indispensable. En effet, les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. L'analyse des écarts de compétences est également une nécessité afin de définir le mode de formation (présentiel<sup>2</sup>, CD-Rom ou internet), le rythme et le contenu. Une bonne formation doit se dérouler dans un contexte sain : il faut s'assurer que les participants connaissent le projet, comprennent leur rôle futur, l'organisation cible et, c'est le rôle de la communication, de diffuser largement les messages nécessaires. Le contenu des formations doit toujours aborder le pourquoi (les procédures) et son environnement avant le comment. En effet, les stagiaires doivent être capables de rattacher la manipulation du nouvel outil à la réalité de leur quotidien.

Il semble également prudent, en début de formation, de rappeler au stagiaire le projet et ses objectifs. L'équipe projet doit correctement évaluer et anticiper le temps nécessaire au développement des supports de formation, tout comme le mode de formation qui doit être adapté au nombre de personnes concernées, au volume de compétence à faire progresser et au délai disponible. Le choix du formateur doit être fait avec attention. Tous ces facteurs doivent être pris en compte afin que la formation joue correctement son rôle de levier.

### **1.1.3.3. LA DIFFICULTE DE PASSER D'UNE COMMUNICATION INDIVIDUELLE A UNE COMMUNICATION COLLECTIVE :**

Au cours de gros projets de conduite du changement, la communication n'est pas chose facile. C'est d'ailleurs quand il faut faire évoluer le gros des troupes que les consultants rencontrent des problèmes. En effet, quand le nombre de personnes devant informer devient important, il est nécessaire qu'une personne dédiée au sein de l'équipe projet systématise et maîtrise la communication.

La communication doit être proactive, son rythme et sa progressivité maîtrisés. Les modes de communication retenus doivent être en accord avec la ou les cibles identifiées lors du diagnostic. Divers supports peuvent ainsi être utilisés, volontairement redondants, afin de toucher la totalité de la cible. Le porteur du message ne doit pas toujours être le management, des interviews d'opérationnels doivent être communiquées. En début de projet, les messages diffusés doivent être simples et présentés les objectifs, le pourquoi, les enjeux du projet et ses grands traits afin qu'ils soient compris par tous. Au cœur du projet, la communication doit aborder le détail, il ne faut pas induire de fausses idées, il faut gérer « à chaud » les situations de crise. La communication doit surveiller et faire évoluer l'image que les personnes ont du projet. En fin de projet, les messages se font moindres, aussi doivent-ils être percutants. La communication est très importante dans un projet de conduite du changement, mais malheureusement rarement suffisante.

Des équipes de conduite de changement avec un positionnement mal défini, des formations qui se bornent à ne former que sur l'outil ou alors une communication en inadéquation avec sa cible sont des travers que peuvent rencontrer les projets de changement, d'où la nécessité de bien comprendre les mécanismes du changement

## **1.2. DEUXIEME PHASE : LES VARIABLES DU CHANGEMENT, LES RESISTANCES ET LES LEVIERS D' ACTIONS.**

### **1.2.1. LES VARIABLES DU CHANGEMENT :**

Les terminologies de « changement, transformation, évolution » sont aujourd'hui beaucoup utilisées. Des méthodologies de conduite du changement, développées dans les entreprises, connaissent des limites. Mais ne doit-on pas également s'interroger sur les différentes variables du changement, sur les résistances qui peuvent être rencontrées et les leviers à utiliser pour les éviter

#### 1.2.1.1. **L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT DANS LA GESTION DES ENTREPRISES :**

L'entreprise n'est pas statique, c'est un ensemble dynamique qui évolue avec son environnement et qui représente un collectif dont les propriétés sont différentes de la somme des caractéristiques individuelles. L'entreprise doit donc faire face à des tensions « statique/dynamique », « interne/externe » et « individuel/collectif ». Ces tensions inscrivent l'entreprise dans une spirale du changement qui fait que chaque action peut être une forme de transformation.

Pour mieux comprendre la logique dynamique et de transformation, il semble important de décrire l'organisation. Une organisation est un ensemble de ressources (humaines, financières, matérielles, commerciales et fonctionnelles) coordonnées par l'un d'elles (les individus) pour la réalisation d'une finalité justifiée par la création d'une valeur monétaire et/ou sociale. La notion d'organisation peut également être expliquée par la mise en relation de deux axes : l'axe individuel/collectif et l'axe présent/futur. Au sein de ces axes, on trouve l'action et la stratégie. L'action est individuelle et présente alors que la stratégie représente le futur et est collective. L'action et la stratégie, opposées par leur définition, sont au cœur des processus organisationnels, elles doivent être en relation étroite. Leur gestion peut être assimilée à une courroie de transmission qui relie l'action à la stratégie. Elle devient conduite du changement quand elle adapte l'action (mise à disposition de ressources et réorganisation) à la stratégie et qu'elle incite l'encadrement à s'interroger sur la réalisation et le bienfondé de cette stratégie. Il est également important que toutes les structures de l'entreprise se sentent concernées par cette transformation car une structure ne se limite pas à la réalisation de sa tâche mais participe à d'autres processus transverses avec d'autres structures.

L'instabilité environnementale contraint souvent l'entreprise à adapter ses plans stratégiques avec la difficulté de les faire appliquer par les activités opérationnelles. Ces changements peuvent être une réaction à des facteurs internes (stratégie, organisation, systèmes de gestion, outils, pratiques ou culture) et/ou externes (législation et réglementation, technologique, concurrence, client, financier et sociologique). Ces facteurs déclencheurs créent une rupture car il y a remise en cause sur la manière d'agir des acteurs concernés. Les techniques de conduite du changement doivent définir le dispositif à mettre en œuvre pour répondre correctement à ces facteurs déclencheurs.

#### 1.2.1.2. **TYPLOGIE DES CHANGEMENTS EN ENTREPRISE :**

La définition des différents types de changement fait ici référence à différents travaux (Gersick 1991, Miller 1982, Tushman et al. 1985) qui partent de l'idée qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme (page 91). L'intentionnalité oppose un changement déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à un changement résultant du choix des individus (changement volontaire). Le temps imparti pour la réalisation des changements représente le rythme. Il peut être brutal (modification globale du système



organisationnel) ou progressif (évolution avec des phases de transition avec l'ancien système). L'action de conduite du changement doit tenir compte de ce rythme.

### 1.2.1.3. **TYPLOGIES DES DEMARCHES DE CONDUITE DU CHANGEMENT**

La conduite du changement analyse la capacité de l'organisation à se transformer, met en œuvre les leviers nécessaires à cette transformation et mesure les résultats.

Différents styles de conduite de changement peuvent être envisagés en fonction de la typologie des changements précédemment présenté. Ici, les typologies des styles de conduite du changement ont été empruntées à Johnson et Scholes (1997) et sont les suivantes :

Le style Education/communication consiste à aller à la rencontre de tous les acteurs pour leur fournir les informations du changement et travailler avec eux sur les méthodes de travail impactées par ce changement. Ce changement est de type « adaptatif » (brutal/volontaire) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.

Le style Collaboration/Participation a pour objectif d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. La collaboration se fait par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Le type de changement est ici « construit » (progressif/volontaire). Le type d'acteurs qui réalise la mission sont les petits et moyens cabinets orientés psychologiques.

Le style Intervention concerne une contrainte de changement explicite. Il faut bâtir une démarche de réalisation du changement tout en veillant à son acceptation. Une équipe projet définit une démarche et un groupe de travail propose et met en œuvre des solutions. Ce changement est de type « prescrit » (progressif/imposé) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.

Le style Direction/Coercition amène une équipe restreinte à prendre en charge le problème à l'origine de la crise et qui propose une solution tenable le plus rapidement. Le commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts. Ce changement est un changement de « crise » (brutal/imposé) mené par des équipes internes avec des spécialistes.

La mise en œuvre de ces styles de changement dépend du tissu culturel, composé de sept éléments : les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle et le paradigme.

### 1.2.2. **LES RESISTANCES AU CHANGEMENT**

Le changement peut faire peur, comme la peur du vide et une période d'adaptation peut être nécessaire. Différents types de résistances peuvent également être observés.

#### 1.2.2.1. **PEUR DU VIDE ET TEMPS D'ADAPTATION**

Dans tous les projets, on retrouve la peur du vide, la peur de perdre son savoir-faire, son pouvoir, etc. Un des premiers réflexes est donc de repousser le changement.

Souvent, cette dimension de résistance au changement, bien que connue, est omise. Un

des enjeux de la conduite du changement est de faire prendre conscience aux acteurs que la perte d'un existant et les risques liés, sont justifiés par des progrès à venir. Une période d'adaptation est nécessaire aux acteurs concernés. Une des manières pour réduire ce temps d'adaptation et les perturbations qui en découlent (impact sur la productivité, perturbation) est de mettre les acteurs en situation de simulation en amont. Mais cela est difficile : les individus ont du mal à se remettre en cause et à inventer un futur incertain, d'où le développement de comportement de résistances.

#### 1.2.2.2. **LES ACTIFS PROACTIFS, PASSIFS ET OPPOSANTS**

Trois types d'acteurs peuvent être distingués dans un projet de conduite du changement : les décideurs (à l'origine du changement), l'équipe projet (conçoit, gère et réalise le changement), les utilisateurs/bénéficiaires qui représentent tous les acteurs concernés par le changement. Les lieux de résistance ne sont à priori pas dans les deux premiers groupes qui sont les promoteurs du changement. Les résistances au changement se trouvent plus souvent chez les utilisateurs qui n'ont aucun intérêt à promouvoir le changement. Trois types de comportements peuvent être distingués : Les proactifs sont favorables un changement et se positionne comme prescripteurs. On estime qu'ils représentent 10% des acteurs concernés.

Les passifs sont en attente d'un résultat probant. Ils veulent être sécurisés. Ils représentent la majorité des utilisateurs, soit environ 80%.

Les opposants, qui représentent 10%, sont contre le projet et avancent systématiquement des arguments contre.

#### 1.2.2.3. **GRILLE DRAS (DISCOURS, ROUTINES, ACTIONS, SYMBOLES)**

La grille DRAS est un outil qui permet d'analyser les résistances au changement à partir d'observations de différents lieux :

discours : le repérage des discours et de leurs émetteurs donne des indications, pour les actions de conduite du changement, sur les cibles et la nature des messages à passer.

rutines : il s'agit de manières de faire non formalisées, construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des individus.

actions : elles sont visibles car elles ont des conséquences concrètes et sont souvent le fait d'acteurs opposants. Ils s'agissent souvent d'actions sur les ressources, de déroutage (mise en place d'un projet concurrent), de discrédit ou encore d'inertie.

symboles : c'est un concept proche de la routine. Ils peuvent être des facilitateurs ou des freins.

Cette analyse permet de déterminer les cibles du changement, c'est à dire des groupes d'acteurs qui développent un comportement similaire.

#### 1.2.3. **LES LEVIERS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT**

Pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement

### 1.2.3.1. **LE MARKETING INTERNE ET LA COMMUNICATION**

Dans tout projet de conduite de changement, il est nécessaire de communiquer. On parlera plus de marketing interne que de communication car celle-ci sera déployée selon une logique marketing, en fonction des cibles, composée des groupes similaires précédemment identifiés. Mais il ne suffit pas de simplement communiquer (« je l'ai dit, donc c'est compris »). La communication doit tenir compte des éléments d'interprétation de chacun. Sa finalité doit être définie au préalable. La communication transmise doit être assimilée, pour cela elle nécessite la mobilisation d'un langage et le support est également important. Les pathologies de la communication qui peuvent être le fait des émetteurs ou bien des destinataires, doivent également être évitées. Les processus de conduite du changement intègrent différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions). Leur utilisation sera fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « mix com » (le bon message, au bon moment avec le bon média).

### 1.2.3.2. **LA FORMATION**

La formation est l'un des premiers leviers mobilisé dans les projets de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées. Le besoin de formation doit être identifié à partir de l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances réelles. Le contenu de la formation à délivrer peut alors être proposé : la formation sera conceptuelle, méthodologique ou fonctionnelle, Le support de formation reste alors à définir (e-learning ou présentiel) ainsi que le lieu (interne ou externe). Toutes les réponses apportées constituent le plan de formation. La qualité de la formation délivrée est importante. Aussi, doit-on s'assurer de sa réalisation et avoir le sentiment des stagiaires.

Le e-learning, formation à distance, peut-être une opportunité technologique pour les projets de changement. Il permet à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contrainte logistique, sans déconnexion avec leur activité. Le système est souple et permet de pouvoir programmer sa formation en fonction des exigences concrètes de l'activité. Un des gros avantages de la formation en ligne est son coût par rapport à la formation présentielle. Mais il ne faut pas perdre de vue que le retour sur investissement d'une formation est avant tout la qualité de l'apprentissage, d'où l'intérêt de connaître l'appréciation du stagiaire.

La formation représente un budget important dans un projet de conduite du changement. Par rapport à la communication, le rapport est d'un à trois.

### 1.2.3.3. L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline au travers de trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

Le traitement des impacts est un accompagnement « collectif ». Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent. L'analyse des impacts se fait par une fiche d'impacts (page 144). Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.

Le coaching est un accompagnement individuel. Son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement. La méthodologie consiste, lors de trois entretiens de deux heures, à apporter des réponses à neuf questions. Le premier groupe de questions concerne les manières qui ont conduit à la décision du changement. Le deuxième groupe s'attache aux modalités de réalisation du changement. Et enfin le dernier groupe porte sur l'exploitation et le suivi du changement. Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions.

Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas. La création de nouveaux outils de gestion est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen de représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats (page 150). La modification des outils oblige les acteurs à adapter leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.

### 1.3. TROISIEME PHASE : LA MISE EN PRATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Cette troisième partie nous propose de transformer en actions ce qui n'était avant qu'une réflexion. Pour la réalisation du diagnostic, la méthode Change Way est proposée. Pour la phase de mise en œuvre, dix outils sont présentés et les outils de pilotage sont complétés par le tableau de bord Change Scorecard.

#### 1.3.1. DIAGNOSTIQUER SES BESOINS DE CONDUITE DU CHANGEMENT AVEC LE MODELE

##### **CHANGE WAY :**

Le modèle Change Way est un guide méthodologique pour la réalisation d'un diagnostic du changement. Il est composé de trois phases qui définissent respectivement les frontières du projet, les caractéristiques de son contexte et la proposition d'un projet de conduite de changement. La définition des frontières consiste à identifier le style de conduite de changement à adopter ainsi qu'à cartographier les acteurs. L'analyse du contexte se

fait par le repérage des changements et le positionnement des acteurs. Ces deux phases permettent de définir les leviers à utiliser et de proposer un projet.

