

**«Le changement continu et ses leviers: données
théoriques et étude de cas»**

Par

Trimo D. Rasamoely

**Essai présenté au Département des Relations Industrielles et Ressources Humaines en vue
de l'obtention du grade de maître ès sciences (maîtrise en relations industrielles et
ressources humaines)**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

Gatineau, Québec, Mars 2016

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	3
REMERCIEMENTS	4
FIGURES ET TABLEAUX	5
LISTE DES SIGNES, SYMBOLES ET ACRONYMES	6
INTRODUCTION	7
PARTIE 1. RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES DANS LA SOCIÉTÉ POST-INDUSTRIELLE	10
SECTION 1. CARACTÈRE INÉLUCTABLE DU CHANGEMENT DANS LA VIE DES ORGANISATIONS	10
A. Clivage, transformation et nouvelles tendances des organisations contemporaines	10
B. Changement et environnement organisationnel	12
C. Complexité du changement	13
SECTION 2. CHANGEMENT CONTINU DANS L'UNIVERS DE LA TRANSFORMATION	14
A. Notion de changement continu.....	14
C. Cartographie du changement continu.....	17
D. Critères de succès du changement continu	19
SECTION 3. LEVIERS DU CHANGEMENT CONTINU	20
A. Gestion des connaissances.....	22
B. Apprentissage organisationnel.....	23
C. Capacité organisationnelle de changer.....	26
D. Leadership.....	30
PARTIE II. ANALYSE D'UN CAS DE PRIVATISATION	34
SECTION 1. DÉSENGAGEMENT DE L'ÉTAT DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES	35
A. Généralités et finalités d'une privatisation	35
B. Gestion nationale de la privatisation : la prise en compte du capital humain.....	38
SECTION 2. NOUVEAU CADRE DE FONCTIONNEMENT POST PRIVATISATION	40
A. Nouvelles pratiques pour réaliser l'adaptation à une situation inédite	40
B. Effets des actions posées	50
SECTION 3 : LEVIERS DE CHANGEMENT CONTINU CONTRIBUANT À LA PÉRENNITÉ	56
A. Renforcement de la politique de formation et d'amélioration des compétences.....	56
B. Effets des actions adoptées	71
DISCUSSION ET CONCLUSION	73
SECTION 1. LIENS ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE	73
SECTION 2 APPORTS ET LIMITES DE L'ÉTUDE	76
A. Apports.....	76
B. Limites.....	76
C. Travaux futurs.....	77
SECTION 3. CONCLUSION	77
BIBLIOGRAPHIE	79
ANNEXES	85

RÉSUMÉ

« Rien n'est permanent sauf le changement », disait le philosophe Héraclite d'Ephèse il y a vingt-cinq siècles. Cette affirmation est encore pertinente. L'environnement des organisations a constamment connu des agitations. Ces modifications ont été dictées en grande partie par les données économiques résultant principalement de la loi de l'offre et des contraintes financières des entreprises. Une de ces conséquences est le changement continu et permanent dans le développement de l'entreprise qui a, à son tour, une incidence sur le personnel; entre autres sur sa motivation et son engagement. Cet essai s'inscrit dans cette logique. Il se divise en deux grandes parties. La première apporte une précision sur la nature des changements : ceux en rupture et ceux en continuité, en montrant leurs liens. Compte tenu que cet essai porte sur le changement en continuité et sur ses liens avec l'engagement du personnel, de l'information sera fournie sur les leviers de cette forme de changement et sur les raisons de prêter attention à ses liens avec l'engagement organisationnel.

La seconde partie est consacrée à une étude de cas, soit celle de la privatisation de la compagnie «Telecom Malagasy». Dans un premier temps, nous traitons du changement en rupture survenu à la suite de la privatisation. Dans un second temps, nous mettons l'accent sur le changement en continuité et les leviers qui ont été déployés pour susciter la motivation et l'engagement du personnel face aux transformations effectuées. Cette section se base sur des documents écrits de la compagnie et sur notre expérience de travail dans cette dernière.

Cet essai montre comment une organisation située dans un pays en voie de développement, en l'occurrence Madagascar s'est modifiée pour s'adapter à un contexte économique et technologique en mouvance. Elle intègre des aspects théoriques et pratiques traitant principalement d'une forme de changement moins connue, celui en continuité.

REMERCIEMENTS

Je veux remercier le personnel enseignant et administratif du département des relations industrielles et ressources humaines pour leur effort dans la promotion et le développement de ce champ d'étude.

Je veux remercier mon directeur d'essai, le professeur Foucher Roland, Ph.D. pour ses recommandations et ses conseils qui m'ont grandement aidé tout au long de la réalisation de ce travail. Je tiens à souligner que son cours «Changement et intervention dans les organisations» m'avait beaucoup inspiré et m'a amené à faire le pont avec mes acquis professionnels qui seront abordés dans ce texte.

Je veux remercier également mon examinatrice interne, Renée Michaud, Ph.D., qui a bien voulu apporter ses remarques et ses recommandations quant à l'évaluation de cet essai.

Enfin, je veux remercier ma conjointe, Dina, pour ses encouragements continus, mes filles, Miarisoa et Harenasoa, dont la présence était importante pour moi. Je remercie mes parents qui m'ont apporté leur soutien et leur appui, sans lesquels je n'aurais pas pu traverser les seize mille kilomètres et ainsi pouvoir entreprendre un cycle supérieur à l'Université du Québec en Outaouais.

FIGURES ET TABLEAUX

TABLEAU 1 LES DIFFÉRENTS MOUVEMENTS DU PERSONNEL EN 2008.....	50-51
TABLEAU 2 RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX CHANGEMENTS DURANT LA PHASE DE TRANSITION (2004 à 2009).....	51-52
TABLEAU 3 RÉSUMÉ DES EFFETS ET DES IMPACTS DES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS.....	54
TABLEAU 4 COMPARAISON ENTRE LES LEVIERS THÉORIQUES ET LES APPLICATIONS FAITES DANS LA COMPAGNIE	73-74
FIGURE 1 TRIANGLE DES ACTEURS	62
FIGURE 2 RÉSUMÉ DU PROCESSUS DE GESTION DE LA RELÈVE ÉLABORÉ AU SEIN DE TELMA	64

LISTE DES SIGNES, SYMBOLES ET ACRONYMES

DSI : Direction des Systèmes d'Information

DSRP : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté

EASSY: Eastern Africa Submarine System

FTTx: Fiber To The

IPPTE : Initiative pour les Pays Pauvres Très Endettés

N-1 : cadre dirigeant (directeur)

N-2 : cadre supérieur (gestionnaire, chef de département)

N-3 : cadre intermédiaire

PP : Prime de Performance

PWC : PriceWaterhouse Coopers

Radio BLU : Radio Bande Latérale Unique

Telma : Telecom Malagasy

3G : Troisième Génération

INTRODUCTION

La démarche de changement organisationnel est souvent perçue comme une transformation, un réaménagement qui part d'une situation donnée vers une autre voulue ou désirée qui est atteinte durant une période de temps donnée. Le changement est alors considéré comme un projet temporel et, en conséquence, les acteurs de ce dernier voient sa gestion de la même façon.

Sur le plan conceptuel, certains auteurs et praticiens ont d'ailleurs tendance à assimiler le changement au seul changement en rupture. Celui-ci consiste ainsi en une réponse visible à une rupture d'équilibre faite en réaction ou par anticipation pour trouver un nouvel équilibre permettant de résorber, voire d'éliminer le problème. Le passage d'un état à un autre s'accompagne, dans le cadre d'un changement en rupture planifié ou imposé, d'une période de transition qui implique la mobilisation de ressources financières, techniques et humaines. La transformation s'avère parfois radicale, et suppose alors un engagement des salariés animé par l'impulsion, voire l'obligation d'atteindre les objectifs poursuivis.

Or, dans le contexte économique, sociétal et technologique actuel, à l'ère de la quatrième révolution industrielle et du capitalisme cognitif, toute organisation sera amenée à changer de manière permanente et continue pour s'adapter à l'environnement mouvant tant interne qu'externe. Cela est primordial pour s'adapter aux exigences du contexte contemporain et ainsi assurer sa survie et sa pérennité. Dans la pratique et dans les discours normatifs, cet aspect du changement, c'est à dire le changement en continu, est quelque peu négligé. Les causes de cette négligence sont nombreuses mais on peut d'ores et déjà citer la principale, soit le caractère «anodin» de ce type de changement. En effet, le changement en continuité émerge dans l'organisation de manière peu ou non organisée. Il n'est pas imposé et constitue une action permanente, pas à pas pouvant prendre la forme de micro-changements. Ce caractère imperceptible fait que l'on n'a pas d'idée précise à propos des méthodes, du temps de réalisation et des ressources requises. On se retrouve plus dans un contexte d'évolution que de révolution qui n'entraîne pas de modification brusque et majeure du processus de gestion et des structures.

Dans cet essai, nous tenterons de comprendre, à travers la littérature existante et une analyse de cas, les leviers et les conditions de réussite d'un changement en continu. Les deux objectifs suivants seront visés : 1. mieux saisir la nature, la signification et la portée réelle d'un changement en continu au sein de l'organisation ; 2. comprendre la relation entre le changement organisationnel, en particulier le changement continu et ses leviers que l'on a identifié.

Cet essai traite du changement continu, plus spécifiquement de ses leviers, en apportant des précisions sur ses rapports avec le changement en rupture. Cette information se situe à deux niveaux : au niveau théorique, ce qui constitue l'objet de la première partie du texte ; au niveau pratique, par une étude de terrain, ce qui est l'objet de la seconde partie de l'essai.

La première partie de l'essai est un parcours théorique qui vise à cerner la nature du changement continu, à préciser ses leviers et à le situer dans le fonctionnement organisationnel. Pour cela, nous allons passer en revue les réalités des organisations dans la société post-industrielle. Ce qui nous conduira à faire un détour sur le changement organisationnel pour se focaliser, par la suite, sur le changement continu. Enfin, nous allons aborder, à l'intérieur du cadre de l'engagement et de la mobilisation des employés, les leviers du changement continu à travers la gestion des connaissances, l'apprentissage organisationnel, la capacité organisationnelle de changer et le leadership permettant de le déployer.

La seconde partie consiste en une étude de cas de privatisation, mettant notamment en exergue le nouveau contexte de fonctionnement du changement continu que lui impose son nouveau cadre. Le cas à l'étude est celui d'une société de télécommunication de Madagascar.

De la phase de désengagement de l'État malgache jusqu'au fonctionnement post-privatisation, nous allons aborder successivement trois étapes. Premièrement, la situation nouvelle vécue par l'entreprise à la suite de sa privatisation et de sa rupture avec les pratiques du passé. Les nouvelles configurations de l'entreprise seront ainsi traitées. Deuxièmement, ces nouvelles structures, qui ont eu des répercussions sur l'engagement des employés, ont conduit à élaborer de nouvelles actions qui cadrent avec le changement continu et l'adaptation quotidienne à laquelle les employés ont dû faire face pour affronter les nouvelles exigences de productivité. Les

orientations prises en matière de formation et d'amélioration des compétences ainsi que les pratiques de gestion tournées vers la mobilisation et l'engagement, seront abordées. Troisièmement, la nouvelle situation a demandé à la direction de mettre en place des approches contribuant à l'évolution à long terme de l'entreprise. Il est cependant primordial de saisir les répercussions des décisions organisationnelles sur le fonctionnement de l'entreprise et, en particulier, sur le personnel. C'est pourquoi nous allons distinguer les difficultés que le personnel et les dirigeants ont dû affronter, ainsi que les conséquences positives à la fois pour les acteurs et pour l'organisation.

En apportant des précisions sur ces étapes, nous proposons une réflexion sur le changement continu, ses leviers et l'engagement organisationnel dans le cadre d'un pays en voie de développement où ces concepts sont totalement nouveaux et parfois appliqués de manière sporadique. Cet essai part de la réflexion relative à une expérience de changement dans laquelle j'ai été engagé, en tant qu'acteur, dans une entreprise de télécommunication à Madagascar, et se base sur des données et du vécu professionnel, tout en tenant compte des liens avec les études présentant les théories et les recherches.

PARTIE 1. RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES DANS LA SOCIÉTÉ POST-INDUSTRIELLE

«Parce qu'elles sont des systèmes évoluant dans un environnement en évolution et parce qu'elles sont elles-mêmes composées d'acteurs à l'origine de mouvements engendrés par les jeux d'intérêts» (Crozier et Friedberg, 1977), les organisations ont à composer avec le changement, particulièrement dans le contexte actuel de mouvance. Ces changements peuvent être faits en rupture, sous la forme de projet, ou en continu, de façon incrémentale. C'est cette seconde forme de changement qui fera l'objet de ce texte, après une description des facteurs qui contribuent à faire du changement une réalité inéluctable dans la vie des organisations.

SECTION 1. CARACTÈRE INÉLUCTABLE DU CHANGEMENT DANS LA VIE DES ORGANISATIONS

A. Clivage, transformation et nouvelles tendances des organisations contemporaines

La donne économique a beaucoup évolué à partir de la fin des années 1960 jusqu'à notre époque. On remarque également la remise en question constante se manifestant à travers l'émergence de nouvelles pratiques de gestion et d'organisation du travail. Ces tendances provoquent une succession d'adaptations, parfois radicales, auxquelles une organisation et ses acteurs doivent faire face.

Cette mutation s'est enclenchée au cours des trente glorieuses, entre autres en raison de l'aliénation au travail et des dysfonctionnements au chapitre de la production, principalement les difficultés d'adaptation aux changements et la qualité inégale, voire déficiente, des produits et services. Les problèmes liés au taylorisme ont incité les acteurs socio-économiques et politiques à rechercher des réponses au désengagement des travailleurs et aux facteurs d'inertie affectant les modes de production. Le changement voulu était la recherche de flexibilité et de réactivité, tant dans le processus de production que dans les ressources humaines elles-mêmes. C'est ainsi qu'on a commencé à se pencher sur de nouveaux styles de gestion favorisant la participation et la communication, et sur de nouvelles pratiques en organisation du travail, telles que la qualité totale. En corollaire, la gestion des personnes devenait moins axée sur la qualification et le statut.

Ces nouveaux modes de gestion répondent à la nouvelle demande du marché et visent à rendre les entreprises davantage aptes à satisfaire aux critères de la concurrence, à suivre les évolutions rapides des innovations technologiques et à s'adapter à l'imprévisibilité des marchés devenant de plus en plus mondialisés. À travers la transformation, les entreprises cherchent à être plus flexibles et chaque individu est appelé à la mobilisation de ses propres compétences, à ses expériences et surtout à l'équipe de travail, selon Sainsaulieu, Osty et Uhalde (2007, p.196). Ces auteurs font aussi remarquer le nouvel icône identitaire attribué aux clients. En effet, la justification des actions organisationnelles est attribuée à la satisfaction des clients, ce qui entraîne parfois un surinvestissement et une implication hors pair de la part des employés. Enfin, d'après les mêmes auteurs, l'emploi en lui-même, est en train de changer. Cette mutation amène à des identités multiples, à la fois dans et hors de l'organisation ; identité syndicale, professionnelle, organisationnelle, etc.

En somme, l'entreprise a été en proie à des vagues de changement depuis les années 1960, lesquelles se sont amplifiées durant les années 1990 par la multiplication des contraintes en provenance de l'environnement : intensification de la concurrence, bouleversement technologique, réglementation modifiant les règles du marché ou du périmètre d'opération. Ces modifications ont exigé une adaptation constante et l'implication soutenue des ressources humaines face à ces transformations. Selon Sainsaulieu et al. (2007), «l'entreprise contemporaine se caractérise par un environnement plus menaçant et plus mouvant que par le passé, nécessitant des adaptations organisationnelles et gestionnaires» (p.34). L'exposition à la contingence est une réalité incontournable qui entraîne la nécessité d'un changement continu.

Une autre composante de l'adaptation aux nouvelles contraintes de l'environnement a trait à la montée progressive de la prédominance des éléments immatériels (connaissance, information, etc.) sur les éléments plus classiques et matériels (matières premières, de production). Durand (2004) stipule que l'on doit adopter «des nouvelles pratiques de gestion à la suite du développement des services, au caractère informel et communicationnel de ces derniers, aux recours intenses aux nouvelles technologies» (p.15). Les transformations exigent plus d'autonomie, une compétence au lieu et place de la qualification, un fonctionnement par flux tendu avec plus de responsabilité et plus d'autonomie. Le salarié est le maillon essentiel de la

chaîne de production. Si auparavant, dans le taylorisme et le fordisme, les contrôles s'exercent essentiellement par l'application de la discipline, on fonctionne actuellement plus à travers le mode collaboratif (p.79), la responsabilité collective (p.86), l'auto-organisation et la pression des pairs (p.89). Le «flic est dans le flux» affirme cet auteur (p.79) qui évoque l'érosion du modèle d'implication salariale. L'engagement salarial repose désormais sur un régime d'accumulation, c'est à dire l'échange de l'engagement du salarié contre un meilleur salaire (p.101). Outre l'engagement organisationnel du salarié, les nouvelles réalités organisationnelles encouragent l'autonomie et l'engagement du salarié face à son travail.

B. Changement et environnement organisationnel

Le changement organisationnel est souvent considéré comme la réponse en prévision ou en réaction à la rupture d'un équilibre entre l'organisation et son environnement et/ou entre les composantes de l'organisation. Selon Paillé (2003, p.7), «Dans les pratiques au niveau des entreprises contemporaines, le changement est aujourd'hui défini comme étant une variable opérationnelle au lieu d'être considéré comme une variable stratégique». En conséquence, le changement organisationnel se définit comme un levier de gestion de l'entreprise et de sa relation autant entre ses composantes internes qu'avec ses composantes externes.

Le changement n'est pas la préoccupation des seuls dirigeants, car la ~~ligne~~ hiérarchie organisationnelle dispose désormais d'une implication dont l'intensité et la profondeur invite chaque acteur ou maillon de la chaîne à édifier l'ossature organisationnelle. Ce degré d'implication dépend des décisions touchant l'orientation du changement, comme le montrent les étapes suivantes de la conception d'un changement, qui s'inspirent de Paillé (2003, p.7) : 1. donner un caractère plus ou moins formel au changement, ce qui contribue à son cadrage ; 2. définir la nature du changement, ce qui qualifie l'objet du changement, comme anticiper pour affronter un nouveau marché ou mettre en place une innovation technologique ; 3. choisir l'étendue du changement, soit un changement à travers toute l'organisation, soit un changement limité au sein d'une direction ou d'un service, soit à quelques postes de travail.

Autissier et al. (2010) différencient les changements organisationnels en les distribuant sur deux axes (annexe 1) : l'axe horizontal caractérisé par le degré de continuité et l'axe vertical qui détermine le degré d'imposition du changement. Le changement en rupture peut être proposé ou dirigé. Il est alors impulsé par la direction soit de manière injonctive soit en laissant une marge de liberté aux acteurs pour atteindre le ou les résultats attendus, et dans les deux cas, il y a une discontinuité avec le passé visant une meilleure adaptation à l'environnement et une plus grande harmonie interne. Dans le changement continu, les modifications sont plus lentes, de nature incrémentielle, et implantées par divers acteurs organisationnels sans rupture brusque avec le passé. Dans le changement continu auquel nous allons nous intéresser, il y a une émergence qui s'exerce de manière progressive et, jusqu'à un certain point, non organisée. On n'a pas une idée précise des méthodes, des ressources et encore moins du planning de réalisation, contrairement au changement en rupture.

C. Complexité du changement

De nos jours, l'environnement organisationnel est marqué par la complexité, qui se manifeste notamment à travers les besoins du marché. La sophistication de la demande de produits ou services a des répercussions sur le rythme d'évolution et la trajectoire des entreprises. La diversité et la complexité de cette demande se manifestent dans la variété des produits et des services et modifient le fonctionnement des organisations. L'hostilité à laquelle les entreprises doivent faire face à travers la compétition, les contraintes et l'évolution des normes, produit de l'incertitude qui exige de la flexibilité de la part des organisations pour pouvoir s'adapter rapidement.

Toutes ces caractéristiques animent le quotidien des organisations à l'heure de l'économie du savoir et de la mise en valeur du capital cognitif. Une particularité, c'est que ces caractéristiques ont un effet qui peut survenir n'importe quand et qui dure. Donc, cela réclame un ajustement continu. Parfois et souvent, les acteurs organisationnels n'ont pas le temps de planifier un projet de changement, ce qui nécessite une prise en charge au jour le jour. Rondeau (2003) souligne que les sources de transformation actuelle sont d'ordre économique, politique, technologique et managérial.

C'est dans ce contexte en mouvance que le changement prend racine. Ce changement part d'abord de l'aspect stratégique. Hafsi et al. (2003) soulignent que la stratégie du changement prend en considération la nature de l'environnement et les ressources particulières de l'organisation (p.23). En effet, ces ressources sont à l'origine de l'avantage qu'on peut avoir sur les concurrents. «Les ressources et le savoir-faire, et leur transformation constituent un élément crucial de la capacité de survie de l'organisation», Hafsi et al. (2003, p.23).

Il faut noter également que le changement a une portée opérationnelle. Toute la structure hiérarchique peut être concernée par le changement. Dans le cadre de référence d'Austin et Bartunek (2006), le moteur téléologique du changement vient du résultat de la construction sociale volontaire effectuée par des membres de l'organisation. En effet, Austin et Bartunek (2006, p.95) estiment que le désir de changer se développe lorsque les acteurs perçoivent que leurs actions ne leur permettent pas d'atteindre leurs objectifs et lorsque le focus est mis sur de nouveaux processus contribuant à l'atteinte de ces derniers.

SECTION 2. CHANGEMENT CONTINU DANS L'UNIVERS DE LA TRANSFORMATION

A. Notion de changement continu

Le sens commun donné au changement continu est l'état de changement sans véritable début ni fin. Il n'est pas intégré dans le cadre d'un projet explicite. Cette définition est insuffisante car elle ne spécifie pas en quoi consiste le changement. La seule information qui est fournie est l'aspect temporel, elle ne précise ni les caractéristiques ni les objectifs d'un changement organisationnel en continu. Nous pensons que tenter de définir ce type de changement au-delà du sens commun renvoie, tout d'abord, à la différenciation de ce type de changement par rapport aux autres. Si plusieurs classifications des formes du changement existent, la plus pertinente est celle citée précédemment sur deux axes (Autissier et al. 2010), celui de la rupture ou de la permanence du changement ; celui de la conduite négociée ou imposée du changement.

La grille d'analyse d'Autissier, qui a inspiré la conception du changement continu proposé dans ce texte, a permis de faire deux types de distinctions. La première a trait au caractère plus ou moins abrupt et délimité dans le temps. La seconde traite de la façon dont s'initie et s'organise le

changement, soit un mode émergent plus ou moins coordonné, comparativement à un mode planifié et organisé. Cette conceptualisation, qui précise ce qu'est le changement continu, a une portée à la fois théorique et pratique.

Dans le même sens, Autissier (2010) approche le changement continu comme une démarche de progrès constant. Selon lui, il s'agit de se trouver dans une situation de proposition d'actions et de progrès d'amélioration (p.1). «Dans le changement continu, le changement émerge dans l'organisation de manière fortuite ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire bouger les choses, sans trop avoir une idée très précise des méthodes, des échéances, et des ressources à mobiliser» (Autissier, 2010) (p.2.).

Selon Pettigrew et al. (2001), le changement continu est «la capacité de créer le changement cumulatif ou substantiel». Les changements sont continus, évolutifs et cumulés, et ils consistent en des petits ajustements ininterrompus. Ces auteurs soulignent que le changement continu se développe en croissant et de manière régulière. Il est une trajectoire de vie et non pas un fardeau et une charge. L'organisation n'est pas une unité statique cadencée par des changements périodiques ; elle est essentiellement une unité dynamique en constante évolution et en déploiement permanent. Le changement continu est donc un ensemble d'interminables modifications dans les processus de travail et dans les pratiques sociales. Nous pensons que le terme «ajustement» permet de bien illustrer ce type de changement qui est dicté par l'instabilité. Ainsi, l'organisation doit apporter de nombreux et légers ajustements qui s'accumulent et se renforcent. L'organisation idéale est celle qui est capable de s'adapter continuellement. Quel que soit le rapport entre le changement continu et le changement en rupture, le premier évoque le caractère évolutif et émergent des organisations, selon Weick et Quinn (1999, cités par Langley et Denis, 2008). « Plutôt que de considérer les organisations comme normalement stables, le point de vue du changement continu met l'accent sur les décisions, les actions, et les interactions quotidiennes qui sont prises ou qui se produisent constamment en modifiant de façon imperceptible ce que l'organisation fait». Ajoutons que le processus de changement continu est plus émergent, dans le sens où il n'est le fruit d'aucune intention explicite de la part des décideurs

organisationnels et émerge littéralement des pratiques quotidiennes des acteurs (Orlikowski, 1996; Weick et Quinn, 1999).

Le changement continu diffère du changement en rupture au niveau de la fixation des objectifs qui s'avère moins planifiée et moins concernée par l'objet d'une décision explicite de la direction. Le changement continu prend sa source au niveau des activités routinières des membres de l'organisation et donc, n'a pas obligatoirement un caractère stratégique. Alors que dans le cadre d'un changement en rupture, les modifications se traduisent dans un ensemble d'actions, de mises en pratique de procédures nouvellement instaurées, et par des actions s'étalant sur une période déterminée. Ces caractéristiques d'un changement en rupture sont plus ou moins indéterminées et difficiles à cerner dans un changement continu.

Certains auteurs traitent spécifiquement du rapport entre le changement continu et les changements en rupture. Les positions à ce chapitre diffèrent. D'un point de vue sociologique, Bernoux (2004) mentionne que «le changement est à comprendre comme un processus continu visant l'émergence d'une nouvelle forme de l'organisation, s'articulant avec l'existant, mais dont l'issue exact est incertaine». En corollaire, Brown et Eisenhardt (1997) affirment que le changement continu se caractérise par l'habileté à changer rapidement et continuellement.

En revanche, d'autres auteurs, à l'instar de Miller et Friesen (1982, cité par Autissier et al. , 2010) postulent une alternance des modes de changement soit le changement en rupture et le changement continu. Selon Miller et Friesen, lorsque le changement devient nécessaire, l'organisation peut choisir entre deux formes de changement: l'évolution ou la révolution. Les travaux de Miller et Friesen ont pour avantage de réconcilier les tendances théoriques entre les différents modes de changement en associant les contraintes et les bénéfices que l'on peut tirer des deux types de changement, entre autres en termes de coût, d'efficacité et d'ampleur du champ de transformation.

En raison notamment de la difficulté de cerner les démarches de changement continu, à la fois plus floues et plus diffuses que celles du changement en rupture, il y a un nombre beaucoup moins grand de publications scientifique sur le sujet. La majorité des travaux et des études de cas ont été élaborés dans les contextes suivants : secteur public, organisations apprenantes et plus

spécifiquement les firmes engagées dans le développement de nouveaux produits ou la mise en place d'innovations technologiques. Très peu d'études examinent la situation dans laquelle une organisation a l'intention de devenir une organisation en continuel changement (Senge, 1991).

C. Cartographie du changement continu

Il est primordial, pour en tracer une cartographie, de décrire les différentes dynamiques et composantes qui animent le changement continu. Ces paramètres sont des indices importants qui permettent de délimiter les éléments formant le changement continu en organisation et de le différencier des autres formes de changement. Ce type de changement est aussi porteur d'améliorations progressives ; il est évolutif et il prend racine dans des routines quotidiennes et dans des innovations.

- **Micro-changement comparativement au macro-changement**

D'après Mintzberg et al. (2002), le macro-changement concerne la transformation de l'entreprise dans toutes ses dimensions. Il s'agit d'une activité de redéploiement, de repositionnement sur le marché (p.71). Le micro-changement dans lequel s'inscrit le changement continu n'intervient qu'à l'intérieur de l'organisation. Par ailleurs, ces auteurs stipulent que le micro-changement peut avoir des macro-conséquences (p.71). Ajoutons que les changements isolés peuvent entraîner la modification de la stratégie de l'entreprise (p.71) et les micro-changements peuvent engendrer des transformations significatives et finir par modifier la structure et la stratégie de l'organisation (Weick et Quinn, 1999; Mintzberg et al, 2002). À titre d'exemple, Mintzberg et al. (1999, cité par Soparnot, 2012) distinguent le micro-changement et le macro-changement en parlant du fait que «le premier ne concerne que certaines dimensions de l'entreprise et est plus concret (changement de produits, de système, de personnel), alors que le second la touche dans toutes ses dimensions et est plus abstrait (changement de stratégie, de culture, etc.) (p.106).

- **Changement évolutif comparativement au changement spontané**

Le changement continu est généré ou du moins guidé par des personnes n'occupant pas de véritable position d'autorité. Mintzberg et al. (2002) affirment que les changements sont peu ou pas gérés et contrôlés par les dirigeants. Ils contiennent des défis politiques, des prises de risque ainsi que de l'apprentissage stratégique (p.76). Le changement continu ne nécessite pas d'élément déclencheur spécifique, puisqu'il est permanent. Plus précisément, le changement continu est enraciné dans les pratiques quotidiennes et «situées» de tous les membres de l'organisation (Tsoukas, 1996). Le caractère évolutif se caractérise par une transformation graduelle qui se produit dans l'évolution normale des activités de l'organisation, dans un environnement stable. C'est un processus qui nécessite un apprentissage implicite. Ces auteurs ajoutent que «l'ajustement constant des pratiques de travail et des pratiques sociales constitue l'essence même du changement. Le caractère spontané se manifeste par le fait que le changement se construit au fur et à mesure que les acteurs font face, dans leur travail quotidien, à des opportunités, des événements inattendus».

- **Activités de routines quotidiennes**

Les travaux de Feldman (2000) sur les routines organisationnelles aident à concevoir le changement continu comme étant le fait que les salariés, même s'ils sont impliqués dans des routines, ne reproduisent jamais une action exactement de la même façon. Ils peuvent les ajuster activement à chaque répétition en fonction de leurs objectifs personnels (Langley et Denis, 2008, p.15). Feldman (2000) estime que les routines sont des sources de changement continu.

Quant à Cyert et March (1963, cité par Autissier et al. 2010) ils ont élaboré le modèle du changement ordinaire, c'est à dire le changement continu des organisations par la routine. La notion de «monde de confusion» évoquée par ces auteurs stipule l'adaptation constante aux différentes pressions qui s'exercent sur l'organisation. Il n'y a ni transformation majeure ni rupture ou exigence d'aptitude «hors du commun». Selon March (1981, cité par Autissier et al. 2010), le succès de l'organisation ne repose pas sur le caractère charismatique du dirigeant ou sur les capacités du leader mais bien sur les acteurs opérationnels qui doivent être capables de trouver, de manière presque banale et courante, des solutions aux différents problèmes rencontrés au sein

de l'organisation. Autissier et al. (2010) confortent cette idée en affirmant que «l'organisation est un environnement ambigu alliant stabilité et désordre» (p.42).

- **Innovation et cycle de transformation continu**

Les travaux d'Alter (2000) intègrent le changement continu dans un processus d'innovation et de transformation continue. Le processus d'innovation prend du temps. C'est une démarche d'appropriation. Relevant de la banalité, les pratiques individuelles prennent un certain temps à se développer et à passer d'informelles à formelles et organisées.

En s'appuyant sur les travaux d'Alter, Autissier et al. (2010) évoquent deux logiques découlant du cycle de transformation continu. La première est la logique d'innovation qui se caractérise par une diminution des rapports avec la ligne réglementaire et hiérarchique. La seconde logique est celle de l'institutionnalisation. Elle vise à combler l'écart entre les acteurs mobilisés et les dirigeants, car c'est un défi pour ces derniers de pouvoir cerner et maîtriser la motivation et le travail provenant des salariés innovateurs. Selon cette logique, la direction intervient dans le processus par des arbitrages qui transforment certaines pratiques par des règles (p.26). Dans les travaux d'Alter, les changements sont négociés, car autant les acteurs opérationnels que les dirigeants sont complémentaires et importants dans le processus (p.26). Les difficultés opérationnelles proviennent donc de la capacité à s'engager dans le changement de la part des deux parties prenantes. Autrement dit, un des défis des opérationnels est d'exercer l'autonomie nécessaire à l'innovation dans le cadre des règles existantes au sein de l'organisation. C'est dans ce sens qu'Autissier et al. (2010) parlent d'une «dissonance entre l'autonomie et l'application des procédures et des règles établies par l'organisation» (p.27).