#### 1.3.1.1. **LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :**

L'identification des acteurs concernés par le changement est très importante, afin, par exemple, de mieux identifier les résistances, d'avoir une communication adaptée. La difficulté est d'appréhender une vaste population sans nier les individualités, tout en se dotant de mailles d'analyses significatives. On distinguera une première typologie en fonction du rôle des individus dans le projet : les acteurs principaux et les acteurs collatéraux. Les acteurs principaux sont composés des décideurs, des prescripteurs, des installateurs et des utilisateurs. Les trois premières catégories ne peuvent être que favorables au projet, mais une typologie des utilisateurs doit être faite. Les regroupements seront fonction du métier, de la zone géographique, du niveau hiérarchique et des propriétés signalétiques (âge, sexe, etc.). Cette typologie peut être utilisée une à une ou de manière combinée. Les critères de segmentation doivent être définis afin de reporter sur une grille typologique, les différentes catégories d'utilisateurs. Un degré d'importance (incontournable, nécessaire, peu influent) est également qualifié en fonction du rôle de moteur de la catégorie pour la réussite du projet. Un niveau de risque (refus, modification, acceptation) est également défini en fonction des résistances au changement de la typologie.

#### 1.3.1.2. **LES CADRANS DU CHANGEMENT**

Le cadran du changement est un outil qui permet d'analyser les impacts du changement sur les typologies d'acteurs précédemment définies. Il présente huit dimensions : l'organisation, le fonctionnement, le management, les outils, les critères de performance, le comportement, les compétences et la culture. Chacune de ses dimensions est graduée : le niveau 1 signifie un changement nul ; 2 un changement limité ; 3, important et 4 fondamental.

L'axe structure/organisation mesure l'impact sur les activités et l'organisation sous-jacente.

L'axe fonctionnement/relation s'intéresse aux règles et pratiques qui régissent les rapports de travail des individus.

L'axe management concerne tous les outils et dispositifs qui coordonnent l'action des individus.

L'axe outils fait référence à l'évolution des outils informatiques dans l'environnement de travail.

L'axe des critères de performance définit les mesures de performance et productivité utilisées.

L'axe comportement décrit les règles tacites qui régissent les rapports en les individus.

L'axe compétences présente les évolutions de savoir et savoir-faire nécessaires.

L'axe culture reflète les valeurs de l'entreprise auxquelles s'identifient les individus pour fonder le collectif.

Un questionnaire, relatif à chaque axe, permet de définir ces cadrans du changement.

### 1.3.1.3. LES SEGMENTS DU CHANGEMENT

Trois comportements ont été identifiés précédemment face au changement : les opposants, proactifs et passifs. Même si la règle des 10/10/80 est souvent respectée, il faut mesurer les comportements face au changement, ce que permet l'outil : les segments du changement. Cet outil est composé d'un questionnaire de huit questions auxquelles sont associées quatre réponses types qui représentent l'avis des personnes face au changement. Les quatre réponses expriment quatre états de réceptivité : proactivité, passivité, opposition et absence d'opinion. Ce questionnaire est complété soit par tous les individus, soit par un échantillon représentant les typologies déjà repérées. Une analyse globale permet ensuite de connaître la répartition des proactifs, des passifs et des opposants.

### 1.3.1.4. LA GRILLE DES LEVIERS

Les outils précédemment présentés et leurs renseignements servent à élaborer la grille des leviers qui est la quatrième composante du modèle Change Way. Pour chaque typologie, cette grille définit un niveau de formation, de communication et d'accompagnement. Chaque niveau est matérialisé par un score correspondant à la manière de réaliser chaque levier, comme présenté ci-après :

Niveaux	Scores	Formation	Communication	Accompagnement
Niveau 1	Entre 1 et 3	Fonctionnelle	Passive	Impacts
Niveau 2	Entre 3 et 5	Méthodologique	Interactive	Coaching
Niveau 3	Entre 5 et 6	Conceptuelle	Face à face	Ateliers

### 1.3.2. Dix outils pour mettre en œuvre une action de conduite du changement :

Le modèle Change Way constitue un livrable descriptif qui nécessite une mise en œuvre pour obtenir des résultats opérationnels. Pour aider au déploiement des leviers, dix outils sont présentés pour les trois phases de la conduite du changement.

#### 1.3.2.1. TROIS OUTILS POUR LA PHASE DIAGNOSTIC :

Parallèlement à la compréhension de l'environnement par le modèle Change Way, les points suivants doivent être réalisés :

- outil n°1 : le dimensionnement et positionnement de l'équipe Conduite du changement.

Trois configurations de types d'équipes sont proposées en fonction de la largeur du changement (= volume de la cible) et de sa profondeur. Trois niveaux de profondeur sont calculés à partir de la moyenne des scores obtenus par chaque levier dans la grille des leviers.

- outil 2 : la grille d'analyse des propositions des prestataires externes.

Le recours à des prestataires externes est souvent nécessaire car il y a peu de compétence en interne. Pour aider à l'analyse de l'offre, une grille composée de vingt questions regroupées en trois thèmes (stratégie du changement, acteurs du changement et actions du changement) peut être utilisée. Cette grille permet d'analyser la

proposition mais également de demander des précisions, d'orienter le travail de l'équipe conduite du changement.

- Outil 3 : les plannings conduits du changement. Un projet doit être suivi et les dates respectées. Pour cela, trois plannings doivent être réalisés :

Le planning des phases décompose les différentes phases au regard des étapes du projet.

Le planning des livrables précise les productions des différentes phases.

Le planning de fonctionnement définit les grands moments du dispositif mis en place par l'équipe conduite du changement pour la réalisation de sa mission.

#### 1.3.2.2. **QUATRE OUTILS POUR LE DEPLOIEMENT DES LEVIERS**

Les quatre principaux outils de la phase déploiement sont :

- outil 4 : la définition d'un positionnement avec un slogan. Le positionnement est l'image que les personnes ont du projet, aussi faut-il l'asseoir afin d'éviter toute représentation négative. Une liste des messages à passer est dressée et un slogan va être défini au cours d'un brainstorming. Ce slogan sera repris sur tous les supports de communication du projet.
- outil 5 : les transparents clés : la nécessaire mise en cohérence des présentations. Pour éviter une communication disparate des membres de l'équipe, des jeux de transparents vont être standardisés.
- outil 6 : les fiches réponses pour sécuriser les utilisateurs. Lors de changement, les utilisateurs posent des questions et veulent des réponses. Afin d'éviter toutes perceptions négatives par une non réponse, un forum question/réponse, diffusé sur un site intranet, doit être mis en place.
- Outil 7 : une grille de repérage des changements organisationnels. Cette grille est un complément des outils cités précédemment. Elle est réalisée pendant les ateliers par les gens des métiers. Elle est composée de 10 questions permettant de connaître l'impact du changement sur les processus, les procédures, les circuits d'information, le pouvoir, les postes, les indicateurs, les emplois, le contrôle, les structures et la culture. Les postes les plus impactés sont ainsi identifiés et les actions du changement orientées en fonction.

#### 1.3.2.3. **TROIS OUTILS POUR LE PILOTAGE**

Pour rendre le pilotage plus opérationnel, trois outils sont proposés.

- outil 8 : la liste des failles pour recenser suffisamment tôt les dérives. Il s'agit d'un travail de prise de température sur chacune des cibles identifiées. Ce recensement est fait sous forme d'interview et les résultats sont portés sur une grille. Ces informations permettent de déceler les dérives et de les corriger.
- outil 9 : le suivi des acteurs de pouvoir. Les acteurs clés, qui ont un fort pouvoir dans le projet, doivent être repérés. Leur nom, position, rôle, niveau de support et niveau d'adhésion au projet, relation dans l'entreprise et réunions auxquelles ils participent sont retranscrits dans un tableau. Ces points identifiés permettent de mener

auprès d'eux des actions spécifiques. Une autre manière est de catégoriser les acteurs clés en quatre catégories, en fonction de leur pouvoir et niveau d'intérêt au projet.

- outils 10 : les indicateurs de performances. Ils permettent de matérialiser l'évolution du changement ainsi que d'orienter les utilisateurs vers de nouvelles manières de faire.

Ces indicateurs doivent être définis dès le début du projet, calculés par une situation avant-projet et après, selon une périodicité à définir.

### 1.3.3. PILOTER UNE ACTION DE CONDUITE DU CHANGEMENT AVEC UN CHANGE

#### SCORECARD

Assurer le suivi de la mise en œuvre d'un projet de changement n'est pas chose aisée. Le Change Scorecard est une méthode complète de pilotage de conduite du changement.

#### 1.3.3.1. ASSURER LE SUIVI D'UN PROJET DE CHANGEMENT

Le projet doit être suivi en temps réel à l'aide d'outils comme les diagrammes de Gant qui listent toutes les tâches et leurs dates de réalisation. Ils peuvent être complétés par un tableau de suivi des tâches, que chaque acteur met à jour. Cependant ces informations ne permettent pas de suivre la réalité des effets des actions du changement sur l'entreprise, réalité qu'il est difficile de mesurer. Par exemple, les résultats d'une formation ne peuvent pas être évalués en temps réel mais qu'à posteriori. L'identification d'étapes intermédiaires, pour point de contrôle, est souvent difficile car ces étapes ne représentent qu'une minorité de changement. Un projet évolue également (glissement de planning, modification de périmètre) ce qui peut amener les acteurs à douter de son aboutissement et l'obligation de mettre en place de nouvelles actions de communication. Une autre difficulté réside dans l'évaluation de l'évolution de l'attitude des acteurs vis à vis du projet. La tendance peut également aller à la multiplicité d'indicateurs, la difficulté étant de déterminer les indicateurs pertinents et disponibles auprès des sources d'information, comme le système d'information, par exemple, pour les variables quantitatives. La question de la fiabilité et du mode d'administration des informations recueillies se pose également.

#### 1.3.3.2. LE CHANGE SCORECARD

Le Change Scorecard est à la fois un outil et une approche permettant de suivre la réalité des changements sur un projet. Cette démarche s'appuie sur les trois prérequis fondamentaux de l'adhésion d'un acteur à une démarche de changement : sa compréhension du changement (savoir), sa capacité à changer (pouvoir) et sa volonté de changer (vouloir). Chacun de ces points majeurs se subdivise en thème.

- Savoir ce point est composé de deux indicateurs :

le partage d'une vision commune, mesuré en comparant les réponses apportées, par un échantillon représentatif d'acteurs, à la question « Décrivez les enjeux du projet en trois adjectifs parmi dix proposés ».



le niveau d'information relatif au projet est estimé à partir de questions directes telles que « pouvez-vous citer les trois objectifs majeurs du projet ? »

- Pouvoir : est composé des indicateurs suivants :

le respect des étapes consiste à définir, selon un enchaînement chronologique un certain nombre de points de passage. L'indicateur sera vert tant que les étapes définies s'enchaînent au rythme prévu.

l'évaluation, c'est à dire le traitement des obstacles ou freins majeurs au changement, sera mesurée à partir des points remontés par l'outil 8 - liste des failles – L'indicateur devient vert à résolution du point critique.

- Vouloir : se décompose en trois indicateurs :

le partage du sentiment de la nécessité de changer vise à s'assurer que les acteurs veulent participer et mettre en œuvre le changement. Cet indicateur est important en début de projet.

la maturité socio dynamique définit le niveau d'implication des acteurs non plus en trois (passif, proactif, opposant) mais sept catégories : les avocats, les relais, les déchirés, les opposants, les non-concernés, les détracteurs et les passifs/opportunistes. La cohésion permet de s'assurer que l'ensemble des acteurs va dans le même sens. Pour la mesurer, il faut au préalable identifier les tâches qui ont un besoin de cohésion. Ces sept indicateurs seront illustrés par des cadrans de couleur (rouge : mauvais, orange : moyen et vert : bon).

Ces indicateurs sont complétés par un baromètre du changement (page 229). Cet indicateur, mesure à partir de vingt questions, le niveau d'assimilation du projet par les acteurs. Les différents degrés sont le refus, la non compréhension, l'attente d'explications, l'acceptation et l'acceptation innovante.

### 1.3.3.3. **PERENNISER LE CHANGEMENT**

La fin du projet du changement est une phase délicate à déterminer. La dynamique se révèle en générale réussie quand le « ventre mou » (les passifs) rentre vraiment dans le nouveau processus. Mais le changement peut être considéré comme stable quand les opérationnels opèrent de manière autonome. Il faut également faire attention à ne pas pérenniser les structures mises en place dans le cadre du changement, les outils, de communication par exemple, doivent être renouvelés, les formations ne doivent plus faire référence aux usages passés. Enfin, une capitalisation de l'expérience acquise dans le processus de transformation doit se faire, pour pouvoir transmettre et recréer la dynamique.

## **2. DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL**

### **2.1. PRESENTATION GENERALE**

B2Gold Corporation est une société minière publique canadienne basée à Vancouver, en Colombie-Britannique. Il possède cinq mines en exploitation au Nicaragua, en Namibie, aux Philippines et au Mali, ainsi que diverses propriétés de développement et d'exploration. Au malin sa première mine est le projet Fékola du nom du village où il se situe. Les travaux de construction ont débuté le 20 novembre 2014 et la mine a été ouverte le 03 février 2018. L'inauguration a eu lieu le 05 février 2018 en présence des autorités Maliens. Elle dispose en son sein d'une usine de traitement de minerai or.

#### **2.1.1. LA SITUATION GEOGRAPHIQUE**

Le projet Fékola est situé à l'Ouest du Mali dans la région de Kayes, dans le cercle de Kéniéba. Il est localisé entre les parallèles 12° et 13° Nord et les méridiens 11° et 12° Ouest, plus précisément à la Latitude : 12° 29' 53,2" (12,4981°) nord ; Longitude : 11° 21' 16,6" (11,3546°) ouest et Altitude : 135 mètres (443) pieds). Il est à environ 463 Km de Bamako, à 307km au sud de Kayes chef-lieu de la région et à 59 Km de la ville de Kéniéba ; à 3km du village de Fadougou. (fékola, 2014)

#### **2.1.2. LE CLIMAT**

La région d'étude est une zone soudano sahélienne avec un climat de type tropical et des précipitations annuelles moyennes supérieures à 1000mm. Ces pluies sont collectées par le bassin hydrographique de la rivière Falémé.

Il y a principalement deux saisons dans l'année. Une saison pluvieuse de six mois (de mai à octobre). La variance de température est 10 à 46 ° C en saison sèche, avec une température annuelle moyenne de 28 ° C. (fékola, 2014)

#### **2.1.3. LE RELIEF**

Le site est relativement plat avec une altitude moyenne au-dessus du niveau de la mer qui varie d'environ 130 à 190 m. La rivière Falémé occupe un drainage sinueux au sud et à l'ouest de la zone du projet.

Le relief de cette région (environs 300 Km du Nord au Sud et 100 Km d'Est en Ouest) est constitué par deux pénéplaines dominées toutes deux à l'est par un plateau gréseux. Elles sont séparées l'une de l'autre par l'extension de ce plateau et par une zone déprimée empruntée par le fleuve Sénégal

La pénéplaine méridionale correspond à la région du Bambouk ou boutonnière du socle de Kédougou-Kéniéba, elle est drainée par la rivière Falémé, affluent de la rive gauche du fleuve Sénégal, son altitude moyenne est de l'ordre de la centaine de mètres et comprend quelques reliefs résiduels dans la région de Kakadian-Samanafoulou. La pénéplaine de Kéniéba est dominée par le plateau de la Tambaoura qui est orienté NNW-SSE avec 200 à 250m d'altitude.