D. Critères de succès du changement continu

Chaque organisation recherche, à des degrés divers, efficience et efficacité. Cette quête est particulièrement présente et intense dans les organisations qui stimulent le changement continu. Selon la qualité des efforts déployés, l'organisation assurera sa pérennité. Cependant, à la fois le

changement en rupture et le changement continu sont soumis à des facteurs pouvant influencer leur réussite.

Dans un processus de changement en rupture, les facteurs d'échec sont divers. On peut notamment évoquer la non acceptation du processus et des objectifs du changement, ainsi que le manque d'information et de communication sur les modalités d'exécution du projet de changement. Chacun de ces facteurs peut être source de résistance au changement et de perte d'engagement organisationnel.

Dans le changement continu, ces facteurs sont plus ou moins actifs. En effet, on ne se trouve pas devant un objectif précis, une échéance à honorer. La notion d'échec ne permet pas d'appréhender directement la réussite ou le rejet du changement. Il faudra cependant se concentrer sur l'aspect ordinaire de la vie organisationnelle, à savoir l'implication constante et soutenue des acteurs et l'engagement organisationnel qui se dégage. C'est là que se trouvent les leviers du changement continu.

SECTION 3. LEVIERS DU CHANGEMENT CONTINU

Un levier est un moyen d'action qui sert à surmonter ou à mouvoir une résistance. Dans un système mécanique comme une voiture, un levier de changement de vitesse permet à cette dernière de passer rapidement de la basse vitesse à la haute vitesse ou dans le sens inverse. Dans le cadre d'un changement continu, les leviers s'inscrivent comme des outils ou des pratiques de gestion qui vont permettre d'accompagner le changement en facilitant le passage à une nouvelle situation.

Pour identifier les leviers du changement continu, il importe de rappeler, au préalable, certaines caractéristiques du changement continu. Autrement dit, c'est à travers ces caractéristiques que l'on peut saisir les leviers.

Autissier et al. (2010) estiment que voir le changement comme un état temporaire entre deux périodes de stabilité est dépassé. Aujourd'hui, l'entreprise est confrontée au changement en tant

que processus continu pour faire face aux évolutions, ainsi que pour anticiper et modifier les ressources internes pour mieux agir sur l'environnement. Pour relever ces défis, ces auteurs évoquent le concept de «la capacité à changer» qui est «l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu», (Autissier et al. 2010, p.3). Les bases théoriques du concept de «capacité à changer» sont, d'une part, la théorie des ressources et, d'autre part, la théorie des capacités dynamiques (Autissier et al. 2010, p.3). La théorie des ressources considère le changement comme un processus continu. L'entreprise dispose de ressources rares, inimitables et non substituables (p.4), ce qui est une source d'avantage compétitif selon Barney (1991). Quant à la théorie des capacités dynamiques, elle porte sur l'action innovatrice et la gestion efficace des ressources (p.5). C'est dans ces ressources et ces capacités dynamiques de l'organisation que prennent racine certains leviers.

D'autres leviers ont pour sources une façon différente de concevoir le changement continu. Mentionnons premièrement la conception de Cyert et March (1963, cité par Autissier et al. 2010, p.4) sur le rôle des processus routiniers dans l'émergence des processus de changement et, en conséquence, l'intérêt d'y porter attention. Deuxièmement, la façon de voir proposée par Orlikowski (1996, cité par Autissier et al. 2010, p.4) selon laquelle « les acteurs organisationnels modifient, altèrent, adaptent leurs pratiques quotidiennes et que chaque modification de pratique crée les conditions du changement à venir», se situe dans la même lignée de pensée.

C'est à la lumière des cadres de référence de Cyert et March (1963), d'Orlikowski (1996) et d'Autissier (2010) évoqués plus haut et qui ont pour trait commun de considérer le changement continu comme informel, impliquant un processus routinier ainsi que l'adaptation des pratiques quotidiennes face au changement que nous examinerons les apports possibles de quatre leviers d'un changement continu : la gestion des connaissances, l'apprentissage organisationnel, la gestion de la capacité à changer (*readiness to change management*) et le leadership. Cette étude se fera à la lumière de la conception suivante : les organisations qui changent continuellement peuvent être décrites comme des firmes émergentes et qui s'auto-organisent. «Le changement continu est possible par la création d'un processus de travail construit à travers l'improvisation,

l'adaptation, la traduction et l'apprentissage qui continuellement réagit face aux contingences de l'environnement organisationnel»¹.

A. Gestion des connaissances

«Dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source d'avantages concurrentiels durables est le savoir», (Nonaka, 1995, cité par Autissier et al. 2010). C'est pourquoi la gestion des connaissances est très importante. La connaissance a des propriétés fonctionnelles, soit la capacité de traiter une information et de la transformer en action, au sens de la résolution de problèmes. Quant à son essence ou nature, elle est une construction interne élaborée par chaque individu à partir de l'information de l'environnement, de l'action et de l'expérimentation, mais aussi de l'enseignement (Beyou, 2003).

Nous sommes dans une société de consommation où la notion de valeur ajoutée est de plus en plus présente. Celle-ci réside dans des services dont l'une des composantes majeures est la connaissance de la qualité exigée par les consommateurs et des moyens à déployer pour satisfaire à ces standards. C'est pourquoi on s'intéresse de plus en plus à la gestion des connaissances et au transfert de ces dernières pour aborder de manière plus efficace la compétitivité, l'innovation et les divers changements que les entreprises affrontent.

Les connaissances sont toutefois de divers types, proviennent de sources différentes et ne sont pas toujours faciles d'accès, particulièrement lorsqu'elles ont un caractère non explicite. Cette problématique, Nonaka et Takeuchi (1997) l'ont mise en évidence à travers leurs travaux sur la gestion des connaissances. Leurs recherches sont à l'origine d'un modèle expliquant le processus de création de la connaissance dans l'organisation, qu'ils ont appelé la spirale de la connaissance. Selon ce processus, il y a un dialogue continu entre la connaissance tacite et la connaissance explicite qui permet de créer une connaissance organisationnelle. Selon Nonaka et Takeuchi (1997), la capacité de changer le contexte d'une façon flexible et rapide est déterminée par la capacité organisationnelle à gérer les connaissances et s'inscrit ainsi dans l'amélioration continue. La spirale de progrès est alimentée par la capitalisation et le partage des connaissances.

¹ [http://www.adaptivecycle.nl/index.php?title=Organizational_Change_and_Development_\(1\)](http://www.adaptivecycle.nl/index.php?title=Organizational_Change_and_Development_(1))

En résumé, Nonaka et Takeuchi (1997) s'intéressent au processus par lequel la connaissance est continuellement créée, modifiée et mise à jour dans l'organisation. En d'autres termes, leurs travaux portent sur la capacité des organisations à apprendre et/ou créer des connaissances en considérant l'apprentissage comme une condition nécessaire au changement continu dans le but de faire face à la complexité de l'environnement organisationnel.

De leur côté, Hatchuel & Weil (1992) estiment que les changements récents et permanents dans l'environnement organisationnel exercent des tensions accrues sur les connaissances. «La multiplication des produits, des variantes et des adaptations tant techniques qu'organisationnelles entraîne à chaque fois une adaptation des règles de production, des attitudes et des comportements». Les savoirs deviennent instables ou arrivent très vite à obsolescence. D'après ces auteurs, le développement de l'économie du savoir et la présence accrue des tensions fragilisent les connaissances qui en découlent. Ce sont là les nouvelles conditions économiques auxquelles doivent faire face les organisations et qui suscitent les besoins de mettre l'accent sur le changement continu menant à un renouvellement accru des connaissances. Quant à Mounoud & Dudezert (2008), ils attestent que le changement de comportement individuel et organisationnel est le véritable enjeu de la gestion des connaissances.

B. Apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel se trouve au centre de plusieurs domaines d'étude, entre autre, la gestion des organisations, la gestion des ressources humaines, la psychologie et la science informatique. Considéré comme un changement dans la probabilité d'agir d'une manière spécifique, l'apprentissage organisationnel est un processus se situant à un double niveau. Le premier est celui de l'individu. Par la suite, la dimension collective se développe par la diffusion de nouvelles connaissances et le développement des relations entre les compétences préexistantes.

Le caractère collectif est aussi mis en évidence par Koenig (1994) qui définit ainsi l'apprentissage organisationnel : «un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des connaissances qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes» (p.78). En d'autres termes, l'apprentissage organisationnel contribue à l'efficacité des organisations à

travers la capacité de ses membres d'apprendre à prévoir les changements dans l'environnement et aussi de chercher les réponses adéquates pour affronter les transformations.

Le père des travaux sur les organisations apprenantes, Senge (1990), intègre l'apprentissage organisationnel dans la dynamique de ce type d'organisation en considérant à la fois les composantes individuelle et collective de ce processus. Également selon Senge (1991), l'organisation apprenante en est dont les membres concentrent leurs efforts sur la capacité à cerner, à réfléchir face aux problèmes organisationnels complexes, en partageant des visions pour élaborer des solutions adéquates. Quant à l'apprentissage organisationnel, il dépend de cinq catégories de disciplines dont les trois premières relèvent plus de l'individu et les deux dernières du collectif.

- La pensée systémique permet d'observer les phénomènes dans leur intégralité et de saisir le processus de changement. Le principe de levier est au cœur de la pensée systémique.
- La maîtrise personnelle consiste à utiliser les forces du changement pour en faire un avantage plutôt que d'en faire un facteur de résistance. L'individu est animé par la curiosité, le fait de ne pas se laisser duper par l'ignorance et l'incompétence. L'individu doit se sentir partie prenante et vivre dans un apprentissage permanent. Selon Senge (1991), la maîtrise personnelle n'est pas une qualité que l'on possède mais une discipline que l'on ne cesse d'acquérir.
- La gestion des modèles mentaux fait référence à l'apprentissage de nouveaux savoir-faire et l'instauration des règles qui les rendent applicables. C'est un processus de clarification, d'investigation des actes visant à analyser et appliquer les attitudes à adopter.
- La vision partagée est le résultat d'un acte créatif. C'est l'expression de l'ambition des membres de l'organisation. Dans ce cas, le rôle du dirigeant est de faire émerger cette expression de l'organisation et non pas d'imposer de manière unilatérale sa vision.
- L'apprentissage en équipe implique le dialogue et la discussion. Il vaut mieux une capacité d'exploration et de découverte en équipe que la focalisation sur l'unique perception individuelle.

De leur côté, Argyris et Schön (2002) proposent que l'apprentissage organisationnel est «l'amélioration de la performance dans la durée» (p.25). Celle-ci passe par un alignement des représentations individuelles et des représentations collectives. Ainsi, d'après ces auteurs, chaque membre de l'organisation dispose de sa propre représentation de ses tâches, mais cette image est toujours incomplète. En conséquence, il doit exister un effort permanent pour combler les lacunes en se réinventant soi-même par rapport aux autres membres de l'organisation (p.38).

- Cette conception cadre avec le processus de changement continu qui s'inscrit dans une perspective de continuité organisationnelle au cours de laquelle s'exerce un mécanisme de réajustement des descriptions de la situation (p.38). Argyris et Schön s'intéressent à la façon dont s'effectue l'apprentissage. En examinant comment ce qui se passe chez les individus, entre les individus et dans l'organisation, ils distinguent deux niveaux d'apprentissage : celui en simple boucle et celui en double boucle. Les auteurs expliquent que l'apprentissage est susceptible de se produire lorsque l'individu constate l'écart entre les effets escomptés des stratégies d'action et les résultats réels des actions déployées.
- L'apprentissage en simple boucle se produit lorsque, face à un écart, l'individu modifie sa façon d'agir, son comportement, ses stratégies, sans modifier les théories d'action qui ont inspiré ses actes ni les valeurs sur lesquelles se base la théorie d'action.
- Quant à l'apprentissage en double boucle, il remet en cause les théories d'action. Il intervient lorsque la correction des erreurs demande une investigation plus profonde bouleversant les normes et les valeurs de l'individu et de l'organisation (Argyris et Schön, 2002). Autrement dit, ce niveau d'apprentissage induit un changement à la fois des valeurs, des stratégies et des paradigmes de la théorie d'usage.

En somme, Argyris et Schön (1978) définissent l'apprentissage comme un processus permettant de détecter et de corriger les erreurs, lesquelles représentent l'écart entre les conséquences attendues et leurs résultats réels. La correction de ces erreurs peut être faite par un apprentissage en simple boucle ou un apprentissage en double boucle. Ils considèrent que les théories d'action sous-tendant les actions adoptées sont composées de théories affirmées et de théories d'usage. Ces théories d'action constituent un ensemble de connaissances organisationnelles qui peuvent être assimilées à des convictions guidant les actions des individus et des organisations. Ainsi,

face à une situation donnée, une entreprise puise dans ses théories d'action pour produire une stratégie capable d'atteindre le résultat souhaité (Argyris et Schön, 2002). L'atteinte des résultats escomptés nécessite cependant la mise à contribution des individus et des processus organisationnels.

C. Capacité organisationnelle de changer

La capacité organisationnelle de changer peut être plus ou moins présente chez le groupe, l'unité, le service ou l'organisation. La préparation au changement conditionne l'engagement des membres de l'organisation et contribue à l'efficacité de l'amélioration continue dans la mise en œuvre du changement organisationnel. Cette interprétation fait suite, selon Weiner (2009), à l'utilisation de l'expression relative à la «préparation», laquelle réfère à un état de disponibilité à la fois psychologique et comportementale à prendre des mesures. Weiner mentionne aussi que l'engagement à changer renvoie aux membres de l'organisation qui sont «résolument enclins à poursuivre les plans d'action impliqués dans la mise en œuvre du changement». En complément, Herscovitch et Meyer (2002) observent que les membres de l'organisation peuvent s'engager à mettre en œuvre un changement organisationnel parce qu'ils veulent (ils apprécient le changement), ou parce qu'ils doivent (ils n'ont guère le choix). Lorsqu'il est basé sur le fait de vouloir faire, le niveau d'engagement déployé dans le changement organisationnel continu s'avère réduit.

La capacité organisationnelle de changer a été conceptualisée et définie de différentes manières. Bernerth (2004) affirme que la préparation constitue un atout; plus que la compréhension du changement lui-même et la croyance au changement. Il s'agit en effet d'une collection de pensées et d'intentions que l'on rencontre à travers l'effort de changement (p.40). Pour les organisations qui appuient leurs employés à être motivés et bien disposés face au changement, il est essentiel que les dirigeants, les gestionnaires, ainsi que les professionnels en développement organisationnel maîtrisent la manière de créer cette capacité organisationnelle de changer (Cummings et Worley, 2005).

Étant donné que la capacité organisationnelle de changer est une des capacités de l'organisation, il est utile d'éclairer cette notion. Selon Saint-Amant et Renard, 2003, (p.5), posséder une capacité consiste à «disposer de l'habileté ou de l'aptitude à réaliser une chose selon les objectifs que l'intention initiale avait définis». Le concept de capacité remplit donc l'espace existant entre l'intention et le résultat (p.6).

Divers auteurs anglo-saxons ont proposé des définitions de la capacité organisationnelle. Un des premiers auteurs à avoir traité de ce sujet, soit Grant (1991, cité par Saint-Amant et Renard, 2003, p.6) propose que «*A capability is the capacity for the team of resources to perform some task or activity. While resources are the source of firme's capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage*». En d'autres termes, Grant s'appuie sur la notion de ressource pour asseoir la notion de capacité organisationnelle. Winter (2000, cité par Saint-Amant et Renard, 2003, p.6), quant à lui, affirme que «*An organizational capability is a high-level of routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decisions options for producing significant outputs of a particular type*». Winter se positionne plus sur l'aspect routinier pour extraire un certain nombre de décisions à favoriser pour s'adapter à des situations particulières.

Plus près de nous, au Québec, Saint-Amant et Renard ont entrepris des travaux sur les capacités organisationnelles au début des années 2000 qui s'inspirent, notamment, de ceux de Grant. En 2003, ces deux auteurs affirment que la base de la performance de la firme est la possession de ressources et de capacités qui ont des caractéristiques uniques. Les concepts de ressources et de capacités viennent du champ disciplinaire de la stratégie de gestion et ont commencé à émerger dans les années 1980 et contribuent à l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Il existe plusieurs définitions de la capacité organisationnelle qui se distinguent de la capacité dynamique, d'après Saint-Amant et Renard (2003). En effet, la capacité organisationnelle implique d'envisager l'organisation dans un contexte de processus de transformation alors que la capacité dynamique exprime la capacité de la firme à faire évoluer ses ressources et ses capacités organisationnelles.

La capacité organisationnelle est donc une habileté ou aptitude de l'organisation à réaliser ses activités. Tel que le proposent Saint-Amant et Renard (2003, p.8), c'est «l'habileté ou l'aptitude de l'organisation pour réaliser ses activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur, selon les objectifs qu'elle avait définis précédemment, c'est à dire en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale ou à tout changement dans cette intention». Ajoutons que les ressources sont les antécédents de la capacité organisationnelle (p.8) ; ce sont les moyens nécessaires pour réaliser la transformation. Enfin, Saint-Amant et Renard (2003) résumant ainsi les caractéristiques de la capacité organisationnelle:

- «Elle est l'origine et l'aboutissement de l'action de changement. En effet, elle reflète les interactions complexes qui se tissent entre les ressources de l'organisation» (p.8).
- «Elle dispose de propriétés systémiques. Par exemple, être doté de ressources et de compétences n'est pas suffisant, il faut aussi savoir les coordonner, les intégrer» (p.9).
- «Elle est sujette à «la dépendance de sentier», c'est à dire que l'organisation, face à de nouvelles situations et événements, est appelée à évoluer à la suite d'un apprentissage individuel et organisationnel. Ainsi, la capacité doit être construite au sein de l'organisation même (caractère idiosyncrasique)» (p.9). Si les entreprises arrivent aux mêmes résultats, c'est qu'elles adoptent les meilleures pratiques de gestion (principe d'«équifinalité» (p.9).
- «Elle n'est pas statique. La capacité organisationnelle évolue continuellement. Cette évolution s'effectue à mesure que l'on apprend et avance dans l'action».

Dans un processus de changement et particulièrement de changement continu, il faudra une capacité organisationnelle de changer. Meyer et Stensaker (2006, p.217) affirment que la capacité organisationnelle de changer consiste à «engager un changement sans remettre en cause les aspects qui fonctionnent bien dans l'organisation, ce qui nécessite à la fois la capacité de changer à court, moyen et long terme, et celle de maintenir les forces de l'organisation dans les opérations quotidiennes». Ainsi, la capacité de résister aux pressions contextuelles devient déterminante pour pouvoir tirer un avantage concurrentiel et assurer la survie organisationnelle, selon D'Aveni (1994, cité par Meyer et Stensaker, 2006, p.217). Dans le même sens, les travaux de Greenwo et

Hinings (1996, cité par Meyer et Stensaker, 2006, p.217) montrent que, lorsque les organisations font face à des forces contextuelles de changement qui sont similaires, elles optent souvent pour des réponses différentes. Cette variation de réaction est due aux différences de capacité à travers lesquelles les organisations prennent en charge le changement. Il y aurait donc des disparités d'action liées à la capacité organisationnelle à changer.

Par la capacité organisationnelle de changer, l'organisation est apte à implanter un éventail de changements large et varié, sans compromettre ses activités courantes ou encore nuire au processus de changement en cours (p.218). La capacité de changer met à contribution à la fois la prédisposition de se transformer et celle de maintenir une certaine stabilité. L'équilibre entre le changement et la stabilité, est important au niveau opérationnel durant l'implantation du changement (p.218). En conséquences, «la tâche clé de la gestion est de trouver le bon équilibre entre les ressources déployées dans le processus de changement et les opérations courantes», affirment Meyer et Stensaker (2006, p.218).

Selon les mêmes auteurs, la réussite de l'implantation d'un seul et unique changement n'est aucunement une référence pour construire la capacité organisationnelle (p.218). Pour développer la capacité de changer, divers moyens doivent être déployés. Ces auteurs les regroupent dans les catégories suivantes :

- «La mise en contexte (framing), qui se rapporte à la façon dont on communique le changement, les raisons données pour expliquer la participation des membres de l'organisation à sa planification» (p.225).
- «La participation, qui peut contribuer à une meilleure compréhension du changement et à un engagement plus grand face à celui-ci» (p.225).
- «La distribution et l'étalage (pacing and sequencing), qui reviennent au rythme et au planning du changement» (p.225).
- «La routinisation (routinizing), qui consiste à utiliser les structures et les processus déjà en place dans l'organisation ou essayer d'en instaurer de nouveaux pouvant s'appliquer au changement» (p.225).

- «La dotation (recruiting), qui sert à l'implantation du changement, que ce soit par l'attraction d'un personnel temporaire ou permanent, d'un opérationnel ou d'un expert» (p.225).

D. Leadership

Quand on évoque le leadership, la première réflexion a trait à la capacité d'un individu d'en mener d'autres à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs. Le leadership est une qualité recherchée dans un grand nombre de domaines. Ainsi, on parlera de leadership dans le monde des organisations, dans celui de la politique ou de la science, et dans bien d'autres domaines où il faudra coordonner et réunir les ressources pour atteindre une finalité désignée. Le changement organisationnel n'échappe pas au phénomène de leadership tant dans le cadre d'un projet de changement en rupture que dans celui d'un changement vécu au jour le jour.

Dès les années 1970, les organisations ont commencé à être plus que jamais confrontées à un environnement changeant à cause de la «troisième révolution industrielle», terme inventé par l'économiste américain Jeremy Rifkin. Ce bouleversement a été rendu possible par les innovations technologiques et l'avènement de la société de l'information. En conséquence, la manière de conduire les organisations devrait s'adapter à ces changements.

Pour répondre à cette évolution, les leaders organisationnels sont confrontés à diverses décisions touchant les moyens d'adaptation. Crozier et Friedberg (1977) mentionnent à ce chapitre la pénétration de l'informatique et l'importance, que prend l'innovation. La conduite du changement devient ainsi un enjeu dépendant des capacités intrinsèques des entreprises à se transformer. Désormais, les nouvelles réalités impliquent un nouveau type de gestionnaire axé sur la communication et non seulement concentré sur la technique de gestion. Ces nouveaux modes de gestion reposent d'un côté sur le leader transformationnel et d'un autre côté sur le leadership polyphonique.

- **Leadership transformationnel**

Selon Bass (1990, p.21), les leaders transformationnels sont ceux qui se montrent aptes à stimuler et à soutenir la contribution de leurs employés à contribuer à la vision qu'ils proposent. Autrement dit, ce type de leader est capable d'amener ses employés à surpasser leurs propres intérêts pour le bien de l'équipe. Cet impact, démontré par plusieurs recherches, est plus grand, plus durable que celui d'un leader transactionnel qui se fie aux échanges qu'il peut effectuer, en ne se basant que sur son pouvoir légitime.

Avolio (1999) décrit ce qu'est un leader charismatique et visionnaire. Face à la transformation des organisations qui passent d'une structure bureaucratique, fonctionnelle ou divisionnelle vers une organisation plus matricielle, par projet, en réseau ou encore virtuelle, on assiste au raccourcissement des lignes hiérarchiques, vers de plus en plus de délégation, de communication horizontale. Dans des organisations dont les valeurs dominantes étaient basées sur le respect des règles et de la hiérarchie, on privilégie actuellement l'efficacité, la rentabilité ainsi que la coopération. Le manager devient un communicateur et un animateur au centre de pratiques en mutation. Si le gestionnaire bureaucratique faisait de la planification, du commandement ou assurait le contrôle des règles, le nouveau manager qui va mener la transformation doit animer, rendre réactif les individus et assurer un mode de contrôle, cette fois basé sur les objectifs préalablement établis. En passant du commandement à l'animation, le leader transformationnel cherche à favoriser l'implication des collaborateurs au service des objectifs assignés. Si le leader transactionnel oriente et stimule les collaborateurs en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont dévolus, le leader transformationnel propose plutôt une vision et une orientation du changement. Il encourage les collaborateurs à se dépasser pour faire avancer l'organisation.

- **Management polyphonique**

Pichault (2009) examine l'influence du leader sur les projets de changement à partir de sa capacité à s'adapter aux diverses facettes d'un changement, notamment celles de nature humaine et politique, et à déployer des stratégies variées d'action selon les besoins de la situation : approche de planification, approche politique, approche contingente, approche incrémentale, approche interprétativiste. D'un côté, le manager panoptique est celui qui essaie d'implanter le

changement tel que prévu sans s'adapter aux aléas; d'un autre côté, le manager polyphonique est celui qui sait s'adapter en ne perdant de vue la finalité du changement.

Le leader polyphonique prend racine dans la complexité organisationnelle qui provient de plusieurs facteurs : poursuite de buts à la fois de production et de fonctionnement interne, de processus internes de différenciation et de coordination, d'intérêts variés et parfois contradictoires des acteurs, de nécessités d'adaptation perçues différemment par les acteurs. Le leader du changement doit donc être capable non seulement de tenir compte de ces tensions, mais d'en tirer profit. Autrement dit, le leader polyphonique décrit par Pichault (2009) vise l'appropriation du changement par ceux qui en sont la cible. Il est centré sur le dialogue et la coopération des acteurs impliqués dans le processus de changement.

Dans le cas des changements continus, Senge (1999, p.22) définit le leadership comme «la capacité de se forger un destin et, plus particulièrement, d'alimenter le processus de changement nécessaire pour le faire». À travers ce qu'il nomme le processus de tension créatrice, Senge aborde le changement continu vécu dans l'organisation par l'interaction entre plusieurs niveaux de leaders:

- Les leaders opérationnels qui sont impliqués directement dans les processus fonctionnels de l'organisation.
- Les leaders de réseaux, que l'on peut définir comme assurant les fonctions de support. Ce sont les leaders qui effectuent des tâches transversales et sont présents pour appuyer le fonctionnement opérationnel. Senge (1999, p.24) affirme que les leaders de réseaux sont «les porteurs de nouvelles idées et de nouvelles pratiques». Ils jouent principalement pour rôle d'apporter des idées, des conseils au sein du réseau interne.
- Les leaders de direction, que l'on retrouve dans tous les projets de changement quelle que soit leur forme. L'auteur affirme que «le rôle des leaders de direction est compliqué du fait qu'ils sont en retrait des activités qui produisent directement de la valeur» (p.25).

Ces différents niveaux de leader font en sorte que le leadership, dans le cadre d'un changement continu, émerge de la base et est beaucoup plus diffus. En effet, on est en la présence de

différentes strates de leadership. Le changement continu est marqué par une variété de forces provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'entreprise. De ce fait, la culture de changement continu réclame des leaders aptes à préparer les salariés à tous les niveaux d'opération. En effet, les besoins et attentes des salariés ne se limitent pas aux seuls aspects économiques mais touchent également l'aspect social et plus personnel. Ces facteurs auront une influence sur la capacité de l'organisation de changer et sur l'engagement des salariés envers l'organisation. La culture organisationnelle que reflète le changement continu peut être renforcée par une culture d'apprentissage, selon Ackerman et Mackenzie (2006). Selon Senge (1996, p.19), les trois types de leaders ont un rôle essentiel à jouer. En effet, sans l'initiative des leaders opérationnels, aucun effort de changement n'ira loin. Sans l'appui et les soutiens des leaders de réseaux, les pratiques d'innovation continue auront une faible possibilité de se déployer. Et enfin, sans l'animation et l'impulsion des leaders exécutifs, le climat organisationnel dans son ensemble va entraver en permanence l'innovation (p.19).

PARTIE II. ANALYSE D'UN CAS DE PRIVATISATION

Cette partie consiste en une étude de cas unique à multiples niveaux d'analyse (Yin, 1984). Le cas à l'étude est celui de la privatisation d'une agence publique de télécommunications dans un pays en voie de développement, en l'occurrence Madagascar.

L'étude de cas portera, dans un premier temps, sur le passage de publique à privée de cette agence. C'est alors une situation de changement en rupture qui sera examinée. Dans un second temps, notre attention aura pour objet le passage progressif à de nouveaux modes de fonctionnement. Celui-ci est une phase de transition au cours de laquelle le changement s'est fait selon un mode continu. Au préalable, nous traiterons du contexte ayant précédé la privatisation. Avant de fournir de l'information sur ces deux grandes étapes et modalités de changement, des précisions seront apportées sur la méthodologie utilisée.

Tel que mentionné, ce travail se classe, selon les catégories retenues par Yin (1984), parmi les études de cas unique à niveaux multiples d'analyse. L'information servant à notre description et analyse provient de trois sources : des observations personnelles, des documents officiels de l'organisation, et des entrevues complémentaires. L'étude de cas s'est déroulée entre 2008 et 2010.

Les observations personnelles ont été faites dans le contexte normal de travail dans le cadre du poste occupé au sein de la DRH (Direction des Ressources Humaines). L'observation se concentrait sur les ressources humaines, plus particulièrement leur capacité d'adaptation et leurs réactions au changement qui se reflétaient notamment dans le climat de travail et la motivation.

Les documents officiels sur lesquels nous nous sommes basés sont les différents rapports d'activité produits par la DRH. Les indicateurs sur des aspects de l'effectif tels que la productivité des ressources humaines sont des outils permettant d'apprécier l'image de l'entreprise à un instant donné.

Enfin, mentionnons que les entrevues ont été menées auprès des directions, des gestionnaires et des employés. Les entretiens annuels d'évaluation effectués par les gestionnaires sont importants car ils permettent de mesurer la satisfaction des employés, leur point de vue sur les nouvelles situations qu'ils vivent ainsi que les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

Il faut aussi souligner les entrevues réalisées avec les personnes clés (*Key Guys*). Celles-ci ont été faites auprès de quelques employés, en général des gestionnaires ou des employés ayant un haut potentiel de développement.

L'étude de cas se divise en trois sections complémentaires. La première porte sur le désengagement de l'État dans les entreprises publiques ; elle fournit de l'information sur le contexte menant à la privatisation. La deuxième traite des leviers du changement continu déployé par TELMA, l'entreprise à l'étude, qui ont contribué à sa pérennité. Enfin, la dernière section évoquera un comparatif sur les liens entre les théories et les pratiques ainsi qu'une discussion sur les apports et les limites du cas.

SECTION 1. DÉSENGAGEMENT DE L'ÉTAT DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES

Un programme de privatisation relève d'une décision politique. C'est un processus qui est relié au plan de développement économique d'un pays. La privatisation est généralement engagée pour permettre à une entreprise publique de devenir plus autonome dans sa gestion. Une structure spéciale est souvent mise en place par le gouvernement pour prendre en charge la gestion du processus de privatisation.

A. Généralités et finalités d'une privatisation

La privatisation est un changement majeur qui nécessite le passage d'un mode de fonctionnement public, ancré dans les habitudes des individus, à un autre mode de fonctionnement qui est le privé. Ce passage est marqué, notamment, par une phase de transition dont la durée dépend de l'ampleur des transformations.

Le concept de privatisation est souvent vu de manière différente selon les auteurs. Traditionnellement, la privatisation est définie, selon Bös (1991), comme un transfert d'actifs détenus par les agents publics au profit des agents privés. L'État, qui détient la propriété d'une entreprise, se dégage progressivement ou en bloc en cédant les droits de propriété à des particuliers qui deviennent alors les nouveaux propriétaires. Cette façon de faire vise à répondre à divers objectifs politiques, économiques et même idéologiques (Fiegenbaum et Henig, 1994). Les visées de la privatisation justifient les nombreuses recherches traitant de l'effet du transfert de propriété sur la performance des organisations.