L'autre pénéplaine (septentrionale) forme la boutonnière du socle de Kayes. Son altitude moyenne est de l'ordre de 60 m dans sa partie sud et elle s'élève quelque peu vers le Nord notamment dans la région du Boutoungou où de nombreux reliefs résiduels atteignent des altitudes de 150 à 180m. La boutonnière du socle de Kayes est limitée à l'Est par le plateau de Bérédji-kourou. (fékola, 2014)

#### 2.1.4. **HYDROGRAPHIE**

Le réseau hydrographique de la zone est marqué par la rivière Falémé (affluent de la rive gauche du fleuve Sénégal) et ses branches (Doundé et Gara). Le projet Fékola est situé à moins de (2km) de la Falémé qui coule du Sud vers le Nord de Juin à Mars. (fékola, 2014)

#### 2.1.5. **VOIES DE COMMUNICATION**

Les principaux axes d'accès sont constitués par la voie routière Bamako–Kéniéba (nationale N°) et du tronçon en route latéritique vers Fékola-Fadougou praticable surtout en saison sèche ; il y a également un aéroport qui facilite la liaison entre Fékola et Bamako.

#### 2.1.6. **CADRE GEOLOGIQUE :**

Le projet de Fékola, une partie du permis de Médinandi, est situé dans la fenêtre de Kédougou-Kéniéba dans des séquences de roches volcano-sédimentaires du protérozoïque inférieur de la formation de Kofi. Vers l'Est et plus au Sud les grès du protérozoïque supérieur se sont déposés en discordance sur les roches Birimiennes (figure 1). La zone est fortement latérisée et recouverte de matériaux ; le taux d'affleurement est moins de 5%.

Les formations présentes dans la zone comprennent de l'Est vers Ouest les groupes lithologiques suivants : Granite à 2 micas de Moussala ; Une série sédimentaire pélagique, de turbidites (argilite, marnes, siltites, grauwackes) assimilés à la série de Kofi ; Une série sédimentaire clastique composée de siltites, grès, quartzites, quartzites à tourmaline, et grauwackes, généralement assimilée à la série de Daléa. Et dans les deux assemblages sédimentaires ; des dykes ; des sills-diorites ; des granodiorites et des granites, intercalés et replissés par la tectonique régionale.

Enfin, dans les assemblages clastiques proximaux, des niveaux de volcanites intermédiaires à acides identifiés, sous forme de coulées massives andésitiques à dacitiques, voire rhyolitiques.

La fosse de Fékola présente quatre zones différentes par leurs degrés de décomposition plus ou moins avancés des minéraux silicatés, ce sont :

- Une zone latéritique : elle est composée de roche molle décomposée en grains de cohésion faible formant une structure très poreuse ;
- Une zone saprolite : formée d'une roche décomposée en argile ;
- Une zone saprock : elle est un peu similaire à la saprolite du point de minéralisation avec une différence d'altération en argile moins avancée ;
- Une zone de roche saine (bedrock) : c'est une roche dure et non altérée.

Du point de vue structurale, il y a une zone de cisaillement (mylonite) ; des brèches cataclastique à matrice chlorite-lithifiée ; des brèches cataclastique lithifiée ; un groupe de faille non consolidé ; des Zones de plissement et de foliation.

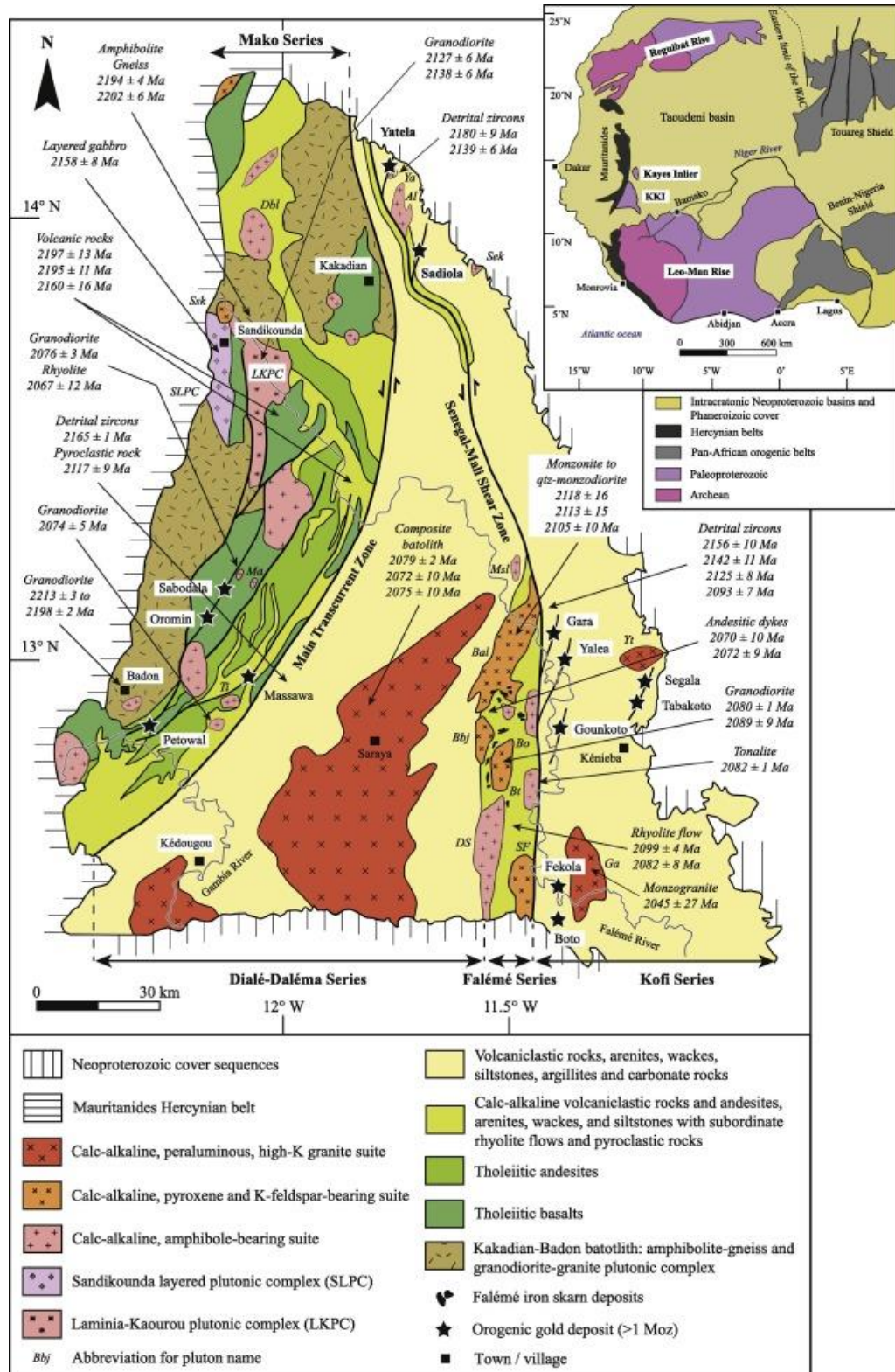


Figure 1 carte géologique de la fenêtre de Kédougou-Kéniéba (Fékola)

## 2.2. PRESENTATION DU SERVICE TECHNIQUE DU DEPARTEMENTS DE LA MINE

Il existe plusieurs spécialités dans une société regroupée en département. La constitution des départements diffère selon les sociétés minières, nous énumérons les départements de la mine de FEKOLA comme suite : les départements d'usine, des ressources humaines, des finances, de la logistique, de la sûreté, de l'hygiène, santé et sécurité, de l'environnement et de la mine.

Le Département de la mine est dirigé par un manager et divisé en trois grandes sections qui sont les opérations, le HME (maintenance des équipements lourds), et le service technique (voir figure2).

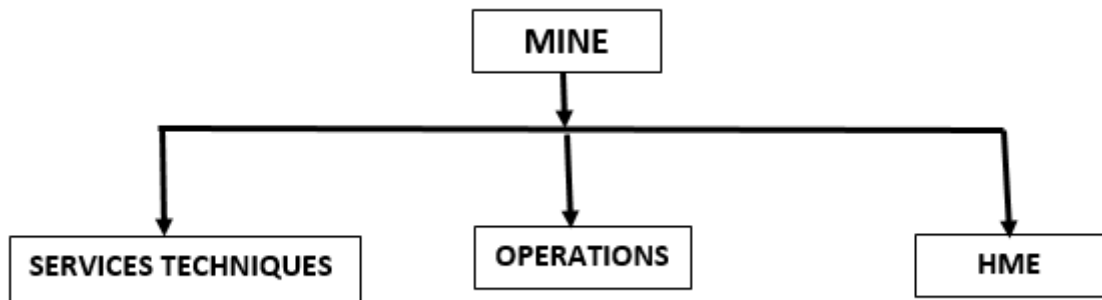


Figure2 : montrant les trois sections du département de la mine

Le service technique est composé de quatre sous-sections (Planification, Géologie, Topographie, et Géotechnique) présenté par la figure3.

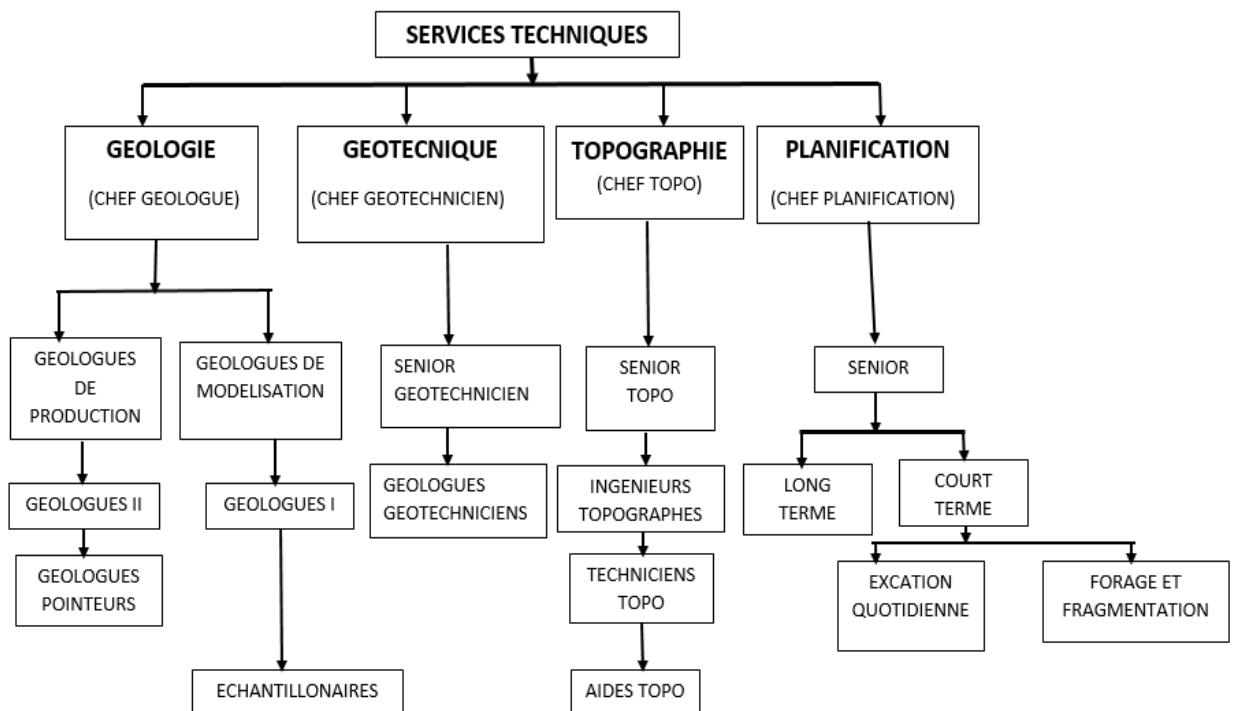


Figure3 : L'organigramme du service technique

### **3. TROISIEME PARTIE : ETUDE PRATIQUE DU CHANGEMENT**

#### **TECHNOLOGIQUE DU SERVICE TECHNIQUE DE FEKOLA**

##### **3.1. CADRE CONCEPTUEL**

###### **3.1.1. LE CHANGEMENT :**

Nos recherches nous entraînent vers des lectures sur la conduite de projet, et les phases du changement. Les ouvrages sont nombreux à traiter ce sujet, mais essentiellement sur sa mise en œuvre. Le changement y est décrit, décortiqué, dans toutes ses phases. Il est devenu le modèle, la solution, le but à atteindre pour la survie, la modernisation des entreprises. Pour Autissier et Moutot (2013), les dirigeants l'ont érigé comme « leitmotiv permanent » et « dynamique nécessaire à toute entreprise ». p8. D'ailleurs le changement depuis quelques années est devenu un sujet de prédilection de cabinets de coaching, distillant formations, méthodes à de nombreux salariés en entreprises. Que représente réellement le changement ? Comment le définir ?

Définir ce qu'est le changement : Le dictionnaire du Larousse propose plusieurs définitions.

Le changement est une « action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre ».

C'est le « fait d'être modifié, changé ; modification, transformation »

Il peut également prendre le sens d'une « modification profonde, rupture de rythme ; tout ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi. »

Selon le CNRTL : le changement est le « fait de rendre plus ou moins différent, de transformer, de modifier. »

Ces définitions ont en commun la notion de modification, de transformation et de rupture par rapport à un état antérieur et se retrouvent dans le langage commun. Il est intéressant de cerner le changement dans d'autres champs, sociologique, psychologique.

Pour Autissier et Moutot (2013) le changement est lié à une modification qui a un impact sur notre vie. « Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation ».p6.

Le changement est :

« Une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoir-faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs) ».p7.

Le changement apparaît donc comme un processus de bouleversement de notre quotidien, pourtant vécu à chaque instant de notre vie puisque la vie est perpétuelle adaptation.

Christophe Parmentier 19 reprend les notions de rupture et de progrès lorsqu'il définit le changement. Tout d'abord il fait la distinction entre le changement et l'évolution. Il définit l'évolution comme un phénomène linéaire, en opposition au changement symbolisé par une rupture, qui ne peut en aucun cas supporter de retour en arrière. Cependant le changement, la rupture induisent un phénomène positif, puisque gage de progrès.

A ce stade, le lien du changement avec la rupture semble incontournable, il est pertinent de s'y intéresser.

Comment définir la rupture ?

D'abord avec le CNRTL qui propose cette définition :

« Interruption qui affecte brutalement le cours de situations, de sentiments, d'évènements, etc... inscrits dans la durée. »

« Coupure brutale entre deux situations, deux états de faits, l'un passé, l'autre actuel. »

Cet état de rupture provoquée par le changement est ressenti comme un événement subi, inconfortable voire traumatisant, qui peut être assimilé à un deuil.

Elisabeth Kubler Ross<sup>20</sup> a étudié les différentes étapes de deuil au cours de l'accompagnement de malades en fin de vie. Son approche des étapes du deuil est transposable dans d'autres domaines, et peut s'appliquer notamment dans tout processus de changement. Changer c'est accepter la fin de quelque chose, le changement conduit à ressentir une perte, un deuil.