Dans le cas particulier du secteur des télécommunications que nous étudierons dans ce texte, le processus de privatisation s'est étendu du début des années 2000 jusqu'à la fin de cette même décennie, soit environ dix ans. On peut diviser ce long processus en trois étapes. La première étape, que l'on peut qualifier de pré-privatisation, est essentiellement à caractère politique et juridique; elle a consisté à préparer les lois ainsi que les dispositions visant à libéraliser le secteur de la télécommunication et à mettre en place les dispositions, surtout organisationnelles et structurelles de la privatisation. La deuxième étape est celle de la privatisation à proprement parler. C'est celle du changement en rupture, qui amène une transformation majeure dont le principal est la privatisation. La troisième étape, qui est celle qui nous intéresse le plus, est celle de l'adaptation et de la réorganisation suivant la privatisation; l'entreprise doit alors faire face à la concurrence et s'avérer compétitive, en se basant sur l'innovation et le changement continu.

Néanmoins, afin de pouvoir bien cerner cette dernière étape, un bref éclairage du cheminement que l'entreprise a suivi s'avère essentiel. C'est la raison pour laquelle nous nous intéresserons successivement au motif de la privatisation du secteur des télécommunications et au nouveau cadre de développement de l'entreprise après la privatisation.

Dès le début des années 2000, sur les recommandations des institutions bilatérales de financement, principalement la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International dans le cadre du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) et de l'Initiative pour les Pays Pauvres Très Endettés (IPTE), Madagascar, comme bon nombre de pays de l'Afrique subsaharienne, s'est engagé dans un programme de privatisation sans précédent touchant plusieurs secteurs économiques, entre autres les télécommunications, les hydrocarbures et les

banques. La privatisation visait à amener ces secteurs économiques à mieux faire face à la concurrence issue de la mondialisation en rationalisant les opérations pour les rendre plus efficaces et plus efficaces. Le volet capital humain, qui nous intéresse plus spécifiquement, devait permettre d'introduire l'initiative et l'innovation nécessaires à une performance accrue. L'atteinte de cet objectif se fonde plus ou moins explicitement sur deux théories : celle de l'agence et celle des choix publics.

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) suggère que la privatisation offre une approche de gestion qui incite les gestionnaires à maximiser la profitabilité de l'entreprise. Selon Morin (1996), dans la théorie de l'agence, «c'est l'actionnaire de référence qui effectue les arbitrages en matière d'orientation de gestion» (p.1257), soulignant ainsi l'importance de l'approche contractuelle entre l'actionnaire et le gestionnaire. En corollaire, cet auteur met en évidence l'importance de la mise en place de procédures de surveillance à travers, par exemple, le conseil d'administration qui représente l'actionnaire et encadre le fonctionnement et la rétribution des gestionnaires en fonction de la performance de l'entreprise. Cette théorie suggère enfin que la privatisation réduit les problèmes d'agence, c'est-à-dire les désaccords entre le principal (les actionnaires) et l'agent (les gestionnaires) par rapport aux mécanismes de motivation (participation des gestionnaires au capital, système de récompenses en fonction des résultats, etc.) et de contrôle (marché de l'emploi) [Meggison et al, (1994) ; Schmidt, (1996) ; Cornelli et Li, (1997)]. Quant à la théorie des choix publics (Buchanan et Tollison, 1972), elle stipule que la privatisation réduit l'intervention de l'État dans les entreprises chapeautées par ce dernier. Cette situation permet en conséquence aux organisations de se concentrer sur les seuls objectifs économiques de création de valeur. La privatisation permet donc de débarrasser les entreprises publiques des fardeaux sociaux, selon Bishop et al. (1994) et Sheilfer et Vishny, (1994). À titre d'exemple, contrairement aux organisations publiques, les entreprises privatisées peuvent diminuer leur masse salariale et augmenter la productivité de leurs employés (Haskel et Sanchis, 1995). En somme, selon la perspective des choix publics et de la théorie de l'agence, les entreprises devraient avoir une meilleure performance, surtout économique, après leur privatisation.

Dans les pays en voie de développement, on privatise pour rentrer dans la mouvance du libéralisme et pour suivre les conditions de déblocage des aides financières préconisées par les bailleurs de fonds traditionnels. L'impact des privatisations sur l'organisation du travail, les nouvelles compétences en matière de main d'œuvre et la gestion des ressources humaines constitue moins un objet d'intérêt. En effet, les prévisions et les résultats sont considérés beaucoup plus selon l'angle économique, au détriment des facteurs organisationnels et humains qui, pourtant, ont le plus de difficulté à s'adapter aux nouvelles réalités organisationnelles, entre autres le travail réorganisé.

L'analyse des effets de la privatisation, entre autres sur la performance financière de l'entreprise, ne devait cependant pas se limiter au seul changement de propriété comme le font certains chercheurs. En effet, tel que le font remarquer Cuervo et Villalonga (2000), la privatisation est à l'origine d'un changement beaucoup plus complexe. Celui-ci touche la nouvelle culture et les processus de gestion à implanter, et leur arrimage aux individus qui peuvent avoir des difficultés à s'adapter aux nouvelles réalités. Cuervo et Villalonga (2000) relèvent d'ailleurs une variation des performances durant la période post privatisation.

B. Gestion nationale de la privatisation : la prise en compte du capital humain

Pour assurer la performance post-privatisation, le processus de privatisation doit être accompagné d'une adaptation organisationnelle. L'exemple que nous allons analyser est celui de Télécom Malagasy (Telma), l'opérateur historique en matière de télécommunications à Madagascar. La Télécom Malagasy était une agence d'État sous la tutelle du gouvernement malgache à travers le ministère des postes et des télécommunications et rencontrait de nombreuses difficultés de gestion et de bonne gouvernance depuis plusieurs années. La privatisation de cette entreprise a été amorcée en 2004 après la libéralisation du secteur des télécommunications et en continuité avec la politique du gouvernement. Elle s'est faite avec le concours des bailleurs de fonds qui se sont engagés dans la réforme économique pour remédier au désengagement de l'État.

La gestion nationale du processus de privatisation tient compte de deux facteurs essentiels : d'une part, les organes structurels de gestion mis en place par le gouvernement pour conduire la privatisation et, d'autre part, la gestion de la privatisation à travers les restructurations de

l'emploi et la gestion du capital humain. La privatisation a entraîné une politique de restructuration qui a amené une réduction massive de l'effectif, parfois jusqu'à une diminution de la moitié. Dans le cas de la Télécom Malagasy que nous évoquons ici, la taille de l'effectif salarial est passée de plus de deux mille postes au début du processus à mille deux cents à la fin du processus. La politique des nouveaux propriétaires reposait sur le fait qu'un départ sur deux ne serait pas comblé. À cette politique s'ajoutait un ensemble de programmes d'incitation au départ mis en place en concordance avec le volet gouvernemental qui s'occupait de la main d'œuvre des entreprises privatisées. À l'analyse de cette gestion nationale de la politique de privatisation, on remarque que le gouvernement s'est essentiellement tourné vers la privatisation en tant que projet de changement. L'anticipation et la prise en charge du fonctionnement après la privatisation ont quelque peu été mis de côté ou laissé à la charge des nouveaux dirigeants des entreprises privatisées. La gestion nationale du processus de privatisation se limitait alors à la gestion de la privatisation en tant que phase de transition et de rupture avec l'ancien système. En effet, la gestion de la privatisation au niveau du capital humain se limitait à la compensation économique et financière des salariés licenciés et ne tenait pas compte de la préparation et du processus d'adaptation à long terme. Les responsables gouvernementaux et les dirigeants des entreprises privatisées se sont surtout intéressés aux sujets suivants: les changements, entre autres ceux de type technologique et structurel, les approches et les procédures adoptées, l'efficacité et la rentabilité des entreprises privatisées.

En se basant sur les théories de l'agence et des choix publics de la privatisation, Cuervo et Villalonga (2000) donnent un aperçu, sous l'angle de la gouvernance et du changement continu, de la performance des entreprises ayant été privatisées. Ils expliquent les raisons pour lesquelles l'augmentation de rendement prévue n'a pas été atteinte.

Le remplacement des dirigeants d'avant la privatisation peut être, selon ces auteurs, un déclencheur important de résistance dans le processus de changement interne. Cette résistance fait partie du phénomène d'inertie générale, d'après Hannan et Freeman (1984). À mon avis, le changement de dirigeant est perçu comme plus important et entraîne un changement plus permanent dans le cadre des entreprises privatisées en Afrique. En Afrique francophone par exemple, l'arrivée de nouveaux dirigeants dans les structures privatisées est un facteur de résistance au changement important pour les salariés à cause principalement des nouvelles

méthodes d'organisation, d'un style leadership différent, des différences culturelles ou tout simplement à cause de la barrière de la langue. Ces nouveautés constituent des leviers potentiels de contre-performance pour l'organisation.

D'autres mesures opérationnelles vont accompagner l'après privatisation. Outre celles de la réduction des coûts, mentionnons l'accentuation du service à la clientèle. Ajoutons que le cadre post privatisation s'accompagne de nouvelles politiques en matière de gestion des ressources humaines et de valorisation du capital humain.

SECTION 2. NOUVEAU CADRE DE FONCTIONNEMENT POST PRIVATISATION

Le processus de privatisation comprend deux volets. Le premier volet englobe le contexte général de la privatisation. Il est marqué par la privatisation proprement dite, c'est à dire les différents changements juridique, politique et organisationnel. Dans cette première phase, la compagnie adopte des nouvelles stratégies, des nouveaux moyens de travail afin de se renouveler et de s'aligner sur de nouveaux standards. Le second volet implique les pratiques de gestion engagées afin de supporter les changements. Ces pratiques de gestion se déclinent notamment à travers la politique de formation et de développement des compétences. Elles touchent également les moyens permettant d'assurer une mobilisation constante des employés. En effet, bien que l'objectif des changements engagés dans le premier volet est d'assurer une entreprise plus compétitive et plus concurrentielle, une modification du cadre de travail reste un changement pouvant entraîner de la résistance.

A. Nouvelles pratiques pour réaliser l'adaptation à une situation inédite

Après la cession définitive en 2004, l'entreprise entra dans une phase transitoire s'étendant de 2004 à 2009 et marquant une rupture par rapport à la situation antérieure. . Au départ, la part du privé dans le capital de Telma est de 66% (dont 51% des actions étaient détenues par l'investisseur de référence) contre 34% pour l'État malgache. Ce qui laisse une marge d'action à l'investisseur de référence dans la prise de décision et la conduite des orientations stratégiques de la société. Le reste de l'actionnariat est partagé entre le personnel et d'autres investisseurs

minoritaires. L'entreprise a alors le défi d'adopter un mode de fonctionnement animé par les exigences de la compétitivité et de l'innovation. Avant de décrire les actions posées, nous les situons dans un cadre de référence aidant à comprendre leur sens et leur portée.

- **Cadre de référence pour aider à comprendre les actions posées**

Si l'on reprend la matrice des changements élaborée par Autissier et al. (2010) (annexe 1) qui permet de qualifier le changement en fonction de son étendue, de sa profondeur et de ses rythmes, et si l'on se réfère aux principaux éléments cités dans le comparatif d'avant et après privatisation, nous nous situons davantage dans un contexte de changement continu. En effet, les changements apparaissent par suite d'une nécessité de changer. Parce qu'il faut innover en matière technologique, l'offre de service et de produit doit également suivre cette évolution. Les talents, ainsi que les connaissances requises, sont les premiers éléments de support pour effectuer le changement. Également, l'analyse des différents changements et leurs impacts respectifs sur les attitudes, les comportements et bien évidemment la performance d'ensemble des employés amènent à se concentrer sur l'impact des nouveaux modes de fonctionnement et, surtout, sur l'engagement organisationnel.

Pour produire l'évolution continue aidant l'entreprise à demeurer compétitive, les ressources humaines doivent être préparées à ces changements et, surtout, doivent être prêtes à accepter et à adopter les changements. La pérennité et le développement de l'entreprise dépendent de sa capacité à évoluer, à innover, à remettre en question ce qu'elle fait et la manière de le faire. Lorsque les capacités de changement sont peu développées dans une organisation, on constate des résistances au changement et à l'innovation. Peu d'opportunités nouvelles sont identifiées et concrétisées. Le changement a lieu de manière ponctuelle et peut tout simplement échouer. Les bénéfices en résultant tendent à être limités, tant en quantité qu'en durée. Au contraire, lorsque les capacités sont très élaborées et les ressources humaines dont on dispose sont préparées, on observe un contexte propice à l'identification de nombreuses opportunités d'innovation et d'amélioration qui sont systématiquement exploitées en mettant en place les changements nécessaires pour ce faire. Le changement continu et l'innovation ne sont plus associés uniquement à un projet de privatisation. Ça relève plus du développement de l'entreprise et de sa capacité à atteindre ses objectifs. Donc, l'acteur du quotidien que certains auteurs qualifient de

«destinataire passif» du changement ou d'«acteur ordinaire» doit être concerné par le changement. Il doit être engagé et il doit savoir, pratiquement au même titre que les initiateurs des objectifs du changement. Le transfert de connaissance doit démarrer à l'origine, à la base. L'acteur du quotidien occupe une place importante car ce sont ses actions, ses capacités à apprendre, ses compréhensions de la situation qui vont faire que toutes les ressources, les nouvelles acquisitions, les nouvelles compétences vont s'additionner pour animer le changement continu et faire vivre l'innovation.

C'est en ce sens qu'Autissier et al. (2010), en citant les travaux d'Alter, voient le management de l'innovation organisationnelle comme «une destruction créatrice bouleversant les pratiques sociales, économiques et technologiques antérieures». À cause des contraintes économiques et financières principalement, l'organisation se base sur le progrès de chacun de ses membres pour arriver à atteindre un but déterminé. On véhicule aussi le modèle performant du changement qui fait que ce sont les opérationnels c'est-à-dire les employés qui nourrissent le changement et les besoins de transformation démarrent à la base. L'adoption des transformations technologiques, des modifications en matière d'approche commerciale ne sera pas possible sans l'aspiration ou le besoin éprouvé de la part des opérationnels. Le changement reste abstrait et vide si les ressources humaines ne s'adaptent pas. Cependant, les gestionnaires et les leaders de soutien devront formaliser les besoins qui viennent de l'opérationnel et les transformer, les coordonner pour en faire un changement continu.

- **Actions posées**

Donnant suite au mandat qui lui est confié, Telma pose des actions montrant son évolution et sa contribution au développement national dans le domaine de la santé et de l'éducation, entre autres par sa contribution à l'université numérique qui a consisté à relier les six universités de Madagascar à internet. Elle contribue également à un projet gouvernemental dénommé « e-gouvernance » dont le but était de rapprocher les services publics des usagers, d'accélérer l'informatisation des petites et moyennes entreprises et, plus globalement, de faciliter l'accès des citoyens au réseau internet haut débit. Tous ces engagements citoyens relèvent d'un protocole d'accord passé entre le gouvernement malgache et l'investisseur de référence. Ils constituent des exigences posées aux nouveaux acquéreurs de contribuer au développement des technologies de

l'information et de la communication du pays. Pour l'entreprise nouvellement privatisée, cela constitue un défi et un acte de responsabilité sociale qui s'avère très utile pour maintenir l'image d'une entreprise engagée envers sa communauté.

«Depuis sa privatisation en 2004, Telma investit stratégiquement chaque année pour développer la compétitivité et la performance de nos services», souligne Patrick Pisal-Hamida, Directeur Général de Telma². Ainsi, la stratégie de transformation et de mise à niveau est centrée autour de trois pôles : stratégique-technologique, commercial, ressources humaines et administratif.

1. Au niveau stratégique-technologique

Plusieurs chantiers technologiques couvrant la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et l'internet voient le jour. Telma a investi dans des infrastructures opérationnelles supportant les récentes technologies, entre autres la connexion au réseau international en fibre optique. Cette liaison sous-marine permet de relier le pays en connexion internet haut débit avec le reste du monde. Ce projet dénommé EASSY (Eastern Africa Submarine System) rassemble un consortium d'opérateurs en télécommunications et déploie dix mille kilomètres de fibres optiques dans les pays de l'Afrique de l'Est et de l'Océan Indien. En ce qui concerne la déclinaison nationale, le système de «Backbone National» permettra les rénovations majeures du réseau métropolitain des grandes villes du pays en matière d'accès plus rapide et plus fluide à internet. La mise en place de ces infrastructures a permis l'accès à de nouveaux services, ce que les opérateurs désignent par le sigle technique FTTx ou (Fiber To The..) qui consiste à amener la fibre optique (donc la connexion internet haut débit) au plus près de l'utilisateur. Un exemple probant en matière de gouvernance et de relation avec l'administration est l'instauration, pour les entreprises, de la télé déclaration fiscale à partir de 2007. L'objectif principal est d'augmenter la qualité de service à travers un débit plus fluide. Outre le raccordement des utilisateurs à la fibre optique, d'autres innovations majeures animent également la phase transitoire de l'après privatisation, surtout au niveau du développement du réseau cellulaire et de l'accès au nouveau service en matière de télécommunications. Celles-ci sont propulsées par les générations de normes de téléphonie mobile telle que la troisième génération ou plus communément 3G en 2008. On assiste à la naissance des premières solutions de paiement mobile dès 2009 ; celles-ci sont déjà très

² Source : www.telma.mg

populaires dans certains pays comme l’Afrique du Sud ou le Kenya. Ce service dénommé «MVola», littéralement traduit par paiement mobile, devient un moyen de paiement par excellence dans le quotidien des malgaches étant donné que le nombre de succursales et l’accès au réseau bancaire de la population demeure encore faible. En effet, on peut désormais, à partir de son cellulaire, retirer de l’argent, acheter du crédit de communication, se procurer des recharges de connexion internet ou tout simplement payer ses factures d’électricité et de téléphone résidentiel ou mobile.

2. *Au niveau commercial*

On a remarqué, dans la section précédente, que des évolutions technologiques se rattachent à de nouveaux services et de nouveaux produits destinés aux usagers. Ces évolutions technico-commerciales sont également accentuées par la présence particulièrement dynamique de la concurrence. Si elle est le seul opérateur présent sur le marché de la téléphonie fixe en raison de son rang d’opérateur historique, Telma est confrontée à la présence, cette fois au niveau du marché mobile, de deux opérateurs internationaux : Orange Madagascar (filiale d’Orange – France) et de Celtel, multinationale déjà bien implantée en Afrique et dans les pays du Golfe au Moyen Orient. Le marché mobile est en plein essor et Telma Mobile a été le troisième et dernier né des opérateurs en téléphonie mobile. Ces environnements exigent des politiques commerciales particulièrement agressives. Il y a donc une volonté politique forte, de la part des nouveaux dirigeants, de faire face au développement de l’économie numérique, qui entraîne de nouvelles perspectives de développement des offres et des prestations proposées aux clients en matière d’accès à internet, de mobilité ou de substitution de la téléphonie fixe par la téléphonie mobile. Il faut noter que le taux de pénétration de la téléphonie fixe est très faible dans les pays africains dont Madagascar, alors que celui de la téléphonie mobile a connu une expansion fulgurante. D’après le cabinet PriceWaterhouseCoopers³ ou PwC, la pénétration de la téléphonie fixe est très faible sur la plupart des marchés africains. Elle est inférieure à 10% en moyenne. Cependant, le nombre d’abonnés en téléphonie mobile a explosé, en passant de 16 millions en 2000 à 246 millions en 2008.

La diversification des offres entraîne donc l’atteinte de nouveaux segments de marché tels que les entreprises, les professionnels et le grand public. Cette segmentation permet de cibler un peu

³ <http://www.pwc.fr/600-millions-abonnes-mobiles-en-afrique-en-2016.html>

plus efficacement les attentes des consommateurs et des utilisateurs. Ces attentes évoluent constamment et supposent des innovations et des changements continus. Prenons le cas du marché des entreprises et des professionnels. Le développement de solutions clés en main consiste à répondre aux besoins des clients entreprises afin de maîtriser le haut débit, d'accéder partout à leur univers professionnel, à la messagerie, à intranet, etc. En terme de concrétisation commerciale, cela se matérialise, par exemple, par la création d'une «direction des ventes entreprises» commercialement connue sous le nom de «Telma Business Team» et vouée à être un interlocuteur unique qui connaît les besoins des entreprises dont elle a la charge. Elle a pour rôle d'apporter des évolutions constantes dans les solutions proposées afin d'anticiper et d'accompagner le développement d'affaires des organisations.

Dans le marché des particuliers, la gestion de la relation avec la clientèle va simplifier la démarche des clients. Une direction du même nom fait son apparition dans le nouvel organigramme de l'entreprise. En effet, ce sont les clients qui façonnent la demande. Ils prennent une place de plus en plus grande dans l'environnement commercial et la vie quotidienne de l'entreprise. Deux nouveaux réseaux de distribution sont mis en place. D'une part, l'instauration des «Telma Shop» qui sont des kiosques d'information et de conseil et des points de vente dans les grandes villes et les villes moyennes couvrant les six provinces de Madagascar. Ces Telma Shop sont des réseaux de distribution directs de l'entreprise. D'autre part, les «*Telma Kioska*» ou littéralement traduit par Telma Kiosques constituent un réseau de partenaires franchisés implantés essentiellement dans les zones reculées et difficiles d'accès.

La présence de ces nouvelles structures et de ces nouveaux services suppose deux éléments essentiels. Premièrement, une politique d'amélioration continue de la qualité des services, car l'entreprise doit fabriquer et s'adapter en permanence aux besoins des clients. Deuxièmement, une circulation en continu de l'information et une gestion imparable des millions de données des clients. La relation avec les clients est permanente, ce qui oblige l'entreprise à développer de manière significative sa réactivité. C'est ainsi que l'ancienne direction informatique est devenue la direction des systèmes d'information ou DSI. Mise à part la maintenance des équipements informatiques, elle dispose en plus de nouveaux rôles de gestion des données, de gestion des projets, d'intelligence d'affaire, etc. La DSI est chargée de supporter à la fois les opérations externes, telles que la gestion de la facturation des clients, la gestion du contenu du site internet

de l'entreprise et les opérations internes, comme l'animation de la plateforme intranet des employés ou encore la gestion de la dotation de crédit de communication pour les employés ayant ce droit. C'est une direction qui, à l'origine, se cantonnait dans les aspects informatiques mais qui est désormais intégrée dans le support commercial, dans la vente et même dans les ressources humaines. En effet, la DSI attribue, pour chaque employé et chaque nouvelle personne recrutée, un identifiant de connexion qui assure l'accès de chaque collaborateur à tout mode de communication opérationnel au niveau de l'entreprise. On peut citer, notamment, l'attribution d'une adresse courriel à chaque collaborateur. Cela favorise une communication directe entre la direction et les employés. On se retrouve plus dans un mode d'organisation transversale dans la mesure où un membre de la direction exécutive, peut contacter directement un collaborateur sans avoir à passer par des demandes de rendez-vous, de rencontre, ou par le biais d'une hiérarchie intermédiaire, et l'inverse, comme cela se faisait auparavant.

3. Au niveau des ressources humaines

Les changements au cours de cette phase de transition post privatisation s'enchaînent et la réussite d'un facteur de changement dépend d'un autre. L'évolution dans le traitement de la relation avec la clientèle, qui passe d'un simple centre d'appels à un centre de services intelligent, utilise la technologie pour répondre aux nouveaux besoins et traiter plus finement les demandes des clients, amène à diriger ces derniers vers des personnes dont les compétences sont développées et qui sont alignées sur les valeurs et la politique de l'entreprise.

En matière de ressources humaines, on peut souligner l'apparition de nouvelles compétences à gérer, ainsi que de nouveaux métiers que Telma n'avait pas connus auparavant. Par exemple, dans la gestion de la relation avec la clientèle, plusieurs moyens sont utilisés pour favoriser le déploiement d'interventions auprès des clients assignés aux stratégies ciblées par l'entreprise. Ainsi, chaque étape de la vie d'un abonnement, soit l'activation, la réclamation, le service après-vente et la fin de l'abonnement dispose d'un conseiller. On a des conseillers clientèles activation (description de poste en annexe 2), des conseillers clientèles réclamations, etc. Ces services entraînant des nouveaux emplois sont surtout réservés aux clients ciblés ou à des services stratégiques, comme ceux adressés aux professionnels, qui exigent des négociations importantes.

Le support téléphonique à travers les téléconseillers constitue le moyen de contact le plus utilisé et le moins coûteux. Ce service a d'ailleurs été externalisé et confié à une agence de placement temporaire pour des raisons de gestion de coûts.

Au niveau du département marketing, plusieurs compétences ont fait leur apparition. De nouveaux emplois qui découlent des demandes en termes de produits et de services ont été rajoutés. C'est ainsi que l'on a mis en place les fonctions de chef de produit, dont les spécificités dépendent du marché ciblé par l'entreprise. Voici quelques exemples de chefs de produits: le chef de produit microfinance (description de poste en annexe 3) qui s'occupe des mutuelles et des organismes de microfinance. Ce dernier doit disposer des connaissances sur les mutuelles et les agences de microfinance très répandues à travers l'île. Le chef de produits terminaux, qui est chargé d'effectuer les tests et les évaluations, la sélection et la validation des terminaux adaptés à la stratégie de l'entreprise (mobile, téléphone intelligent, tablette, clé 3G), et au pouvoir d'achat du marché cible, et qui définit aussi les politiques d'adaptation des produits aux besoins de Telma. Il en est de même pour d'autres segments de marché porteurs pour l'entreprise comme le chef de produit jeux, le chef de marché jeune et éducation.

Au niveau de la direction financière, on assiste à l'apparition de compétences spécifiques à l'industrie de la téléphonie mobile telles que la coordination du «*roaming*», de l'interconnexion, ou le métier de l'assurance revenu.

Au niveau technique, la mise en place d'une direction des réseaux sans fils nécessite la création de nouveaux métiers dans le domaine de l'optimisation radio et de la transmission radio (description de poste d'ingénieur Radio en annexe 4). Ces nouvelles compétences constituent le cœur du métier de l'industrie mobile dans la mesure où les ingénieurs doivent assurer la conception et le déploiement du réseau radio. On assiste également à la nécessité de détenir des compétences pour assumer la maintenance des infrastructures télécoms éparpillées à travers différents sites.

Outre la présence requise de compétences très spécialisées, on a également recours, au niveau de la gestion des ressources humaines, à de nouveaux modes de fonctionnement. Ceux-ci ont deux conséquences majeures. D'une part, le renouvellement du personnel et, d'autre part, l'impartition de quelques services qui ne constituent pas le cœur du métier en télécommunication, notamment

le service de nettoyage et d'entretien des locaux et des bureaux, la logistique et, plus tard vers 2009, de la relation avec la clientèle, notamment le grand public, effectuée par les téléconseillers.

La structure du capital humain est progressivement et entièrement modifiée. Un programme d'incitation mis en œuvre pendant les années 2008 – 2009 est déployé en soutien au départ volontaire des salariés à la retraite moyennant une compensation financière en fonction de l'ancienneté. Ce programme rend possible le départ de huit cent personnes environ. En effet, selon un extrait de son bilan social pour l'exercice 2008, l'effectif total était passé de 1837 employés en début de l'année pour finir à 947 employés à la clôture de l'exercice de la même année.

La valorisation de la communication interne prend une place importante au sein de l'entreprise et elle a eu des effets sur la gestion des ressources humaines. Un poste de responsable de la communication interne est créé et rattaché directement au directeur des ressources humaines. La communication interne est renforcée dans le but de fédérer la mobilisation interne et l'esprit d'appartenance, en ligne avec la nouvelle valeur de l'entreprise à l'effet que chaque collaborateur devienne un «Ambassadeur de Telma». Les nouveaux dirigeants de l'entreprise ont comme stratégie d'allier le slogan de l'entreprise «*Safidiko Malagasy*», littéralement traduit par «Mon choix en tant que Malgache» avec la vision de l'entreprise qui est en proximité avec les consommateurs. Il est donc important que chaque collaborateur soit à l'image de l'entreprise et porte fièrement et positivement l'entreprise vers l'avant. Le rôle du département de la communication interne est de fournir les moyens pour que l'entreprise soit bien vue par ses collaborateurs, en assurant la fluidité de l'information et de la communication entre les directions et leurs salariés. Concrètement, le responsable des communications internes assurent les tâches suivantes: 1. être le garant, notamment, de l'uniformisation des signatures électroniques des courriels, de la signalisation des bureaux et des espaces intérieurs (salle de réunion, salle des employés, etc.); 2. assurer la gestion du contenu du site intranet dans sa mise à jour, son animation, et son amélioration; 3. veiller à la visibilité des offres d'emploi sur le site internet corporatif ainsi que la diffusion des offres d'emploi et de mutation à l'interne; 4. créer des outils de motivation à la demande des gestionnaires, principalement les «incentives» et le «team building»; 5. concevoir et administrer avec diligence les enquêtes de satisfaction et de mesure du climat social de Telma.

En matière de gestion administrative du personnel, une nouvelle convention collective est instaurée en 2009. Alors que l'entreprise était gérée à partir d'une classification selon des échelons basés essentiellement sur l'ancienneté, la nouvelle convention collective introduit des mesures davantage basées sur la gestion du rendement et la gestion par valeurs.

- Une nouvelle procédure de recrutement est adoptée. Ainsi, une demande de recrutement implique trois acteurs de l'entreprise, soit la demande de la direction requérante, la validation obligatoire par la direction générale et l'opérationnalisation et le lancement des activités de recrutement par la direction des ressources humaines.
- La communication interne est marquée, d'une part, par la mise en place d'un système de médiation sociale et d'écoute dans les locaux de l'entreprise, et d'autre part, l'implantation d'un code de conduite à l'extérieur de l'entreprise qui insiste sur le respect et la préservation de la confidentialité concernant les opérations de l'entreprise. La gestion est axée sur les six valeurs suivantes mises de l'avant par la direction de l'entreprise: *Privilégier le client, Travailler en équipe (Miaraka), Être accessible aux autres (Ho an'ny rehetra), Agir avec responsabilité, Viser la performance (Voalohany), Promouvoir l'intérêt national (Safidiko Malagasy).*
- La gestion par objectif sert de moyen pour apprécier à sa juste valeur le travail effectué par les collaborateurs. Les dispositions de la convention collective stipulent que la gestion par objectifs est associée à la prime de performance qui se divise en deux éléments : 40% de la prime de performance (P.P.) dépend de l'atteinte des objectifs de l'entreprise selon les objectifs définis par la direction générale, et 60 % de la valeur de la P.P. dépend de l'atteinte des objectifs de la personne évaluée. Ces objectifs auront été fixés pour l'année lors des entretiens entre la personne et son gestionnaire, et validés par le directeur.
- L'application des entretiens d'évaluation du personnel est reconnue dans la convention collective comme apportant plusieurs bénéfices. D'abord, ils permettent de détenir de l'information claire sur la situation de chaque salarié tant dans l'exercice de ses fonctions que dans son comportement. Ensuite, ils contribuent au suivi de l'évolution des employés et aident à rendre plus objectives les décisions de sanction, de promotion, d'augmentation

salariale ou de licenciement. Un guide d'entretien d'évaluation est remis au salarié à son embauche.

- La convention collective apporte un nouvel élan à la formation des collaborateurs, par une approche centrée sur le développement des compétences qui favorise la maîtrise de l'emploi. Elle définit les moyens et les grilles d'indemnité des collaborateurs qui sont amenés à suivre des formations à l'intérieur du pays comme à l'extérieur.

B. Effets des actions posées

Le tableau 1 relate les différents mouvements du personnel durant l'année 2008, une année particulièrement importante à ce chapitre. Tel que le montre ce tableau, il y a 947 départs et intégration de 208 nouveaux employés. Plus des deux tiers des départs se font dans le cadre du Programme d'Incitation au Départ, soit 684 sur 947. L'entreprise réussit ainsi à modifier son effectif dans un contexte où elle s'efforce d'amenuiser les conséquences négatives en restant alignée sur ses besoins et nouvelles orientations.