« Faire le deuil » est le processus d'adaptation psychologique d'un individu face au choc qu'il vient de subir, quelle qu'en soit la nature. C'est un processus normal et universel.



La première phase de deuil est dite « descendante » :

La perte est un choc brutal qui peut se traduire par un état de sidération, à laquelle succède un sentiment de déni. L'intensité de ces sentiments est proportionnelle à l'attachement au sujet disparu et au côté inattendu de cette perte. Vient ensuite la

colère attachée au sentiment d'injustice et d'incompréhension liés à cette disparition. La peur et la tristesse se manifestent par rapport à la réalité présente et à l'incertitude de l'avenir.

Ensuite l'acceptation signe le début de la phase ascendante : le sentiment de culpabilité disparaît pour laisser place au pardon. L'étape du renouveau permet à la personne de se projeter à nouveau vers l'avenir. La dernière étape est celle de la sérénité qui conduit à la paix, et à la possibilité de se reconstruire dans de nouveaux projets.

Le changement est donc un processus qui se déroule en plusieurs étapes, proche de celui du travail de deuil, qui nécessite d'accepter la disparition d'un élément, avant de s'ouvrir à la nouveauté, à la transformation.

Au dernier stade, le changement est accepté, et peut devenir l'instrument du progrès. D'ailleurs Christophe Parmentier illustre son propos par l'expression : « Pas de progrès sans changement. ». Pour Autissier et Moutot, il est aussi un passage du passé vers un avenir chargé de promesses :

« Le passage du présent au futur n'est pas une suite de micro-adaptations mais un saut par lequel une partie significative de notre existant est rendue obsolète au profit d'une nouvelle manière synonyme de progrès ».p6.

Il est intéressant d'étudier d'un peu plus près, les mécanismes du changement sur un niveau sociologique. Crozier<sup>21</sup> et Friedberg<sup>22</sup> proposent une étude du changement, au travers des relations, et des enjeux entre les différents acteurs.

L'approche systémique du changement :

Pour Crozier et Friedberg (1981) le changement est une transformation d'un système tout entier. Cela implique une modification des rapports entre les acteurs. Un bouleversement pas uniquement des règles du jeu mais du jeu entier. Pour ces auteurs cela implique également une transformation des rapports de force. Le changement c'est également l'acquisition de nouvelles capacités, de nouveaux modes de raisonnement qui s'inscrivent toujours dans un processus collectif. Dans l'ouvrage « l'acteur et le système » ils définissent que : « le changement doit être considéré comme un problème sociologique, nous voulons dire que ce sont les hommes qui changent, que non seulement ils ne changent pas passivement, mais qu'ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement, mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale ».p379.

Le changement, processus complexe étudié sous l'angle sociologique, va intéresser des scientifiques exerçant dans d'autres spécialités.

L'approche de l'Ecole de Palo Alto :

En 1966, sous l'impulsion de Richard Fisch<sup>23</sup>, apparaît le Mental Research Institute of Palo Alto, qui réunit des chercheurs, de divers domaines (psychologie, psychothérapie, philosophie.) déterminés à « explorer les phénomènes de changement chez l'homme ».p12, en « groupant nos connaissances, nous pourrions conceptualiser d'une façon opérationnelle les phénomènes de changement... ».p13. Watzlawick<sup>24</sup>(1975) membre de l'école de Palo Alto envisage le changement dans une relation étroite avec la



permanence et déclare que : « Plus ça change, et plus c'est la même chose ». En effet, il se base sur des conclusions de mathématiciens, philosophes pour observer le lien entre ces deux termes : « la permanence et le changement doivent être envisagés ensemble, en dépit de leur nature apparemment opposée. ». p19. Ces deux concepts doivent être comparés l'un à l'autre. Watzlawick revient sur les théories élaborées au fil du temps, « théories de la permanence ou du changement » qui considéraient la permanence comme « un état naturel et spontané qu'on acceptait d'évidence et ne demandait aucune explication, ce qui faisait du changement le problème à élucider ». p19. Il observe que dans des situations problématiques impactant la vie d'individus, de familles ou groupes sociaux, il faut s'interroger sur les deux aspects, le changement et la permanence pour tenter de comprendre et d'élucider la situation.

Watzlawick s'intéresse à la théorie des groupes qui définit le « changement à l'intérieur d'un système qui lui-même reste invariant » et à la théorie des types logiques qui observe « la transformation particulière que constitue le passage d'un niveau logique au niveau supérieur...ce qui permet de définir : « l'existence de deux sortes de changement ».p28.

Le changement 1 est un changement causé par des événements à type d'incidents, d'accidents mineurs, sans incidence. « Il prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui reste inchangé ». p28. Le niveau 2 est celui du changement qui affecte les activités courantes, « il modifie le système lui-même ». p29.

Pour explorer davantage le changement, il est intéressant de s'attarder sur la notion de dynamique de groupe développée par la psychologie sociale.

La dynamique de groupes dans le processus de changement :

Jean Maisonneuve<sup>25</sup> (2014), précise qu'« il est notoire que l'introduction au changement et même de simples projets d'innovation, soulève inévitablement des résistances souvent considérables ».p45. Il évoque le sentiment « coercitif » du changement imposé, bousculant nos us et coutumes. Le changement demandé représente un effort considérable, et « un phénomène d'inertie et de rigidité tend à enrayer l'effort nécessaire pour réaliser une nouvelle adaptation ». p45.

A travers la théorie de Kurt Lewin :

Jean Maisonneuve décrit les expériences de Kurt Lewin<sup>26</sup> aux USA en 1943, sur le changement de pratiques alimentaires chez les ménagères. Dans un contexte de restriction alimentaire, en période de guerre, il est envisagé d'amener les américaines à cuisiner et consommer des abats, aliments méprisés. Kurt Lewin organise des conférences pour informer les ménagères sur les bénéfices nutritifs des abats, ainsi que des débats où les femmes peuvent échanger et poser des questions à un animateur présent. Ce second procédé donnera des résultats avec des changements d'alimentation 10 fois supérieurs que dans la première méthode.

Lewin précise que « l'engagement des gens conviés à une discussion est plus intense que lorsqu'ils se contentent de lire une brochure ou d'écouter une conférence ». p48.

La présence de l'animateur permet des échanges interactifs, l'expression des questions des participants au débat qui « se sentent plus directement concernés et plus

profondément engagés lorsqu'ils prennent une décision collective ». La discussion du groupe de ménagères a amené un « Mouvement collectif d'évolution des attitudes ». p49.

Lewin déduit de cette expérience que « les principales sources de la résistance au changement, c'est la crainte de s'écarter des normes du groupe ». Ainsi le changement d'habitudes, est plus difficile pour un individu seul face au groupe. Il est primordial dans le processus de changement que le groupe soit amené à « admettre ensemble la mise en question de ces normes ». p50.

L'expérience de Lewin met en lumière des « mécanismes de défenses » face à l'objet de changement. Dans son étude, l'objet est représenté par les abats, et les ménagères manifestent inconsciemment leur dégoût pour cette alimentation en lien avec une symbolique rattachée « au sexe, les excréments, ou plus généralement l'animalité, dans une culture qui tend à s'en distancier par la technique et l'hygiène ».p55.

Lewin aborde la difficulté à s'écarter du groupe, comme un phénomène de résistance au changement. Cette notion est largement répandue dans l'esprit collectif dès l'énoncé d'un changement. Mais que recouvre vraiment le terme de résistances ?

Le CNRTL procure de nombreuses définitions appliquées à domaines divers tels que la mécanique, la chimie, la médecine, l'histoire... Celles que je retiens comme les plus pertinentes pour illustrer le comportement d'un individu ou d'un groupe face au changement sont :

« Action de résister, capacité variable de résister, d'annuler ou de diminuer l'effet d'une force d'une action subie. »

« Force qui s'oppose, ou annule l'effet une autre force. »

Le changement ressenti comme une rupture et le passage vers l'inconnu va bouleverser l'individu. Déstabilisé, il va tenter de lutter, de s'opposer à ce changement.

Le pouvoir de résister :

D'après Crozier et Friedberg (1981), dans chaque organisation, le pouvoir se situe à tous les niveaux, « la conduite d'un individu face à ces supérieurs hiérarchiques au sein d'une organisation ne correspond pas à un modèle d'obéissance ». p43. Le comportement des salariés « est toujours l'expression et la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle ». p45: celle de résister, de freiner le projet, de dire non au changement.

« Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation. Grâce à cette marge de liberté... chaque acteur dispose ainsi de pouvoir sur les autres acteurs ». p91. Chaque acteur a une stratégie individuelle, des calculs, une marge de liberté. Il reste des zones non verrouillées, là où les procédures ne sont pas présentes, et là il y a des espaces de liberté. Ainsi l'individu conserve un pouvoir invisible, un jeu possible, non avoué. Est-il possible, alors de diminuer les résistances, pour faire accepter le changement?

S'adapter au changement : lutter contre les résistances ?

L'ouvrage de Sandrine Caillé 27 (2011) reprend la notion de résistances. Conduire le changement, ce n'est pas seulement expliquer ce qui va changer, il faut s'adapter et utiliser l'intelligence collective à l'opposé du management autoritaire qui ne marche pas forcément.

Sandrine Caillé observe différentes phases pour accéder au changement :

Faire le deuil du passé : le changement demande l'abandon de certaines pratiques, et il est important de pouvoir en échanger.

Trouver un intérêt concret pour chacun, ce qui passe par le sens donné au changement. Il s'agit pour le manager de donner la direction, de préciser le but à atteindre et les moyens pour y parvenir.

Accepter l'imprévu, qui peut prendre la forme des résistances, des aléas, et accepter « l'illusion du contrôle ». p19.

Permettre l'expression de la parole, des remarques voire des critiques de la part des salariés, et leur laisser le temps de la réflexion.

Sandrine Caillé évoque « l'effet d'entraînement » qui apparaît avec la projection d'un « nombre suffisant » de personnes dans le changement à adopter. Puis apparaît l'appropriation du projet qui signe, la réussite du changement et son maintien dans la durée.

Dans le travail de groupe que nous avons mené en partenariat avec des étudiants de Rennes 2, sur la conduite de projet, Loïc Brémault<sup>28</sup>, a souligné l'importance de l'adhésion du plus grand nombre comme une condition indispensable au changement. Cependant le travail de groupe est parfois difficile, car chacun a sa propre rationalité. Ce qui est compris, accepté par un individu ne l'est pas de la même façon par les autres ou par le groupe.

Au sein des organisations, les résistances, les jeux de pouvoirs existent et il est important d'identifier les différents profils auxquels il faut faire face : les opposants, les indécis et les alliés. Laurence Baranski<sup>29</sup> (2014) propose une « stratégie des alliés ». p187.

L'unanimité est impossible et l'erreur est de penser qu'on doit s'attaquer en priorité aux opposants. Cette attitude risque de focaliser l'attention sur les opposants, sans apporter de résultats favorables ce qui sera donc une dépense d'énergie inutile. Tenter de rallier en premier les indécis, amène peu de résultats. Il est primordial d'identifier les alliés qui devront être mobilisés en premier pour entraîner les autres. Laurence Baranski (2014) parle de cet effet « tâche d'huile. ». p187.

Réussir le changement passe donc par la lutte contre les résistances et la capacité à faire adhérer les plus rétifs ou les indécis. Cependant, certains auteurs proposent une approche différente, notamment en tenant compte des résistances plutôt qu'en essayant de les contrer.

Marsan<sup>30</sup> (2008) dans « Réussir le changement, comment sortir des blocages individuels et collectifs ? » propose de découvrir le monde du changement par l'approche vue de l'Orient et de l'Occident. Le contexte historique a une influence sur les comportements individuels et collectifs, ce qui rend complexe le changement. La notion de temps et la façon d'annoncer le changement interviennent dans

l'accompagnement du changement. La résistance et le changement doivent être des compagnons pour la conduite de projet.

« Il s'agit sans doute d'acquiescer une sorte de réceptivité au changement qui donne souplesse et flexibilité et non plus la volonté de contrôler le changement sous toutes ses formes ». p39.

La lecture de « Pourquoi c'est si dur de changer ? » de Bruno Jarosson<sup>31</sup> ; Bernard Jaubert<sup>32</sup> ; Philippe Van den Bulke<sup>33</sup> (2007) apporte une autre vision sur le changement. Ces auteurs tentent de comprendre le processus de changement en contournant le chemin de la résistance et de l'adaptation. Ils s'opposent à la résistance au changement comme « concept fondamental de la psychologie humaine ». p15, illustrée par l'acceptation immédiate d'une augmentation alléchante de salaire par un travailleur, preuve de son intérêt primant sur la résistance au changement. La promesse du changement est alors positive, et balaye ainsi toute résistance du sujet qui voit en priorité son propre intérêt. Dans d'autres cas, résister serait même une preuve de bon sens, comme cité par Bernard Thibault<sup>34</sup> : « refuser un changement auquel on ne voit pas son intérêt est tout simplement une preuve d'intelligence ». p15.

Cependant, la résistance au changement peut être facteur de risque pour une entreprise, face aux mouvements de la société et du monde dans lequel elle vit. C'est ce que les auteurs décrivent dans les entreprises « déjà mortes... sclérosées dans le refus du changement ». p18. Ainsi que penser du rapport entre les intérêts de certains et la nécessité vitale de changer pour sauver l'entreprise ? Ils utilisent l'approche scientifique des biologistes pour expliquer la survie de l'homme qui résiste aux différentes agressions extérieures. Le corps humain lutte contre les conditions extrêmes, et ainsi assure sa survie. « Mourir, c'est s'adapter à son environnement en se fondant sur lui, c'est cesser de résister ». Mais la définition de la vie ne peut être réduite à l'unique résistance au changement, étant elle-même source de changement. « La vie est une structure qui produit du changement en résistant au changement. » Ces approches parfois « contradictoires » sont à prendre en considération pour comprendre la démarche de réussite du changement.

Jarosson, Jaubert et Van den Bulke dénoncent comme idée reçue que le changement s'oppose à la conservation. Mais accepter un changement doit être associé à ce que nous allons conserver : « La conservation n'a pas d'intérêt en soi si elle n'a pas pour objectif le changement ». p9. « accepter des inconvénients, mais à condition que ce soit pour conserver ce qui m'est précieux. ». p8. Accepter le changement, c'est avant tout pour conserver quelque chose : l'entreprise qui envisage le changement pour garder sa place sur le marché, maintenir sa production, et éviter la faillite. Il ne peut y avoir de rivalité entre changement et conservation, « ils marchent ensemble... et sont l'objectif l'un de l'autre »

#### L'adaptation au changement

Les auteurs avancent une autre idée reçue sur l'adaptation au changement : S'adapter à son environnement concerne les comportements des animaux. La capacité de changement des hommes est basée sur l'imagination. « L'idée doit précéder la

réalisation matérielle qui distingue l'homme de l'animal et prend toute sa force dans le changement, est sa capacité à penser ce qui n'est pas ». p11. S'adapter, c'est utiliser les moyens, les conditions existant déjà, se projeter c'est imaginer le changement, « à partir de ce qui n'existe pas encore ». p11.