Tableau 1 Les différents mouvements du personnel en 2008

Départ 2008	Total
Contrat suspendu	4
Décès	6
Démission	63
Départ au cours de la période d'essai	7
DIV (Départ Individuel Volontaire)	0
FIN CDD (Contrat à Durée Déterminée)	34
Licenciement	120

Tableau 1 Les différents mouvements du personnel en 2008 - (suite)

Départ 2008	Total
PID (Programme d'incitation au départ)	684
Retraite	5
Rupture de contrat	24
Total	947
Arrivée (recrutement et réintégration) 2008	251

(Source : Bilan Social 2008 de Telma)

Quant au tableau 2, il résume les principaux changements que connaît l'entreprise durant la phase de post-privatisation. Ceux-ci se situent sur de nombreux plans complémentaires: positionnement stratégique et technologique, culture, structures, dynamique de gestion. Ce tableau fournit ainsi un aperçu de la situation nouvelle vécue par Telma et ses collaborateurs au cours des changements qui se sont opérés dans toutes les fonctions de l'entreprise à la suite de sa privatisation.

Tableau 2 Résumé des principaux changements durant la phase de transition (2004 à 2009)

Type de changement	Situation pré-privatisation	Situation post-privatisation
Propriété/capital	Agence publique sous la tutelle du ministère des postes et de la Télécommunication	66% des actions transférées à des investisseurs privés dont 51% à l'investisseur de référence et 34 % à l'État.
Technique	Technologie de communication de base : télex, radio BLU,	Opérateur mobile, infrastructure fibre optique, location d'infrastructure télécom en tant qu'opérateur historique
Réglementaire	Monopole, secteur non libéralisé	Libéralisation du secteur, présence sur le marché d'autres opérateurs
Direction exécutive	Dirigeants locaux avec forte dépendance au gouvernement : directeur général nommé en conseil des ministres	Expatriés : directeur général nommé en conseil d'administration de Telma
Structure hiérarchique	Bureaucratique, plusieurs niveaux hiérarchiques, importance de l'appellation du poste (titre)	Organisation transversale : renforcement de la communication interne, place importante de la communication par réseau à travers la DSI (intranet, courriel)

Tableau 2 Résumé des principaux changements durant la phase de transition (2004 à 2009)
 – (suite)

Type de changement	Situation pré-privatisation	Situation post-privatisation
Relationnelle/ Communication/ Information	Procédurale, vouvoiement, bureaux cloisonnés	Tutoiement, approche plus directe, espace de travail ouvert (<i>open space</i>)
Sentiment d'appartenance	Travail = deuxième famille, employé tourné vers soi-même et son entourage direct, peu d'implication dans un projet d'avenir	Travail = facteur de motivation et d'investissement au travail c'est à dire l'insécurité de l'emploi, les conditions de travail, l'autonomie, la formation, la reconnaissance, l'ambiance au travail (<i>team building</i> , implication au projet d'avenir : journée de cohésion, <i>think tank</i> , etc)
Ressources Humaines	Convention collective basée sur l'ancienneté	Convention collective basée sur le mérite et le résultat
	Plus de 1800 employés	1000 employés environ (après des programmes d'incitation au départ volontaire, de pré-retraite, d'externalisation de certaines activités)
	Ancienneté, moyenne d'âge élevée	Taux de rotation élevé, employés plus jeunes, moyenne d'âge de 33 ans
Ressources Humaines	Rémunération de base et avantages en nature (voiture, location d'habitation au frais de l'entreprise, etc.)	Rémunération mensuelle et annuelle (intégration d'avantages en nature dans le salaire)
	Recrutement indirect, par cooptation ou, quelquefois, par des transferts provenant du ministère	Recrutement et sélection (processus classique) pour un meilleur rendement

Les changements de positionnement stratégique qui se sont manifestés dans les choix technologiques ont ouvert le processus à des transformations durant la phase de transition ayant suivi la privatisation. Ces évolutions technologiques ont engendré de nouveaux besoins et une demande, de la part des consommateurs de nouveaux services et de nouveaux produits. Ce fut l'occasion pour l'entreprise de revoir ses métiers, les compétences dont elle n'a pas besoin, les connaissances à mettre à jour, ainsi que les recrutements à effectuer pour attirer de nouveaux collaborateurs répondant aux exigences d'une entreprise viable en télécommunication. La gestion des ressources humaines a donc dû s'adapter à toutes ces modifications. Certaines adaptations ont été brusques et importantes, comme dans le cas des changements techniques. D'autres touchant la mise en place de nouveaux systèmes, comme une procédure de communication interne, s'est faite

de manière «anodine» dans le cadre des opérations globales de l'organisation. En effet, l'état de la situation a fait en sorte que l'on a eu besoin de mettre de nouveaux modes de collaboration. Ce furent des changements moins profonds vécus par chaque collaborateur, ceux-ci s'insérant dans la progression et dans la gestion de la vision que les collaborateurs doivent avoir de l'entreprise.

Le changement vécu durant les cinq ans (2004 à 2009) concerne toutes les activités et les parties prenantes de l'organisation. Dans sa typologie des changements, Giroux (1991, cité par Autissier et al, 2010, p.12) parle d'un changement global, en raison des multiples facettes touchées, et majeur, par la grande différence avec le passé. Ainsi, le contenu de la stratégie, les processus (structure, système, processus décisionnels, système de récompenses), la culture organisationnelle et la performance organisationnelle ont été modifiés. De plus, c'est aussi un changement lent qui s'est déroulé de manière graduelle entre 2004 et 2009. Cette évolution progressive touche les actions adoptées par les dirigeants et les gestionnaires pour que chaque collaborateur s'imprègne des changements et adopte ces derniers comme un principe de fonctionnement et un cadre de travail.

Le tableau 3 résume les actions posées par l'organisation en les situant sur les plans stratégique, technique, structurel et culturel. C'est un résumé des effets et des impacts des différents changements. On parle d'effet pour décrire les conséquences objectives du changement sur l'organisation. Il peut s'agir des effets directs tels que l'apparition de nouveaux emplois, produits et services. On peut rencontrer aussi des effets indirects qui s'expriment à travers les sentiments d'appartenance par exemple.

Quant à l'impact, on transpose la conséquence du changement sur une échelle de valeurs. Les impacts s'expriment à travers des indicateurs mesurables (effectif, embauche, départ, taux de roulement, etc.)

Tableau 3 Résumé des effets et des impacts des différents changements

Aspects	Effets	Impacts/ Indicateurs
Technique	Nouveaux métiers et emplois, nouveaux produits et services	Recrutement de nouveaux techniciens et ingénieurs, décalage de compétence à combler, conflit intergénérationnel à résoudre, départ volontaire ou involontaire à gérer / 1140 départs, 250 embauches sur 2 ans, coût de formation élevé pour la formation technique, grève et séquestration des dirigeants, frustration
Organisation/Structure	Inadéquation et non adaptation aux nouvelles réalités de travail, rationalisation des coûts et politique d'austérité dans l'utilisation des moyens	Utilisation rationnelle des ressources de l'entreprise, moins de laissez- aller / Nouvelles procédures d'utilisation des véhicules, et des ressources matérielles, encadrement des appels notamment des appels internationaux, nouvelle procédure de mission, etc.
Culturel	Sentiment d'appartenance moins important pour l'entreprise, peu d'engagement affectif (essentiellement pour le personnel ancien)	Dualités, conflits internes (développement de sentiments d'infériorité et de supériorité) entre les anciens et les nouveaux employés, entre ceux qui ont accepté et qui ont résisté au changement/ diffusion de propos et d'image négatif des dirigeants et de l'entreprise à l'interne, ou à l'extérieur de l'entreprise, taux d'absence élevé, augmentation du taux de départ des anciens employés

Les changements enregistrés pendant le processus de transition suivant la privatisation ont eu des effets importants sur le capital humain, entre autres en provoquant un clivage entre deux catégories d'employés : ceux qui étaient à l'emploi avant la privatisation et ceux qui sont arrivés après la privatisation. Les premiers ont eu des difficultés d'adaptation se traduisant, notamment, par la volonté de maintenir dans une large mesure les modes de travail, de gestion et de fonctionnement d'avant la privatisation. Plusieurs sont devenus moins engagés, ont développé de

la résistance et ressenti des difficultés d'adaptation. Celles-ci se sont exprimées, dans ce groupe, par un taux de départ plus élevé. Par ailleurs, on assista à l'arrivée de nouvelles recrues beaucoup plus jeunes et en général mieux formées, n'ayant connu ni les conditions de travail ni les modes de fonctionnement précédant la privatisation, et qui sont donc moins réfractaires aux changements. Ce dualisme, qui a suscité des sentiments d'injustice organisationnelle et de traitement différent, est à l'origine de conflits. Ainsi, une partie du personnel de l'entreprise entama une grève de 72 heures en avril 2009. La quasi-totalité des grévistes étaient des salariés ayant travaillé sous l'ancienne convention collective et avant la privatisation. Les motifs de la grève étaient, notamment, les traitements inégaux entre le personnel expatrié et le personnel local et la refonte de la convention collective ayant entraîné la réduction des avantages acquis pour les anciens employés. En effet, la confédération générale des syndicats des travailleurs de Madagascar affirma, par l'intermédiaire de son secrétaire général, que «la nouvelle direction n'avait pas tenu ses promesses lors de la reprise de la société nationale : priorité à la compétence nationale, respect de la convention collective, et promotion du dialogue»⁴. Dans son billet, ce même responsable syndical dénonça que, « en cinq ans d'administration de la nouvelle direction, l'embauche d'étrangers payés en moyenne dix fois plus que les travailleurs locaux à compétences équivalentes, engendraient d'incompréhensible frustration chez les nationaux»⁵. Durant cette période, on a signalé la séquestration d'une partie des dirigeants dans les locaux de la compagnie. De plus, la vie de l'organisation fut marquée par des rumeurs de congédiements, de projection et de questionnement sur les prochains employés qui devaient être remerciés. Ces rumeurs sont alimentées par deux situations qui apparaissent contradictoires aux yeux des employés. D'une part, durant les années 2008 à 2009, la société a entrepris des modifications structurelles et une rationalisation des coûts, entre autres par des programmes d'impartition. Ces mouvements ont réduit l'effectif de l'entreprise de plus de la moitié. D'autre part, durant cette même période, l'entreprise a recruté environ 250 nouveaux collaborateurs qui répondaient davantage aux exigences en matière de compétences requises, par Telma.

⁴ http://www.afaspa.com/IMG/pdf/aa112_interieur_7.pdf

⁵ http://www.afaspa.com/IMG/pdf/aa112_interieur_7.pdf

SECTION 3 : LEVIERS DE CHANGEMENT CONTINU CONTRIBUANT À LA PÉRENNITÉ

La concrétisation de tous les changements au cours des cinq ans de transformation et d'innovation continues a requis l'adoption de stratégies de gestion et d'adaptation. Ainsi, les changements ont fait appel à de nouvelles connaissances, nécessité de nouveaux modes de travail, provoqué l'imprégnation dans une culture différente, exigé l'adaptation à de nouveaux modes de gestion et surtout, amené à l'application des nouvelles valeurs de l'entreprise. Ces changements ont demandé à tous d'adopter de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être, car les nouveaux modes de collaboration concernaient chaque membre de l'organisation. De leur côté, les dirigeants devaient élaborer des outils de gestion efficaces tenant compte de l'adaptabilité de chaque individu, dans la poursuite de leur mission consistant essentiellement à faire accepter le changement et à faire évoluer l'ensemble de l'entreprise à partir de la même vision, à l'intérieur de la nouvelle culture d'entreprise. Il était aussi essentiel, il va sans dire, d'inciter les collaborateurs à déployer les efforts requis, en les coordonnant et en les faisant converger pour assurer l'avenir de l'entreprise et la réussite du changement continu.

Les actions adoptées, dont nous allons discuter dans cette sous-section, seront présentées en deux volets. D'une part, on exposera la mise en place d'une nouvelle base de compétence et d'apprentissage continu pour faire face au changement. D'autre part, on verra que, dans ce contexte, l'engagement des employés est un élément crucial de réussite. Autrement dit, la gestion axée sur la mobilisation et l'engagement sera vu comme un facteur de succès.

A. Renforcement de la politique de formation et d'amélioration des compétences

- **Leviers de gestion des connaissances**

Gallos (2006, p.344) fait remarquer que la technologie, la mondialisation, les pressions concurrentielles, les modèles économiques et les forces sociales ont altéré le monde du travail, la manière dont nous organisons notre action commune et la complexité organisationnelle. Pour assurer transition et changement, il faut donc adopter un certain nombre de pratiques et mettre en vigueur un ensemble de nouvelles valeurs communes pour aller dans une même direction et ainsi

aboutir à l'objectif visé. La gestion des connaissances constitue un levier important pour réaliser ce changement. Ainsi, la maîtrise des nouvelles réalités de travail passe indéniablement par la mise en place d'une nouvelle politique de formation et de nouveaux outils d'apprentissage pour les collaborateurs.

Tel que nous l'avons indiqué dans une section précédente, la nouvelle convention collective du groupe met l'accent sur la volonté de la direction exécutive de mettre en place une nouvelle base de connaissances et de compétences répondant à la norme d'une industrie de télécommunications digne de ce nom. C'est ainsi que, en matière de développement des connaissances, on met en place une structure nommée «*Telma Academy*». Cette entité est rattachée à la direction des ressources humaines et s'occupe intégralement de l'acquisition et du perfectionnement des connaissances en déployant une stratégie active de formation et d'apprentissage. Doté d'une structure opérationnelle permanente ainsi que de ressources matérielles et financières, ce centre de formation s'occupe également, en plus de la formation interne, des ententes de coopération avec les écoles et universités à la fois locales et à étrangères. Ces partenariats s'avèrent utiles dans l'acquisition de nouvelles compétences, spécialement dans le domaine technique. En effet, à plusieurs reprises, l'entreprise accueille des spécialistes de la télécommunication dotés d'expertise et d'expérience. La venue de ces spécialistes est une occasion d'échange d'expérience et constitue un processus de «coaching» dans la mesure où les responsables techniques sont accompagnés et suivis jusqu'à ce qu'ils arrivent à maîtriser leur domaine.

Dans le domaine des techniques de télécommunication, l'actualisation des connaissances est également très importante. En effet, c'est un milieu où l'on évolue à grande vitesse, et il y a un risque d'obsolescence des connaissances si l'on n'est pas actif dans leur mise à jour. Dans ce domaine, l'entreprise entretient des partenariats permanents avec ses équipementiers internationaux qui assurent les formations techniques. C'est ainsi que les principaux responsables techniques, principalement dans la direction des réseaux sans fils, suivent régulièrement des formations et des stages pour pouvoir accompagner l'équipe dans la gestion des nouveaux matériels.

Il est important de relever le rôle des experts internes ou externes, comme les consultants et les expatriés en matière de transfert des connaissances avec les équipes de travail. Argot et Ingram (2000) soulignent l'influence que subit une unité organisationnelle en raison de l'expérience

d'une autre unité. Le transfert des connaissances est capital pour pouvoir assurer la continuité et l'exploitation de l'entreprise. En général, ces professionnels ne sont que de passage pour une période limitée. Les expatriés sont affectés en moyenne deux ans à leur poste tandis que les experts et les formateurs ne sont de passage que pour quelques jours ou quelques semaines. Les cadres locaux doivent donc assimiler au plus vite, outre l'aspect technique, leur rôle de gestionnaire et leur capacité de fédérer les collaborateurs dans l'appropriation des nouveaux objectifs de l'entreprise. Ainsi, les intervenants doivent prendre les moyens requis afin que le personnel puisse profiter de leur expérience. Du côté des collaborateurs, cela exige un processus d'apprentissage et de transfert.