Pour réussir un changement, il faut tenir compte de la réalité et ses contraintes, et imaginer un projet pouvant modifier certaines de ces contraintes.

La pérennisation du changement :

Elle est définie par Laurence Baranski (2014) comme la dernière phase du changement, celle de l'ancrage des pratiques pour qu'elles deviennent « des réflexes quotidiens des collaborateurs et de l'organisation dans son ensemble ». p252.

Pérenniser c'est « rendre durable, éternel ». Laurence Baranski évoque la nécessité de changer de vision, d'état d'esprit concernant le changement, pour comprendre que « ce qui était hier sera autre chose demain ».

Elle évoque trois réformes (de la pensée, de l'esprit, de l'être) inspirées d'un courant philosophique porté par Edgar Morin<sup>35</sup>.

La réforme de la pensée : L'évolution des technologies, de la communication, nous oblige à être innovants et créatifs dans un monde complexe, aux multiples échanges et relations, dans une temporalité accélérée. Loin du raisonnement linéaire qui les guidait, il est nécessaire que les organisations, revoient leur pensée et leurs modes de fonctionnement. Le monde est instable et doit tenir compte de la multiplicité des relations et s'ouvrir vers l'extérieur. « La recherche bien légitime de l'équilibre de l'harmonie dans l'entreprise, dans les équipes, ne peut être que le produit subtil des tensions dynamiques en son sein, et non pas de leur élimination ou de leur négation ». p272.

Notre système de communication où « chacun utilise son propre langage, fait prévaloir sa propre analyse dans la manière de résoudre un problème... » complexifie la relation avec les autres. p278. Il est essentiel de revoir notre capacité à communiquer et de tisser des liens relationnels.

La réforme de l'esprit : Pour pérenniser le changement, il faut l'accepter comme un phénomène permanent. Cela implique de changer d'état d'esprit. Mais nos organisations actuelles « freinent, voire qui inhibent la créativité et l'innovation » et entretiennent des rapports entre jeux de pouvoir et coopération. Il est indispensable que les managers cultivent la coopération, pour construire une relation basée sur le « développement humain économique et écologique durable ». Ainsi abandonner l'esprit de compétition, privilégier la confiance et le pardon sont les clés d'une coopération « indispensable lorsque le réel devient complexe ».

La réforme de l'être : L'être humain s'exprime dans différentes dimensions : physique, intellectuelle, émotionnelle et spirituelle ce qui contribue à « l'équilibre de vie ».

La dimension physique doit être prise en compte au niveau de la santé, de l'environnement et l'ergonomie du travail, mais également au travers de moyens pouvant le libérer des contraintes du quotidien.

La dimension intellectuelle doit se développer grâce à la formation, l'intérêt porté sur les missions, l'information des collaborateurs sur les aspects politiques, stratégiques de l'entreprise, et la culture de la transversalité, source d'efficacité et de motivation.

La dimension émotionnelle s'exprime au travers de l'ambiance et des relations au travail, mais également dans le sentiment d'appartenance et de fierté ressentis pour l'entreprise.

La dimension spirituelle est liée au besoin de créer, d'être utile et servir une cause, et d'œuvrer dans un projet collectif.

Cet équilibre de vie pour Laurence Baranski, favorise la performance, en alliant le contexte économique et le facteur humain. Elle propose de passer de « la ressource humaine à l'être humain. ». p349. Ainsi, il est indispensable de « considérer tout collaborateur comme un être humain dans ses quatre dimensions » ce qui conduit à « démocratiser le plaisir dans l'environnement professionnel et social, et en faire un levier de performance ».

Une approche du management tridimensionnel :

Laurence Baranski propose une approche vers le management en trois dimensions : Le management a un effet sur « les trois niveaux que sont l'entreprise, l'équipe, la personne. ». p311. Ce management, basé sur une approche systémique de l'entreprise, optimise la pérennisation du changement, en agissant sur :

« La dynamique culturelle » avec un management en adéquation avec la finalité et la culture de l'organisation, favorisant l'esprit de coopération, et la communication.

« La dynamique managériale ». Le manager mobilise son l'équipe, apporte une structure et de la cohérence au changement. Il entretient les relations interpersonnelles pour « accroître la réactivité et la performance de l'équipe. »

« La dynamique humaine » : le manager tient compte de l'individualité au sein de l'équipe. Il définit des objectifs individuels à ses collaborateurs, en tenant compte des besoins et notamment celui de reconnaissance.

Laurence Baranski envisage la culture, comme une quatrième dimension du management qui prendra en compte les valeurs et les croyances partagées, qui influencent les comportements.

Pérenniser le changement, c'est : « intégrer dans nos esprits et dans nos modes de fonctionnement le fait que le changement est permanent. ». p385

Une approche du changement agile :

Les travaux d'Autissier et Moutot(2015), les ont amenés à étudier le changement au travers de la pensée chinoise. « Le plus ancien livre en conduite de changement est un manuel chinois datant du premier millénaire avant l'ère chrétienne, soit environ 2500 ans. Cet ouvrage nommé le « Yi King » signifie le « livre des transformations ». p30.

Dans la culture asiatique, la transformation est « le moment où se produit l'ancrage dans les pratiques quotidiennes ». p30. Trois principes ressortent du Yi King :

Le changement est « source de sagesse et de bien-être ».p32.

Le changement est « un chemin » qui mène d'un point à un autre. La transformation est le « deuxième mouvement d'évolution qui ancre et fait aller plus loin ».p32.

La notion de relation temporelle inversée : se projeter dans le futur en considérant que le présent est « une actualisation du passé ». p32.

Les principes du Yi King sont repris par les auteurs pour définir le changement et la transformation ainsi : « Le changement décrit le processus d'évolution, et la transformation, ce que la personne fait après avoir changé ». p33.

Autissier et Moutot proposent un changement « agile » qui s'opère en trois phases : La phase « Définir » : Elle pose le « diagnostic de l'existant » en précisant le changement attendu en matière de : structures ou unités, modes de fonctionnement, outils, compétences et métiers, culture de l'organisation (cartographie des changements). p85.

La phase « Expérimenter » : composée d'ateliers destinés à travailler sur la participation et à « faire prendre conscience à la fois de l'importance et du contenu du changement » et d'un pilotage basé sur « des mesures du changement en cours de réalisation par des enquêtes auprès des principaux intéressés... ». p73. Les auteurs proposent d'utiliser l'informatique et les réseaux sociaux comme outils de pilotage, pour évaluer la progression du changement sur le terrain « sans contrainte de temps et d'espace ». La phase d'ateliers associée au pilotage contribue à « un accompagnement micro où chaque service ou entité analysée a la possibilité de choisir des ateliers et/ou dispositifs d'accompagnement différencié ». p74.

La phase « Ancrer » : doit permettre de ne pas rester au niveau « des changements d'un jour, sans lendemain ». p154. Pour cela, il s'agit d'avoir « une vision globale sur 5 ans glissants des projets réalisés, en cours de réalisation et à venir », grâce à des indicateurs. Le tableau de bord du changement permet de visualiser les « changements en cours de réalisation ». p158, et « les objectifs globaux de transformation de l'entreprise ».p161.

Pour les auteurs, le changement doit s'inscrire dans l'organisation, « comme un processus continu lui permettant d'assurer sa survie ». p163. L'organisation doit être en mesure d'évaluer sa capacité à changer, définie comme : « l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement, en favorisant son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation ». P162.

**Si le changement est synonyme de rupture, de résistances, il permet néanmoins le bond dans un futur, vers l'amélioration et le progrès. Accepter le changement demande un état d'esprit nouveau, une prise de conscience de son omniprésence à chaque étape de la vie de tout être vivant. Au sein des entreprises, le changement est un élément incontournable garant de son évolution et de sa survie.**

### 3.1.2. L'IMPLICATION

Dans l'article tiré de la revue soins cadre « Comment motiver et impliquer les soignants »? Vincent Chagué<sup>7</sup> (2007), évoque la difficulté de motiver durablement les équipes soignantes, étant donné, qu'individuellement chacun a un comportement, des attentes et une implication qui lui sont propres.

Il évoque le lien entre les concepts de motivation, satisfaction, implication, mais souligne le fait qu'ils soient peut-être sujets à confusion. Il est essentiel de comprendre ces liens pour comprendre ces concepts. Vincent Chagué illustre son propos en citant Frédérique Alexandre Bailly<sup>8</sup> : « la motivation est un processus qui permet de faire le lien entre implication et satisfaction ». p 12.

Salvatore Maugeri<sup>9</sup> (2004) aborde également la confusion possible dans les définitions entre la motivation, l'implication et la satisfaction. « La lecture des ouvrages français traitant de la question nous montre que, très souvent le terme de motivation se confond avec ceux de satisfaction et d'implication ».p9.

Il me semble délicat de tenter de comprendre l'implication indépendamment de ce qu'est la motivation et la satisfaction. Le concept de motivation apparaîtra donc, logiquement, tout au long du développement de ce cadre conceptuel en filigrane. Je tiendrai compte également du lien avec la satisfaction au travail.

Claude Levy Le Boyer<sup>10</sup> (2008) dans « les vrais ressorts de la motivation » propose une vision de la motivation en lien avec l'évolution du travail et de la société.

Aujourd'hui, le travail n'a plus la place centrale dans les valeurs et les travailleurs ont aussi évolué. La reconnaissance et l'épanouissement personnel sont privilégiés à la recherche d'avantages pécuniaires. Le monde du travail a évolué ainsi que les sources de motivation. Autrefois, la motivation était basée sur « l'échange entre le travail accompli et un avantage matériel... » La promesse de récompense pouvait motiver les travailleurs à davantage d'efforts. De nos jours, l'évaluation individuelle objective est difficile dans le travail d'équipe. Dans les métiers de service, l'évaluation est imparfaite avec des notations peu représentatives de la motivation au travail. Les compétences individuelles, manuelles laissent la place à un fonctionnement cognitif.

Claude Levy Le Boyer définit la motivation externe comme un salaire payé en retour de travail effectué. La motivation interne est un travail en cours de réalisation, ou prime l'envie de se sentir efficace, en cohérence avec ses valeurs professionnelles, et le besoin d'estime de soi. Cette motivation interne peut s'exprimer dans la participation aux décisions, en permettant l'autonomie et la prise d'initiatives, et la communication autour des résultats et des valeurs de l'entreprise.

Salvatore Maugeri s'appuie sur les travaux de Steers<sup>11</sup> et Porter<sup>12</sup> définissent la motivation comme « les forces énergétiques qui, chez les individus, les poussent à se comporter de certaine manière ». p10. La motivation est « conçue comme une dépense d'énergie, engagée dans la réalisation d'un but fini ». P10. Salvatore Maugeri décrit la motivation comme non visible d'emblée, s'appuyant sur les travaux de Roussel<sup>13</sup> qualifiant la motivation de « concept représentant un processus psychique supposé, non observable directement. ». p11. Ce que la motivation laisse entrevoir est « l'effort



produit par un individu... définit comme somme d'énergie physique et intellectuelle investie dans un travail et se traduisant par une performance, qui seule est accessible à la mesure ». p13.

Avant de tenter de comprendre ce qu'est l'implication il est nécessaire de poursuivre les recherches vers la satisfaction, étant donné le lien étroit entre ces concepts.

La satisfaction : est définie (CNRTL) comme un état affectif fait de plaisir et de soulagement, éprouvé par celui qui a obtenu ce qu'il souhaitait.

La satisfaction au travail du point de vue sociologique:

Se référant à la définition de Locke<sup>14</sup>, Maugeri définit la satisfaction comme « ... le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus ». p13.

C'est par le lien entre ces résultats réalisés et espérés par le salarié que la satisfaction apparaît et, se rapproche de la motivation : « On ne peut pas être satisfait si l'on n'attendait pas tel ou tel résultat, on ne le désirait pas, en somme, s'il ne nous motivait pas ». p13. Cette proximité entre motivation et satisfaction, revient à la confusion déjà évoquée, entre ces termes par Maugeri et qu'il nomme « ... des glissements sémantiques de l'un à l'autre dans la littérature spécialisée ». p13.

Salvatore Maugeri se réfère à Francès<sup>15</sup>, qui précise la relation entre les concepts, en posant la question suivante : « Pourquoi travaille-t-on ? ». En dehors du côté économique, la motivation est « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son travail » et « l'aspiration n'est pas observable, ni même consciente...mais seulement par le but...le résultat qu'il (le travailleur) attend de son emploi un résultat qui, lui, est conscient et descriptible ». p14.

Salvatore Maugeri avance la théorie suivante : les dirigeants ont tenté d'établir l'effet de la motivation et la satisfaction sur la performance ou la productivité, en « partant du principe qu'un salarié motivé et satisfait... va donner le meilleur de lui-même à l'entreprise. ». p15. Mais il n'y a aucune enquête qui valide cette hypothèse de manière scientifique. Francès évoque que c'est plutôt « l'association d'une capacité ou d'une aptitude (technique) avec un poste de travail ». p17, qui joue sur la performance.

La question de la performance est au cœur des préoccupations des dirigeants, mais qui ont mal interprété sa relation avec la satisfaction et la motivation du salarié. Salvatore Maugeri parle « d'une énorme méprise que semble s'être édifiée la littérature managériale sur la motivation et la satisfaction au travail ». p18. En effet, les dirigeants ont « confondu motivation, satisfaction et Implication ». p16. Le but des dirigeants est de rechercher « l'implication maximale de l'agent pendant la durée de sa prestation d'effort. » La réussite est corrélée à « sa détermination à donner le meilleur de lui-même, autrement dit : son implication ». p19.

L'implication du salarié est alors définie comme : « l'investissement physique et intellectuel total de l'agent durant la plus grande partie possible du temps de travail rémunéré dans l'exécution de sa fonction ». p19.

L'implication : est définie (CNRTL) comme une action par laquelle on attribue à quelqu'un, un certain rôle dans une affaire. L'implication naît de la relation entre le travail et l'individu. Vincent Chagué (2007) considère que : « L'individu est impliqué parce qu'il a trouvé quelque chose dans son travail, qu'il interprète d'une façon telle

qu'il en tire un certain plaisir ». P13. Si le travail lui amène la satisfaction de ses besoins, l'individu peut s'impliquer. Plaisir et implication sont liés. Le cadre recherche l'implication du soignant pour qu'il réalise un travail de qualité, « qu'il s'investisse dans les missions qui lui ont été confiées ». p13.

Le terme « implicatio » emprunté au latin, désigne d'ailleurs un « entrelacement, enchaînement, embarras », qui soulignent le lien étroit qui les unit. Ces concepts sont essentiels dans la compréhension de la relation de l'Homme au travail.

L'implication à travers l'évolution des théories de la motivation :

Les théories de l'école classique, à l'image du taylorisme supposent que l'implication des travailleurs dépend : d'une « stimulation économique » représentée par l'octroi d'avantages tels que les primes, les promotions. Mais l'implication serait également liée à un système basé sur la répression et la peur de la sanction décrit comme « féroce et impitoyable ». p33. Les salariés, sont surveillés et soumis à un système qui sanctionne le moindre relâchement dans leur travail.

Suite aux travaux de Mayo 16, effectués auprès d'employées de l'usine Hawthorne, il apparaît que la productivité augmente du fait de l'intérêt porté à leur égard, indépendamment des conditions de travail et de la rémunération possible. « Le besoin de contacts humains, la recherche de témoignage d'estime de soi, le désir, en somme, de vivre et d'être reconnus comme des êtres humains dans l'entreprise jouent un rôle capital dans le bien être, et par conséquent la productivité des salariés ». p44. Cette « logique des sentiments » questionne le rôle de l'encadrement au sein des entreprises. Le moral et l'investissement des ouvriers dépendent de l'attitude de leurs chefs à leur égard. Le principe de « friendly supervision » traduit par la bienveillance de chefs basée sur « un rôle d'écoute et de conseil plutôt que de commandement... ». p48. Apparaît la notion d'« animateur de groupe, avec une capacité d'écoute, plutôt qu'un chef ... chargé de l'application des règles ».p48. Cette évolution dans le courant des relations humaines va par la suite orienter des théories misant sur « ...des liens affectifs entre les membres d'un groupe, pour atteler l'homme au travail, et sans autre compensation que la reconnaissance et l'estime de ses pairs et de ses supérieurs, soutirer le meilleur des salariés ». p49. Cette théorie marque l'évolution de la réflexion sur l'implication, et sur le management. Les causes de l'implication ne peuvent être réduites qu'à la recherche d'avantages pécuniaires et surtout la peur des sanctions, induisant un style de management autoritaire basé sur le contrôle et la répression. Si les travaux de Mayo ont été remis en cause par la suite, étant donné les conditions de l'enquête et l'interprétation de ses résultats, ils ont orienté les études des psychologues et psychosociologues vers de nouvelles approches sur la vie et les relations vécues au sein des groupes au travail.

Les expériences de Hawthorne ont apporté un éclairage sur le fonctionnement des individus au sein du groupe. Salvatore Maugeri revient sur ces différents modes de fonctionnement inter personnels. Il existe au sein du groupe :

Une organisation dite formelle, en lien avec les « prescriptions formelles » qui sont le règlement imposé au sein de l'entreprise par les dirigeants.

Une culture basée sur leurs histoires personnelles, les valeurs et croyances partagées situées dans la sphère de la vie privée.

Une organisation dite informelle, moins visible, existe également. Cette organisation influence les comportements des membres du groupe au niveau de la productivité, « en matière de rendement, en fixant les niveaux de productivité normaux aux yeux du groupe, réactivant l'intérêt du phénomène du freinage... ». p48.

Les études des psychosociologues, se sont élargies vers les notions de « motivation et satisfaction... de leadership, de participation et d'implication ». p49, en élargissant leur champ d'investigations, vers les attentes et le moral des travailleurs, les résistances au changement.

Un autre mouvement permet de classer les théories de la motivation selon deux catégories :

Les théories « du continu » : ce courant s'intéresse à ce qui pousse l'individu à agir. Il s'agit de ce que Maugeri qualifie de « forces psychologiques... voire instinctuelles ». p51. Cette théorie dite du « pourquoi », cherche à comprendre les besoins et intentions du sujet et sera étudiée par les psychosociologues.

Les théories du « processus » vont-elles se pencher sur le « comment » c'est-à-dire sur le sens donné à la situation vécue et son effet sur le comportement de l'individu. Ce courant sera développé par les psychologues cognitivistes. L'implication vue par Herzberg et la psychosociologie :

Herzberg 17, démontre que l'homme recherche la satisfaction de besoins dits « naturels, primaires ... il lui faut manger, se chauffer... » comblant sa « nature adamique » mais également des besoins comblant sa « nature abrahamique ». p68, liée à l'accomplissement de soi. Selon lui, il est nécessaire de revoir les postes de travail pour « confier des tâches plus complexes et plus motivantes aux salariés, ce qui est toujours synonyme d'efficacité et de productivités accrues ». p69. Herzberg est à l'origine de ce mouvement dit « de l'enrichissement des tâches, comme moyen d'épanouissement de la personnalité humaine au travail ». p64.

En effet, il relie « les sources de l'implication salariale » à un management qui prône l'épanouissement personnel, la reconnaissance dans leur travail, et pas uniquement des conditions de travail ou économiques favorables.

L'implication et la théorie de l'autorégulation :

Une théorie différente celle de « l'autorégulation » va apparaître dans les années 80/90. Ce courant s'appuie sur « les buts, les objectifs et sur un management chargé d'insuffler aux salariés, des valeurs communes, une même culture d'entreprise ». p55.

Les années 80/90 sont marquées par l'apparition de gestion du personnel, autour des valeurs de l'entreprise, de la participation des salariés au projet de l'entreprise.

Locke est le précurseur de ce courant « effet de but » : Il s'agit de définir les buts pour amener l'individu à réfléchir à son travail en matière d'objectifs clairs, ce qui l'amène à l'implication et la productivité. L'effet de but varie selon son contenu et son intensité. En effet, le degré de difficulté est stimulant dans le sens où il montre la confiance accordée au salarié, sous réserve qu'il soit conscient de ses capacités. Il est important de définir un objectif « suffisamment complexe et difficile pour être

considéré comme un challenge, mais pas trop tout de même, pour demeurer acceptable... » p102. La difficulté, la complexité de la mission demandée serait donc un facteur favorisant l'implication des travailleurs.

L'implication du point de vue de Maurice Thévenet :

Maurice Thévenet (2014) développe les facettes de l'implication. Il explique que les dirigeants recherchent l'implication de leurs salariés pour doper la réussite de l'entreprise. Cependant la gestion de personnel et le management jouent sur le collectif, mais chaque individu a sa singularité et sa liberté individuelle, et il n'y a donc pas toujours d'action de l'un sur l'autre et de résultat probant.

Thévenet reprend les travaux réalisés par Morrow<sup>18</sup> sur les facteurs de l'implication : La valeur travail se manifeste par le sentiment d'être utile au travers d'une activité, de se réaliser. La valorisation du travail effectué permet de se sentir reconnu au niveau social.

L'environnement immédiat du travail, se définit par le contexte, le lieu, l'ambiance dans laquelle évolue le salarié.

Le produit ou l'activité peut être associée à « un certain statut social ». p85. L'activité exercée bénéficie d'une image positive qui peut renforcer l'implication des salariés.

Le métier démontre un sentiment d'appartenance à un milieu professionnel reconnu et porteur d'une expertise valorisant les activités.

L'entreprise est porteuse d'un sentiment d'appartenance et de fierté, par « l'adhésion à des valeurs ». p85.

Qu'expriment les salariés impliqués ?

Dans son ouvrage, Maurice Thévenet s'attache à définir les sentiments exprimés par les salariés. Etant donné la complexité de la relation avec leur travail, les salariés peuvent exprimer des sentiments contraires.

Il peut exister des tensions en lien avec le stress associé à la peur de l'échec, la remise en cause qui en résulte, allant parfois jusqu'à la colère si le travail n'avance pas comme souhaité. Dans le cadre de la réalisation d'un projet, le salarié peut ressentir, le sentiment d'être utile dans cette réussite, une satisfaction personnelle et un sentiment de fierté porté par la confiance et la reconnaissance accordée.

Existe-t-il un lien entre efficacité et implication ? :

Pour Thévenet, le lien n'est pas prouvé. Pourtant, les dirigeants pensent agir sur les comportements pour doper les résultats, à grands renforts de politique de personnels. C'est ce que Thévenet appelle le « rêve de l'entreprise », un idéal attendu des comportements des salariés qui seraient source d'implication. Il va jusqu'à décrire, ce qu'il appelle « la Grande illusion de l'implication » : Former et communiquer ne suffisent pas à impliquer les salariés. Les dirigeants s'imaginent que leurs équipes travaillent pour faire le bien de l'entreprise, c'est une illusion d'après Thévenet, car personne n'est réellement dans cette position. Il n'y a pas de méthodes miracles pour susciter l'implication, malgré la bonne volonté de proposer des formations la développant. Il considère que l'implication se construit avec son histoire personnelle et elle est parfois dans des « petits boulots » et dans des emplois difficiles. Il existe des

salariés impliqués dans des usines, les secteurs de grande distribution, et restauration rapide. Donc l'implication existe dans des domaines où on ne l'attend pas toujours. L'entreprise ne crée pas l'implication : C'est le salarié qui va s'impliquer, l'entreprise ne peut que favoriser les conditions de son implication. L'entreprise ne peut pas changer les salariés, ce sont eux qui changeront si les conditions sont apportées. L'implication peut être une ressource, en lien avec les valeurs de l'entreprise, qui joue sur les comportements, les actions et sert à produire quelque chose.

Rôle du cadre dans l'implication de son équipe :

L'HAS, dans le « Guide pour l'autodiagnostic des pratiques de management en établissements de santé » publié en 2005 apporte un éclairage sur la motivation, notamment à travers les fonctions des managers : « On ne motive pas au travail un individu, on crée les conditions qu'il faut pour qu'il se motive lui-même. Il n'y a pas de personnes motivées et d'autres non motivées, dans la mesure où chacun construit sa motivation à partir de ses besoins et des situations qu'il rencontre dans son environnement professionnel. » Les cadres ont un rôle prépondérant dans l'accès aux conditions favorisant la motivation des soignants.

L'HAS est à l'origine de plusieurs recommandations destinées aux cadres :

Définir des objectifs clairs pour renforcer la cohérence : Les agents doivent comprendre l'institution pour pouvoir s'y impliquer. L'entretien annuel, la participation au contrat d'objectifs sont des outils conduisant à une meilleure compréhension et implication dans le travail.

Responsabiliser et déléguer : Il est préconisé de laisser de l'autonomie, un espace d'initiatives, aux soignants pour exprimer leur créativité et de réfléchir à leur travail. Cela conduit à une motivation et à un épanouissement personnel.

Vincent Chagué identifie une autre priorité dans l'action des cadres, pour favoriser, ce qu'il définit comme l'implication de leurs agents. Il s'agit d'« ...avoir un management exemplaire » basé sur la « communication et la transparence, la reconnaissance du travail de leurs collaborateurs, l'écoute de leurs besoins et la valorisation de leurs compétences ».p15.

**Le rôle du cadre requiert une importance particulière dans la compréhension des projets, la cohérence et la clarté dans les objectifs fixés. Il peut favoriser l'implication de ses agents, en tenant compte de l'environnement du travail, de leur histoire personnelle et du lien qu'ils ont tissé avec le travail. Valoriser et reconnaître leur travail contribuent à développer leur implication.**

### 3.1.3. LE SENS

Si les concepts de l'implication et du changement étaient incontournables dans mes recherches, je m'oriente désormais vers le concept du sens. En effet, comprendre et cerner ce concept va éclairer la suite de ma réflexion.

Définir le sens :

Le sens est un mot polysémique, dont les définitions s'apparentent à divers domaines. Le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) propose les définitions suivantes :

Signification : Idée, signification représentée par un signe ou un ensemble de signes; représentation intelligible évoquée ou manifestée par un signe ou une chose considérée comme un signe.

Physiologie : faculté d'éprouver des sensations, système récepteur d'une catégorie spécifique de sensations (relatif aux cinq sens).

Philosophie : raison d'être, valeur, finalité de quelque chose. Capacité de bien juger, de prendre une décision sans a priori raisonnablement (en lien avec le bon sens).

Mouvement : Orientation, direction d'un élément mobile.

Le sens du travail

Estelle Morin<sup>36</sup> (2008) a réalisé le rapport « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel » pour l'Institut de Recherche Scientifique Robert-Sauvé en Santé et en Sécurité du Travail (IRSST). Estelle Morin effectue un travail de recherche sur les liens entre le sens du travail avec la santé mentale et l'engagement organisationnel. Son enquête s'est déroulée au sein de diverses structures (centre hospitalier, centre de santé et d'affaires sociales, centre de recherche en milieu agricole et société de conseil en ingénierie). Dans un premier temps, elle s'attache à définir le mot sens et s'intéresse à son étymologie. L'origine du « sens » vient :

Du latin *sensus* : « faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. ». « Il signifie également l'idée ou l'image que représente un signe, une expérience ». p11.

Un Professeur en psychologie appliquée au management et au développement organisationnel à Montréal

Des langues germaniques *sumo*, il signifie « la direction, l'orientation que prend quelque chose ». p11.

Ces termes d'orientation et de direction abordent le sens dans la dimension du travail. Dans une organisation, la direction et l'orientation illustrent la politique menée, et le rôle du cadre ou du dirigeant est défini comme celui qui montre la direction, le cap à suivre à son équipe.

Dans l'article « Donner un sens au travail » Estelle Morin (2016) retient trois manières de définir le sens au travail, qui se rapporte :

A la signification : « c'est-à-dire comme la représentation qu'une personne se fait du travail et la valeur qu'elle lui attribue ».

A l'orientation : « qu'une personne donne à son travail ; ce qu'elle recherche à travers lui ». Elle définit également le sens au travail par rapport à la cohérence « recherchée par une personne entre sa raison d'être intime et son travail : « Le sens ainsi conçu est un effet, un produit de l'activité humaine. Le sens ne se donne pas, il est découvert, à travers les événements et par les relations que le sujet entretient avec les autres. »

Le sens au travail apporte clarté, et cohérence dans les actions demandées et réalisées, mais il transparait également dans les relations interpersonnelles, et détermine ainsi le climat au travail. Il apparait ainsi dans la nature des relations entre les agents, et les personnels et les encadrants :

« Un travail a du sens s'il est supervisé par un cadre qui exprime clairement ses attentes, offre son soutien quand on est aux prises avec des difficultés, et avec qui il est

possible de discuter ouvertement des problèmes pour les résoudre » : « Une relation de qualité en est une où le supérieur donne son soutien à son subordonné, témoigne de la considération et du respect pour lui, engendrant de la confiance et de la loyauté. »

L'approche psychologique du sens :

Estelle Morin apporte l'éclairage de la psychologie sur le mot sens : « le sens se rapporte essentiellement à l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude ». p11. Elle évoque Frankl<sup>37</sup> (1969), qui définit le sens comme : « associé à la raison d'être et de vivre, à la vocation ». Elle cite également Yalom<sup>38</sup> (1980) qui définit le sens ; « en se référant à la cohérence, à l'intention qui est exprimée par quelque chose. La quête de sens implique une recherche de cohérence ».p11.

La cohérence ainsi associée aux termes de plénitude et d'équilibre renvoie à la notion de bien être psychique, indispensable à l'épanouissement de l'individu.

Estelle Morin fait le lien entre le sens et la santé mentale de l'individu, en se basant sur les travaux de Yalom (1980) qui soutient que :

« L'être humain a besoin de sens pour comprendre et interpréter ses expériences dans le monde et pour se définir les valeurs sur lesquelles il pourra fonder ses actions. Ce psychiatre affirme également que le sens est nécessaire à l'hygiène mentale de l'être humain : l'individu a besoin d'une raison d'être, d'avoir un but, des valeurs ou des idéaux, sans lesquels il connaîtrait une condition de détresse que Frankl (1967) qualifie de spirituelle. Ces absolus inspirent ses attitudes et ses conduites et lui servent de guides d'actions ».p13.

Ce besoin de sens dans la vie de l'être humain apparaît essentiel pour son équilibre. Le sens lui permet d'agir selon ses valeurs et de comprendre l'intérêt de ses missions.

Dans les organisations de travail, la question du sens revient souvent au premier plan, par les individus revendiquant auprès de leur hiérarchie des décisions et chargées de sens.

Le cadre et le sens au travail :

Dans son ouvrage « le manager au quotidien » Mintzberg<sup>39</sup>(2006) s'attache à définir les 10 rôles du cadre dans trois catégories :

Rôle interpersonnel : Symbole, agent de liaison et leader. p107.

Rôle lié à l'information : Observateur actif, diffuseur et porte-parole. p107.

Rôle lié à la décision : Entrepreneur, régulateur répartiteur de ressources, négociateur. p107.

Mintzberg (2006), précise une des missions emblématiques du cadre, celle de leader, qui consiste à donner la direction à suivre à son équipage, un sens au projet à atteindre. Il souligne que le cadre doit éviter le « tiraillement inutile » de l'organisation. Cela revient au rôle de répartiteur de ressources du manager qui doit « organiser le travail : établir ce qu'il faut faire,

qui le fera, quelle méthode sera utilisée ».p97. Cette définition se rapproche également du sens donné à l'organisation du travail. En effet, informer, expliquer les modalités, le but à atteindre sont des éléments porteurs de sens, au sens de compréhension et de direction, pour les participants à la réalisation du projet. Le sens donné au travail est au cœur des préoccupations des travailleurs.

Il décrit le rôle d'entrepreneur et de leader : « il doit donner à son organisation une direction, et introduire le changement de façon à ce que son organisation s'y adapte sans tiraillement inutile ». p106. Le rôle de leader se manifeste dans « la nécessité pour un cadre de donner une direction et un but à son organisation ».p72.

Le sens donné au travail, va déterminer ainsi les actions à mener. Mucchielli 40 (2006), l'illustre ainsi : « Pour que l'on passe à l'action, pour que l'on fasse quelque chose, il faut que notre conduite ait un sens ».p7.

Il est intéressant de s'arrêter un moment sur la notion de sens donné au travail, dans le domaine du management, et plus particulièrement auprès des cadres de santé.

Le rapport ministériel réalisé par Chantal de Singly<sup>41</sup> (2009) sur les missions des cadres hospitaliers, met en lumière leur rôle essentiel dans la compréhension et la mise en place de changements au sein des établissements :

« Le fonctionnement qu'ils utilisent repose essentiellement sur des capacités à expliquer, à décoder et à convaincre chacun et tous » p44.

Cette faculté des cadres à expliquer, clarifier sous-entend qu'ils participent pleinement à l'apport de sens dans un processus visant un changement. L'éclairage qu'ils apportent ainsi, permet de convaincre les équipes, de les rallier à la démarche.

Expliquer puis convaincre serait reconnu comme gage de succès. Si les cadres possèdent cette capacité d'amener du sens, de la cohésion dans les projets, ils ont également une place prépondérante au sein de l'organisation. Le rapport de Singly a étudié cette position centrale des cadres, qui contribue essentiellement dans la mise en œuvre des changements :

« Les cadres hospitaliers ont un rôle central dans la mesure où ils se situent comme intermédiaires entre la direction ou les médecins responsables d'unités et les personnels « de base » et dans la mesure où cette position est décisive pour le succès des réformes en cours, les cadres ayant en charge leur traduction concrète et quotidienne adaptée aux circonstances particulières qu'ils sont les mieux à même de bien connaître. On peut donc les appeler la « cheville ouvrière » des changements organisationnels, le pivot autour duquel le succès des projets « tourne ». p28.

L'approche philosophique du sens au travail:

Hubert Faes<sup>42</sup> apporte un éclairage sur l'évolution du travail et le sens qu'il lui est accordé. Esclavage au temps de l'Antiquité, labeur au Moyen Age, le travail est une contrainte, chargé de pénibilité. L'Homme est un esclave, un serf, dont la vie est sous l'emprise de son maître.

« Les Anciens n'imaginaient pas qu'un homme puisse vouloir consacrer sa vie à travailler. Le travail ne pouvait pas être une activité intentionnelle humaine, un projet humain. ». p8.

A l'époque de l'industrialisation, le travail à l'image du système taylorien s'illustre par le travail à la chaîne, réalisé par des ouvriers sans qualifications, dont la force physique est recherchée avant tout dans la production de masse. Le travail a pour but la production de richesses, lié au marché de l'offre et la demande.



« Travail n'a plus alors pour principale signification la peine ou l'effort, autrement dit le labeur. Il a le sens de la fonction que l'on remplit dans le cadre d'une organisation sociale de l'activité, une organisation qui vise la production de quelque chose ».p11. Hubert Faes illustre cette assimilation du travail à une production à travers Aristote : « Ce qu'on entend alors par travail correspond à ce qu'Aristote a caractérisé comme la poïèsis, l'activité de fabriquer, de produire, de créer ».p12.

Le sens donné au travail est devenu au fil du temps une requête exprimée par les travailleurs, bien loin de leurs ancêtres, esclaves, serfs pliés sous le poids du labeur. L'Homme d'aujourd'hui, est en perpétuelle quête de sens pour illuminer ses relations avec les autres, s'épanouir dans une vie professionnelle. S'il permet d'assurer sa survie et celle de ses proches, le travail a pris une place considérable dans sa vie.

Le sens donné au travail, permet aux travailleurs de se réaliser, de se sentir utile, d'agir selon ses valeurs. Cependant, il existe des situations vécues comme absurdes, inutiles car sans cohérence, voire contre productives. En effet, les salariés, à tout niveau de l'organisation, agents ou responsables se plaignent d'injonctions contradictoires venant de leur hiérarchie.

Fabienne Hanique 43 (2004) a réalisé une enquête dans le milieu de La Poste, où elle aborde le sens dans le changement, et notamment la difficulté d'agir sur des injonctions qui n'ont pas de sens.

« Mais, travaillant sur la question du sens au travail, nous voudrions montrer que les difficultés de mise en œuvre des transformations « culturelles » ne renvoient pas à cette notion réductrice et trop fameuse de « résistance au changement » (« qualité » idiosyncrasique que l'on a trop systématiquement prêtée aux fonctionnaires), mais bel et bien à la difficulté réelle qu'il y a pour tout un chacun à renoncer, dans sa pratique quotidienne, à ses valeurs et ses référents dans l'action pour y substituer des prescriptions exogènes, perçues parfois comme littéralement « insensées ».p19.

**Le sens, défini comme un cap, une direction prend toute sa dimension dans l'univers du travail. Il amène la compréhension dans les missions attendues, dans la démarche de changement et dans les rôles de chacun au sein de la structure. Le sens donné au travail accordé aux valeurs partagées par les travailleurs, contribue à leur épanouissement.**

#### 3.1.4. LE RÔLE DU MANAGER

L'ambiance de l'équipe, sa cohésion, son équilibre et son envie de gagner sont des conditions fondamentales pour la réussite du projet.

Le rôle du manager est la mobilisation et l'adhésion de l'équipe au projet de changement stratégique. Pour atteindre cet objectif, nous énumérons trois conditions majeures liées à l'équipe :

L'équipe est suffisamment engagée (ou « tendre ») mais pas trop. C'est le principe de l'élasticité : tendu, l'élastique réagit ; détendu, il est mou ; trop tendu il peut se rompre. L'équipe de projet réagit à son image : elle peut aussi « être molle » ou « prête à se rompre ».

Le manager sait adopter son comportement aux exigences de la situation. Novateur quand il faut, il sait aussi écouter, reconnaître les compétences, la motivation et s'attarder pour satisfaire les besoins des individus. En autres termes, il pilote ses centres d'intérêt.

Le respect des individualités n'implique pas l'individualisme. Au contraire, chaque individualité enrichit l'équipe pour le bien communs et l'atteinte des objectifs collectifs. Le chef de projet doit donc fédérer cette équipe et l'aider à réaliser sa cohésion. Un acteur atypique ou divergent des visions communes fera l'objet de toutes ses attentions car il a besoin de cet acteur comme des autres.

Le gestionnaire de projet doit également veiller sur les conditions de succès de la gestion du changement.

Conditions liées à la mission

- Démontrer la pertinence ou le besoin du changement
- Développer une vision claire et attirante de la situation future
- Assortir la vision à long terme d'objectifs concrets et à court terme.

Conditions liées à la structure et au fonctionnement

Mettre en place des structures et des modes de fonctionnement pour assurer la transition, proposer une séquence claire des étapes du changement.

Conditions liées aux ressources et à la technologie.

- Assurer les ressources et les moyens requis par la nouvelle situation.
- Fournir les moyens d'acquérir les nouvelles connaissances et les habiletés requises.

Conditions liées aux personnes

- Connaître et gérer les forces positives, les résistances et les agendas cachés.
- Impliquer les acteurs concernés dans le processus de changement.
- Accepter l'échec initial
- Récompenser de façon personnalisée l'efficacité.
- Fournir les appuis requis : information « coaching », perfectionnement.
- Supporter et renforcer les comportements : gains à court terme, reconnaissances.

Conditions liées à la gestion

- Garantir un pilotage puissant et engagé
- S'assurer l'appui soutenu des « promoteurs »
- S'assurer l'engagement des acteurs- clés
- Développer une masse critique suffisante de supporteurs d'alliés
- Bâtir une équipe d'agent de changement dotés : de l'autorité nécessaire, d'une crédibilité élevée, d'un engagement à toute épreuve.
- Présenter un plan d'action gérable : clair, accessible et flexible.
- S'assurer que les premiers résultats sont positifs et concluants (le succès attire le succès).
- Etre attentifs aux impacts des activités et des résultats de l'implantation
- Prévoir des temps et des mécanismes d'ajustement
- Apprivoiser le changement par des expériences pilotes, d'activités de formation

- Gérer les enjeux de pouvoir

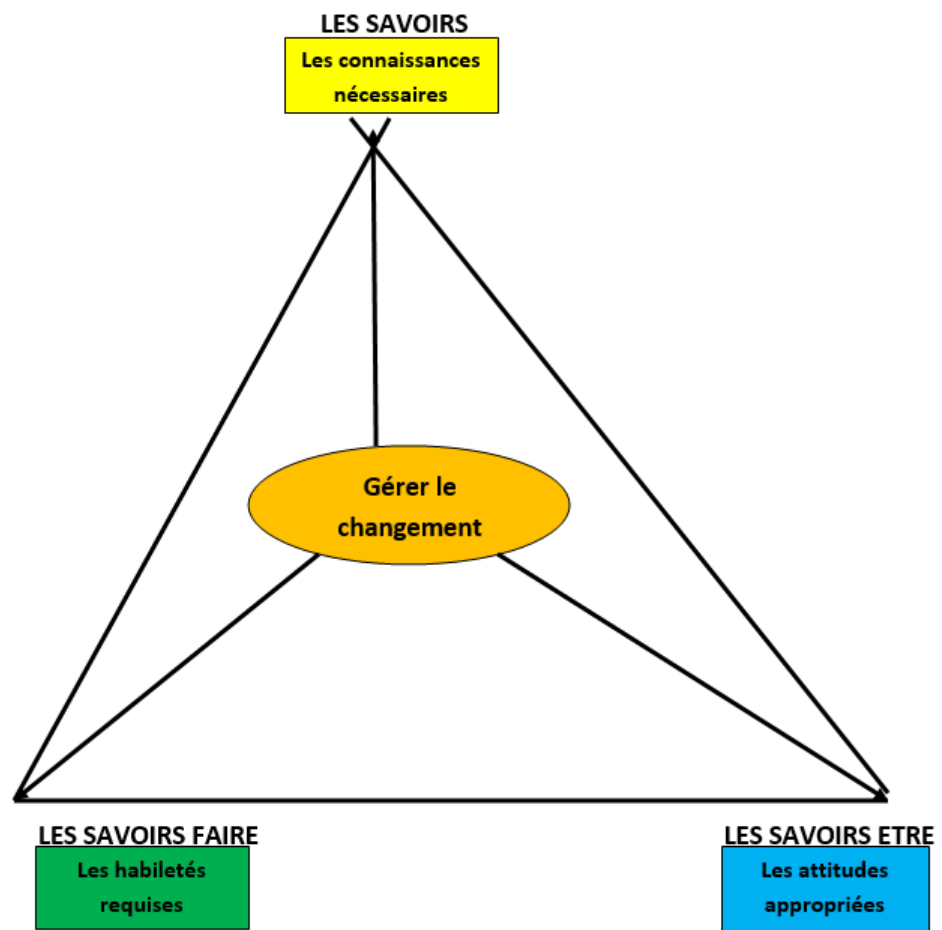


Figure4: Les compétences du gestionnaire de changement

### 3.2. LES NOUVELLES TECHNOLOGIES UTILISEES DANS LA MINE

Des changements technologiques sont survenu dans le département mine pour augmenter la productivité de l'équipe, diminuer la dilution et la perte du minerai.

#### 3.2.1. CHANGEMENT DU SURPAC AU MINESIGHT :

Ces deux logiciels 3D étant des programmes évaluation du minerai, et la planification minière, la société a décidé de remplacer Surpac par minesight pour uniformiser un seul logiciel dans toutes ces mines. Ce changement d'outil de travail étant brutal, la productivité de l'équipe technique de la mine est diminuée pendant un intervalle de temps.

#### 3.2.2. L'UTILISATION DE ADAM TECH A LA PLACE DE LA CARTOGRAPHIE STRUCTURALE :

Le logiciel Adam tech(photogrammétrie) utiliser dans la carrière pour la cartographie structurale a pour but d'accélérer l'acquisition des données et la modélisation des structures.

### 3.2.3. L'UTILISATION BMT A LA PLACE DE L'OBSERVATION VISUELLE DES GEOLOGUES :

Le BMT est une technique de suivi des mouvements d'énergie lors de la fragmentation des roches pour minimiser la perte du minerai et la dilution.

Ces trois changements technologiques n'étaient pas bien appréciés par les utilisateurs au début

### 3.3. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE :

Ma question de recherche étant définie, il me tarde de rencontrer des professionnels sur le terrain afin de vérifier les hypothèses avancées. Cette démarche de recherche hypothético déductive va m'amener à définir dans un premier temps la population à rencontrer, ainsi que le choix de l'outil.

#### 3.3.1. CHOIX DE LA POPULATION ETUDIEE :

Mon travail de recherche se situe dans la sphère du management des travailleurs du secteur minier et de l'accompagnement des équipes dans le changement. Je souhaite rencontrer travailleurs du service technique du département de la mine, afin d'enrichir mon travail de recherche, mais également parce que cette conduite de changement est un véritable challenge concernant toutes les spécialités. J'ai choisi de rencontrer des Topographes, des géologues et des planificateurs. Après un échange d'email pour expliquer ma demande d'entretien et préciser le thème de mon mémoire, la plupart des cadres ont d'emblée trouvé le sujet intéressant et souhaité apporter leur témoignage.

La population rencontrée se définit ainsi :

- les topographes
- les Géologues
- les planificateurs et les géotechniciens

#### 3.3.2. Choix de l'outil :

Le thème de mon travail de recherche va nécessairement faire appel au vécu, aux expériences des miniers, et il me semble que la rencontre « physique » entre eux et moi est un élément incontournable. Je pense, donc, que l'entretien pourrait permettre un véritable échange et des réponses spontanées, et qu'il est idéalement adapté dans ma démarche de recherche. Les 2 premières questions renseignent la fonction, l'ancienneté du minier et la composition de l'équipe. Ceci a pour but de préciser le profil du minier rencontré. Les questions suivantes cherchent à préciser le contexte d'un changement réalisé, les difficultés ou les ressources accompagnant sa réussite. Ensuite les questions abordent un changement qui n'a pas perduré, et tentent d'en éclairer les causes. La dernière partie de l'entretien tente de définir le rôle du Manager dans cette conduite de changement et surtout dans sa pérennisation dans le temps.

Conditions d'entretiens :

Les miniers du service technique ont été regroupés en trois classes (les topographes, les géologues et les planificateurs) m'ont reçus sur rendez-vous, dans leur bureau. J'ai à nouveau demandé de prendre note de l'entretien, en précisant la garantie de leur

anonymat. Les entretiens ont été enregistrés dans mon carnet de terrain et se sont déroulés dans un climat calme et propice au recueil d'informations.

Entretien numéro 1 avec les topographes : Nous avons choisi de conserver le tutoiement, car nous nous connaissions depuis plusieurs années et je ne souhaitais pas un vouvoiement artificiel. Cela donne une note particulière à cet entretien. Selon les topographes, la résistance au changement est dû d'une part à la carence et le manque de courage d'apprendre des nouvelles connaissances, la manque de temps nécessaire pour s'adapter à l'outil.

Selon eux, le changement ne peut être flexible que si le manager fasse une approche préliminaire, donner des explications concrètes des avantages du changement pour les imprégner et leur montre leur propre valeur dans ce processus, en les donnant du temps, et préparer des réponses pour leurs critiques négatifs.

Entretien numéro 2 avec les planificateurs et géotechniciens :

Cet entretien a été très riche et a nécessité que je reformule les questions pour canaliser le discours abondant. Ils ont expliqué la résistance aux changements par l'amour de la routine, la manque de confiance en soi, une courte durée transitoire pour s'adapter et vérifier la fiabilité des données. Ils ont évoqué que le changement peut être facile s'ils sont motivés pour qu'ils aient confiance en soi en les expliquant l'importance du changement et les formés et/ ou sensibilisés sur les nouvelles pratiques. Un géotechnicien dit : Mieux vaut convaincre que vaincre.

Entretien numéro 3 avec les géologues :

La reformulation des questions a permis que les géologues prennent le temps de la réflexion pour répondre au mieux puisque les deux derniers outils en plus du premier sont à eux. Les géologues ont expliqué la résistance aux changements par le risque de prendre des données non fiables, le cumul d'erreur (humaine et celle de l'appareil) et le double travail car la photogrammétrie ne peut pas donner certaines informations (teneur en sulfure, l'altération, apertures, la rugosité et les minéraux contenus dans les structures). Selon eux l'explication de leur avantage de ces nouveaux outils, leur rassurance de toutes leurs inquiétudes, une formation modulaire progressive et un grand temps transitoire pourraient rendre le changement facile.

### 3.3.2. CHOIX DE LA METHODE D'ANALYSE

L'analyse thématique est considérée par Blanchet et Gotman (1992) comme ce qui « découpe transversalement ce qui d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème » p98. Le traitement des données est organisé grâce à l'élaboration d'une grille d'analyse, que les auteurs définissent comme un « outil explicatif » p99. La lecture de chaque entretien permet d'identifier des thèmes et sous thèmes, qui vont constituer des rubriques. Les citations ou mots extraits des entretiens seront reportés dans ces rubriques. L'analyse thématique va permettre les interprétations selon les liens entre les thèmes.

Chaque entretien est retranscrit dans une couleur différente pour en faciliter le repérage et le traitement.

### **3.3.3. ANALYSE ET INTERPRETATION**

La démarche de recherche hypothético déductive inclut que le chercheur se rende sur le terrain pour tenter de vérifier les hypothèses énoncées au moment de la validation de la question de recherche. La rencontre avec des professionnels miniers sur le terrain, puis l'analyse des entretiens sera un élément clé dans l'avancée de mon travail de recherche. Ma question de recherche est posée ainsi :

Quel rôle peut jouer le manager pour favoriser l'implication de son équipe dans la conduite du changement de pratiques ?

#### **3.3.3.1. ANALYSE**

Les Topographes soulignent l'importance de comprendre, le courage d'apprendre et le temps nécessaire de s'adapter, eux même le sens du changement, avant d'adhérer. « Même en tant qu'utilisateurs, il faut s'appropriier aussi les tenants et les aboutissants » Ils insistent sur la volonté et la mobilisation nécessaire des utilisateurs : « Il faut déjà se former soit même et être soit même en phase avec ce qu'on nous demande avant de pouvoir le mettre en pratique dans l'équipe et l'imposer.

Les géologues et les planificateurs ont évoqué la courte phase transitoire, la fiabilité des nouveaux logiciels, l'impossibilité d'avoir certaines informations avec la photogrammétrie l'augmentation du volume de travail. Ils insistent sur la bonne explication de l'efficacité et la fiabilité des logiciels et une formation modulaire.

#### **3.3.3.2. Interprétation**

L'analyse des propos du personnel de l'équipe technique, démontre l'importance qu'ils comprennent eux-mêmes le sens donné au changement. Tout d'abord la fonction du manager n'est pas à lui seul, et d'emblée, la compréhension la clé est de tout changement. Se mobiliser pour aller rechercher les informations, est une étape préliminaire qui va éclairer le sens de la démarche pour le manager. Il s'agit également, pour lui, de se positionner du point de vue de l'équipe technique qui utilise ces technologies et ainsi d'anticiper leurs éventuelles questions, de repérer les avantages ou inconvénients inhérents au changement. Le manager, gestionnaire de l'équipe, devra même s'informer sur ces outils et informer les utilisateurs, afin qu'ils comprennent le sens donné au changement, et ses modalités. Ainsi, leur propre compréhension du changement va construire leur adhésion, puisque convaincu de l'intérêt du projet. Le sens du changement défini ainsi de la même manière pour le manager et son équipe technique, va souder le groupe et construire la cohésion autour du changement. Le manager doit avoir la faculté à expliquer le processus de changement envisagé auprès de leurs équipes. Si cela tient à leur « capacités à expliquer, à décoder et à convaincre chacun et tous », les cadres sont directement concernés puisque considérés et inclus dans le « chacun et tous ». De plus, la du manager position centrale dans le département, située entre « la direction générale et le personnel de l'équipe technique » renforce leur rôle décisif dans la réussite des réformes.

Les données récoltées démontrent l'importance du temps dans ce processus de changement.

La multiplicité des missions qui les incombent, prolonge leur temps de compréhension et d'adaptation à des nouveaux outils. Un changement progressif et une formation modulaire bien répartie dans le temps permettent de réduire l'impact du changement sur la productivité de l'équipe.

Les données extraites des entretiens soulignent l'importance du style de management. Le management autoritaire apparaît comme contreproductif, dans la mesure où il provoque une réaction défensive des utilisateurs de technologies, et fait disparaître l'esprit d'initiatives et la participation aux projets. Un management moins directif, n'est pas pour autant garant de l'implication de l'équipe technique dans le suivi des pratiques. La théorie de Mayo illustre la nature du management du cadre comme source d'investissement des salariés. En effet le principe de « friendly supervision » qu'il a observé lors de ses travaux, est basé sur : « un rôle d'écoute et de conseil, plutôt que de commandement » pouvant amener à « des liens affectifs entre les membres d'un groupe », dans le but d'améliorer leur productivité.

Laurence Baranski (2014), souligne un style managérial dont l'approche du management tri dimensionnel envisage la « dynamique managériale ». Cette dimension souligne la qualité des relations interpersonnelles, comme facteur d'implication et de pérennisation du changement.

#### 3.3.4. CONCLUSION

L'écriture de ce travail de recherche, emblématique de notre année de formation, touche désormais à sa fin. Le choix du thème, à l'initiative de ce travail, est apparu lors de mon exercice de faisant fonction de géologue de mine. Ma réflexion est née du regard porté sur la stratégie de changement de pratiques donnant une flexibilité au management.

Ma conviction première était que ces nouvelles pratiques seraient adoptées spontanément et durablement. Certes après un engouement apparent de l'équipe pour les technologies, ils semblent s'en désintéresser et démotiver progressivement ces nouvelles pratiques.

Le changement, vaste et passionnant concept, traité par de nombreux auteurs et chercheurs va s'imposer comme le sujet de mon travail de recherche, et va tisser un fil conducteur, jusque dans ma construction de futur manager.

Dans un premier temps, l'observation des comportements de l'équipe, m'a permis de visualiser l'ampleur des thèmes et liens se référant à la motivation. J'ai choisi d'orienter mes lectures vers l'implication et d'explorer le concept du changement. La phase exploratoire a fait avancer ma réflexion de manière significative, étant donné les expériences et les domaines d'exercices, des spécialistes techniques, rencontrés. L'écriture de la question de recherche et des hypothèses a donné un élan constructif à mon travail de recherche, aux pourtours enfin délimités.

La place du manager au sein du département, intermédiaire entre la direction générale et ses subalternes, est primordiale dans la communication autour du changement. Ses

connaissances du terrain et ses compétences sont incontournables dans la compréhension et la réussite des changements.

Nous retiens de ce travail de recherche, une vision différente du changement. Tout d'abord, l'approche du changement agile est intéressante dans le fait de considérer le changement comme un phénomène rythmant notre vie en permanence, gage d'évolution et garant de notre survie. Cette théorie considère le changement, non pas comme une contrainte, mais comme une transformation, pour construire ce qui sera demain, à l'image des principes développés dans le Yi King.

La fonction de contrôle du gestionnaire amène un regard critique sur les pratiques, mais également une valorisation et une reconnaissance de son équipe. Contrôler permet d'évaluer, de réajuster, mais également d'encourager et féliciter, même quand cela fait partie de nos missions.

Ce travail, a démontré l'importance de la communication du manager, ainsi que sa proximité avec son équipe, dans des instants, parfois moins formels que les réunions de travail, mais tout autant nécessaires pour la qualité des relations, et de l'environnement au travail. L'humilité dont fait preuve le gestionnaire, lui permet de ne jamais considérer les choses comme acquises et d'être toujours vigilant auprès de son équipe et dans une position d'accompagnement au quotidien.

Pour conclure, je dirais combien la réalisation de ce travail m'a apporté de moments forts. L'enquête réalisée auprès de l'équipe technique a été un moment de partage et de confiance étant donné les échanges et confidences poursuivis hors des prises de note. Malheureusement l'intonation et l'atmosphère ne peuvent être retranscrites et ainsi partagées. L'analyse de données, le « décorticage » des propos a constitué un matériau d'une grande richesse pour alimenter ma réflexion. La rigueur de la démarche scientifique, appréhendée grâce à ce travail de recherche, sera porteuse de professionnalisme et de crédibilité dans mes futurs travaux.

### 3.3.5. RECOMMANDATION

Nous recommandons aux managers miniers lors des changements de :

- expliquer leur vision à leurs subalternes
- former et /ou sensibiliser l'équipe
- donner du temps de compréhension avant le changement
- faire un changement progressif



## BIBLIOGRAPHIE

- La mise en œuvre du changement stratégique: Quelques avancées dans la connaissance.

Alain RONDEAU, PHD professeur titulaire et directeur centre d'études en transformation des organisations. HEC Montréal 2007 [www.hec.ca/ceto](http://www.hec.ca/ceto).

- Analyse de risques et de vulnérabilités liés aux changements climatiques pour le secteur minier québécois.

Mme Rénée Garon directrice générale, Direction générale du développement de l'industrie minière, Ministère de l'énergie et des ressources naturelles.

Par Bruno Bussiere, ing, PHD, Isabelle Demers, ing, PHD, Patrick Charron, M.Sc, Bruno bossé, PHD.

URSTM 445.boul. de l'université, Rouyn-Noranda(Québec)J9X5E4 téléphone : 81976271

Juillet 2017 financé par Fonds vert Québec

- De l'aspiration à la réalité : Analyse de la vision minière africaine.

[www.oxfam.org](http://www.oxfam.org).

- Etude sur les changements sociaux liés aux activités minières au Cameroun.

Estelle Kouokam(Dir.) Anthropologue.

UCAC L'Université Catholique d'Afrique Centrale.

[https://www.google.ml/search?q=+Etude+sur+les+changements+sociaux+liés+aux+activités+minières+au+Cameroun.+Estelle+Kouokam\(Dir.\)+Anthropologue.+UCAC+L'Université+Catholique+d'Afrique+Centrale.&rlz=1C1GCEU\\_enML823ML823&oq](https://www.google.ml/search?q=+Etude+sur+les+changements+sociaux+liés+aux+activités+minières+au+Cameroun.+Estelle+Kouokam(Dir.)+Anthropologue.+UCAC+L'Université+Catholique+d'Afrique+Centrale.&rlz=1C1GCEU_enML823ML823&oq)

- Industries extractives et conflits : Guide pratique pour la prévention et la gestion des conflits liés à la terre et aux ressources naturelles.

Groupe interagences des Nation Unies pour les actions de prévention avec le financement et le soutien de l'Union européenne.

- Environnementale et capacité de changement organisationnel à mine Raglan  
Mémoire présenté par Julie Beauciemin Décembre 2007. Université du Québec à Montréal.

- Innover pour renforcer le secteur énergétique et minier au Canada.

Conférence des ministères de l'énergie et des mines. Halifax (Nouvelle-Ecosse)

Juillet 2015.

[https://www.nrcan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/www/pdf/publications/emmc/15-0177%20EMMC-Strong%20Cdn%20EMS\\_f\\_acc.pdf](https://www.nrcan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/www/pdf/publications/emmc/15-0177%20EMMC-Strong%20Cdn%20EMS_f_acc.pdf)

- Un regard sur le secteur minier Québécois : Les conditions pour une intégration sécuritaire au métier.

Elise Ledoux, Sylvie Beaugrand Jolly IRSST, Pierre Sébastien Fournier

Université de Laval , avec la collaboration de Jean Bernier et Anne-Marie

Laflamme, Université Laval. [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca).

- L'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique et la performance : Cas des chauffeurs dans les sociétés de transport en commun au Québec

Juin 2005.

Mémoire présentée par Khadija Bougueddach à l'Université du Québec à Chicoutimi.

- Pratique de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action David Autissier, Jean –Michel Moutot (DUNOD- 2003).

- Véronique Boissier – Orvain, « Accompagner et ancrer le changement, une mission au cœur du sens pour le cadre de sante », Mémoire de master parcours cadre de santé, sous la direction de Catherine Mallegol, Université Bretagne Loire Université de Rennes 2, 2016-2017, 86 p