Comme on l'a dit plus haut, le secteur des télécommunications en est un où le transfert de connaissances est très important et s'effectue de manière régulière à cause des évolutions et des révolutions qui ne cessent d'animer son développement. Dans notre contexte, le transfert de connaissances, considéré aussi comme du partage, de l'échange, de la mobilisation ou de la valorisation des connaissances, est vu comme le processus par lequel l'équipe de direction, les leaders de réseaux, c'est à dire les consultants et les intervenants externes ainsi que les leaders opérationnels (gestionnaires et cadres), adaptent et transmettent le savoir découlant de leurs expériences afin d'en faire bénéficier les employés. Tous les échelons de l'entreprise sont impliqués dans le processus de transfert de connaissances, qui peut être séparée en deux catégories : à l'interne et à l'externe. Celui à l'interne s'effectue essentiellement par l'intermédiaire des expatriés ou le recrutement de personnel local provenant des concurrents préalablement installés. Au niveau externe, certains apprentissages d'ordre technique sont réalisés par l'envoi à l'étranger de personnel dans le but d'assurer le transfert de cette dernière à d'autres membres de l'organisation. Conscients de l'influence du transfert de connaissances sur l'avenir de l'entreprise, les dirigeants mettent sur pied un certain nombre de programmes de formation annuelle pour soutenir le développement et le changement continu de l'entreprise. À ce chapitre, il faut noter que le transfert de connaissances ne découle pas automatiquement de l'apprentissage et que la formation ne conduit pas nécessairement à l'acquisition de la compétence voulue. Il y a des ombres à ce sujet surtout, en ce qui concerne l'évaluation des acquis. En effet, le personnel local et l'équipe sont démunis de véritables outils pour évaluer les apprentissages. Des dispositions juridiques, telles que les clauses de convention collective sur la

formation sont appliquées mais ne permettent pas de jauger véritablement l'apport des apprentissages. Ce qui amène certainement à considérer et à revoir les coûts réels que l'entreprise engage, notamment pour les formations à l'international qui sont plus dispendieuses. De plus, les employés formés, entre autres en raison de l'absence de véritable disposition d'ordre juridique sont plus sujets à partir chez les concurrents qui proposent des offres plus intéressantes en matière de conditions de rémunération. La question de l'engagement peut aussi être évoquée ainsi que la capacité de changer des collaborateurs qui méritent considération dans l'évaluation de la formation et des soutiens à l'apprentissage. À ce chapitre, Cohen et Levinthal (1990) évoquent la notion de «capacité d'absorption», c'est à dire la capacité de la firme à évaluer l'utilité des nouvelles connaissances ainsi que la capacité d'appliquer ces connaissances dans la mise en place des nouveaux produits et services de l'entreprise.

Le transfert des connaissances est important pour la gestion de la mobilité du personnel et de la continuité organisationnelle. En raison de son influence sur la qualité de la main d'œuvre, le transfert des connaissances a une incidence sur la planification de la main-d'œuvre que peuvent faire les entreprises de télécommunication. La perte de connaissances pour cause de retraite (transfert intergénérationnel), de réduction de l'effectif ou de départ pour la concurrence est un problème de taille. Dans le milieu technologique qui est en évolution constante, la perte de connaissances suivant des départs peut nuire considérablement aux opérations et à la gestion du développement. La gestion des innovations et de l'amélioration continue est une préoccupation partagée par l'ensemble des entreprises du secteur des télécommunications, particulièrement en ce qui concerne son déploiement et sa croissance. Or les opportunités d'affaires dans le marché des télécoms, en particulier celui de l'internet mobile et du cellulaire, sont encore énormes et beaucoup reste à faire. Le transfert des connaissances, particulièrement celui lié à des secteurs pointus et en perpétuel mouvement, peut contrer certains des effets ressentis lorsque les cycles économiques et de l'innovation entraînent des changements dans le bassin de compétences détenues au sein de l'organisation.

Le transfert efficace des connaissances peut aider les entreprises de télécommunications, surtout dans les pays en voie de développement, à planifier la dotation de postes importants par la promotion interne au moyen de rotations permettant formation et apprentissage. De plus,

l'intégration du transfert des connaissances peut permettre de réduire la courbe abrupte d'apprentissage à laquelle font face les employés qui occupent de nouveaux postes, et de s'assurer que les concepts clés sont bien compris.

L'élaboration d'une base des compétences de la main-d'œuvre est un facteur clé de la réussite de nombreux programmes de planification de la main-d'œuvre d'entreprises. Les entreprises qui disposent de cette base de compétences sont en mesure de mieux gérer la formation et les apprentissages, ainsi que de faire le suivi des compétences de la main-d'œuvre dans l'avenir.

- **Supports d'apprentissage organisationnel et gestion de la relève**

L'objectif à long terme du groupe Telma est de pouvoir assurer son exploitation à partir de la main d'œuvre et des compétences locales, entre autres pour maintenir ses coûts de fonctionnement à un niveau raisonnable et qu'elle constitue, en tant qu'opérateur historique, un vivier de compétences locales, ce qui concorde avec la vision de l'entreprise de promouvoir le développement national. On peut identifier dans le soutien à l'apprentissage organisationnel et la gestion de la relève, la constitution d'un répertoire des compétences clés pour accompagner la gestion des connaissances et l'apprentissage des collaborateurs. La mise en place du processus de gestion des emplois et des compétences prépare les collaborateurs qui devront être engagés dans l'avenir de l'entreprise. La politique de gestion de la relève et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comprend deux étapes.

La première étape consiste à référencer et, surtout, à mettre à jour les différentes descriptions d'emploi en rapport avec l'évolution des métiers de l'entreprise. Il faut reconnaître que la restructuration entraîne une modification totale ou partielle de la majorité des métiers de la compagnie. De plus, d'autres types de compétences font leur apparition au fur et à mesure que l'entreprise crée de nouveaux services et de nouveaux produits. Un nouveau modèle de fiche de poste est par ailleurs mis en place et celui-ci est inclus dans la convention collective adoptée par Telma. La définition des postes est rendue beaucoup plus détaillée et ne se limite pas au seul aspect descriptif du poste. En effet, outre l'identification habituelle du poste, à savoir le titre, le champ relationnel, la classification, la mission principale et la description des tâches du poste, la description de l'emploi intègre une approche basée sur les compétences. Si les anciens modèles

se concentrent essentiellement sur les tâches et les comportements, on met désormais l'accent sur la possibilité d'évolution de la personne et surtout sur sa capacité d'adaptation en fonction des différents aléas de l'emploi. L'intégration d'un indicateur dénommé « dimension critique » dans la description de l'emploi a été faite. La dimension met en exergue la notion de risque auquel le poste est exposé. En d'autres termes, il s'agit de détailler et de projeter les conséquences négatives si le poste n'est pas tenu correctement ou si la personne qui occupe le poste manque à une ou plusieurs des dimensions du poste. (Modèle de description d'emploi selon la nouvelle convention collective en annexe 6). Tous les membres du personnel disposent d'une description d'emploi à jour dans leur dossier personnel.

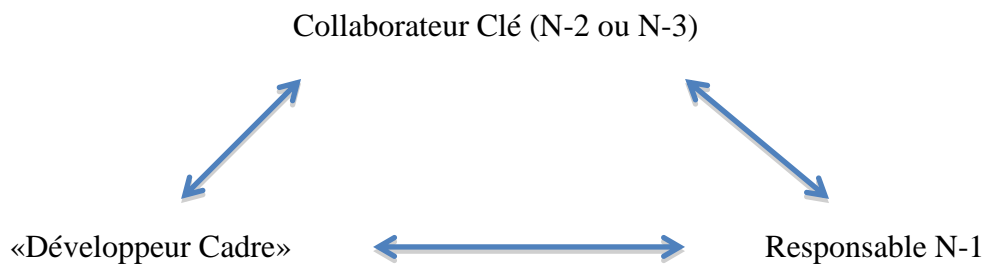
La deuxième étape est la constitution d'un répertoire de personnes compétentes pour assurer la relève. Nommé « *Key Guys* », il regroupe les personnes clés au sein de la compagnie. Alors que, dans le mécanisme de gestion des connaissances, la visée essentielle est de combler dans les plus brefs délais les lacunes pouvant être causées par une éventuelle incapacité du titulaire (pour différentes raisons : départs, maladie, etc.) d'un poste par son collaborateur direct ou par une personne de l'entreprise qui pourra assurer directement l'exécution de l'emploi, le répertoire des personnes compétentes poursuit des objectifs à plus long terme et il s'inscrit d'emblée dans une perspective de gestion de la relève. À cette fin, il propose un inventaire des ressources en capital intellectuel, soit les personnes qui possèdent les formations techniques, les aptitudes et les compétences pour remplacer à court, moyen ou long terme les « experts ». Sont également considérés dans ce processus les employés qui ne seront pas immédiatement opérationnels pour le poste mais qui, moyennant une formation complémentaire, un stage ou un suivi par du mentorat ou du coaching seront aptes à occuper un poste et à remplacer, en cas de besoin, le personnel expatrié ou local qui maîtrise le poste actuellement.

La mise en place du mécanisme de transmission des connaissances et d'apprentissage progressif a été élaborée selon plusieurs phases impliquant tant la direction opérationnelle que la direction des ressources humaines. La direction générale intervenait également au besoin. Concrètement, six phases peuvent aider à caractériser ce processus de gestion prévisionnelle des emplois et de la compétence.

- a) L'identification des compétences clés pour chaque direction. Le N-1 ou personne responsable d'une direction, en l'occurrence le directeur ou parfois le directeur général adjoint pour les départements plus grands, effectuent les entrevues en compagnie de ce que l'on a défini comme «le développeur cadre», soit un membre de la direction des ressources humaines qui est le directeur des ressources humaines ou son adjoint chargé du développement des ressources humaines. Les personnes qui passent l'entrevue sont en général les N-2 ou les N-3 dans l'organigramme de Telma, c'est à dire le collaborateur directement en dessous du directeur (N-2) ou celui qui se trouve au deuxième niveau en dessous (N-3).

La mise en place d'un processus triangulaire consiste à intégrer dans le processus d'entrevue le collaborateur clé, en l'occurrence le collaborateur de premier rang considéré comme une personne dont l'absence, quel que soit le motif, entraînerait un handicap important pour sa direction. L'objectif de ce triangle (figure1) est de jeter les bases d'un échange, d'un renforcement de la vision de l'avenir entre la compagnie et le collaborateur clé.

Figure 1 Triangle des acteurs



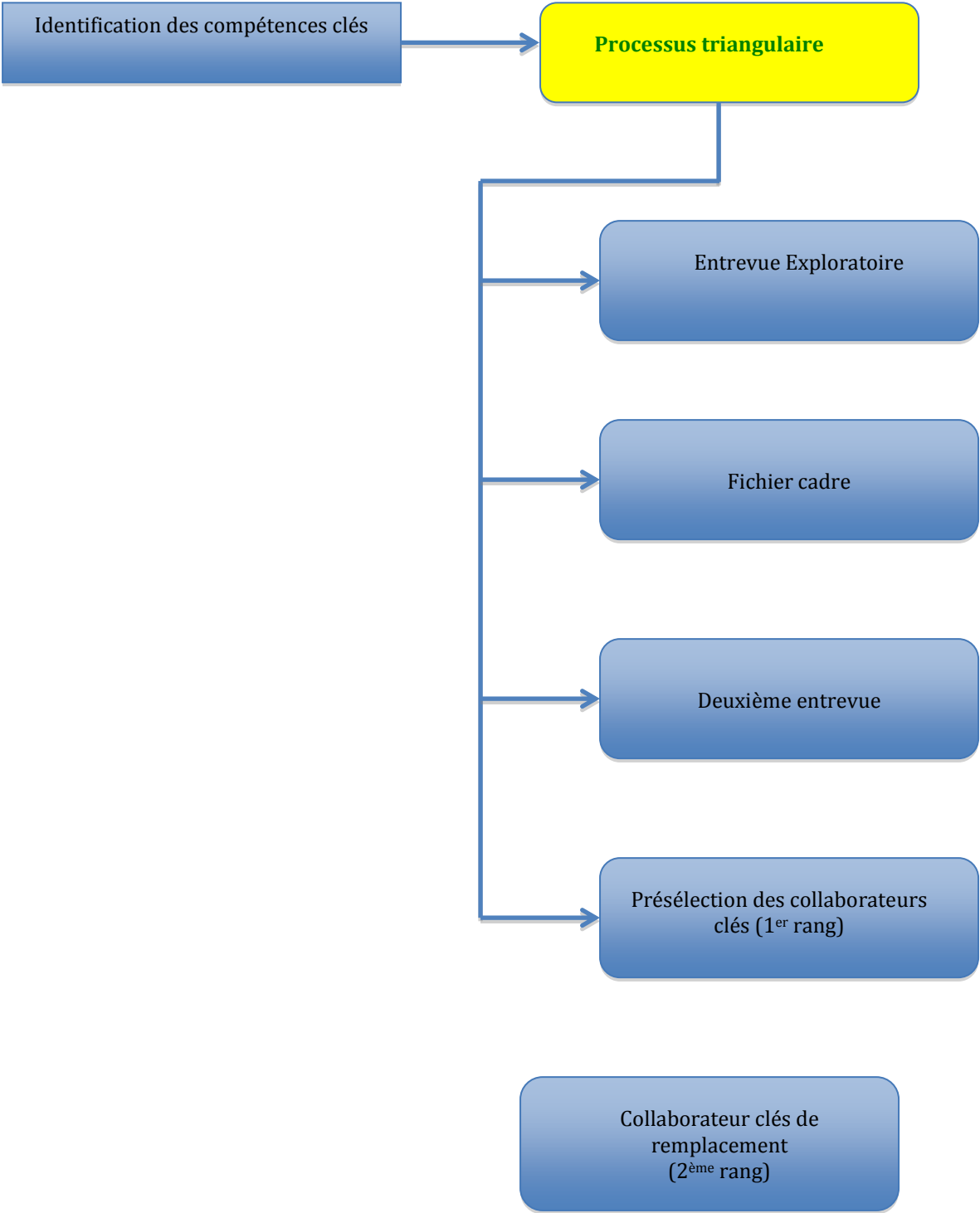
- b) Le suivi exploratoire. Le «développeur cadre» et le «collaborateur clé» passant en revue, dans le cadre d'une entrevue préliminaire, des sujets comme la réactualisation de la description d'emploi, le projet de carrière du collaborateur, ses états d'âme, sa vision de l'entreprise et ses besoins de formation. Le processus ressemble à l'entretien d'évaluation annuelle, à la différence que cette entrevue peut se faire à la fois pendant la période des

- entretiens annuels comme à d'autres moments durant l'année. C'est en quelque sorte un mentorat, c'est à dire un suivi de la personne clé qui s'effectue de manière permanente.
- c) La création d'un fichier cadre. Le fichier cadre est une synthèse des données résultant de l'entrevue avec le «développeur cadre». Il constitue la base informatisée du répertoire des compétences clés.
 - d) La deuxième entrevue. Lors de la deuxième entrevue, la triade entre en jeu car chaque collaborateur clé fait l'objet d'un entretien avec son responsable hiérarchique et le «développeur cadre» dans le but de finaliser le fichier cadre et de coordonner les aspirations et les lacunes du collaborateur clé avec les exigences de la direction.
 - e) La phase de présélection. Pour chaque collaborateur clé de premier rang, il y a une présélection, par le directeur, d'un ou plusieurs collaborateurs susceptibles (moyennant préparation complémentaire ou plan de formation) de constituer un remplaçant potentiel en cas de défaillance du collaborateur principal.
 - f) Le collaborateur de remplacement. Cette dernière phase reprend l'étape 3 et elle consiste à mettre en place un filet de remplacement en cas d'empêchement du collaborateur de premier rang.

Il faut noter que, en 2010, soixante-treize (73) entrevues sont réalisées par le «développeur cadre» et les collaborateurs clés de premier rang. Chaque entrevue donne lieu à un fichier personnalisé. (Un exemple de description d'emploi et d'évaluation d'un collaborateur clé occupant le poste de Responsable du pôle opération et maintenance Core IN/VAS se trouve en annexe 5.)

Le schéma 2 résume le processus de gestion de la relève élaboré au sein de Telma. Ce processus a pour objectif de répondre favorablement au changement auquel la société fait face dans ses opérations.

Figure 2 Résumé du processus de gestion de la relève élaboré au sein de Telma



En conclusion, le changement continu au sein de Telma s'appuie sur un processus d'apprentissage, de structuration et d'adaptation des compétences individuelles et collectives au sein de l'organisation. C'est un processus long prenant plusieurs mois, voire quelques années à déployer. D'une part, il y a le développement de nouvelles compétences organisationnelles, la mise en place de dispositifs pour accompagner leur gestion et la création d'un contexte visant à stimuler l'apprentissage organisationnel. D'autre part, il y a les actions ciblant directement les individus: la révision de la politique de rémunération, les nouvelles conditions de mobilité interne et le développement des compétences. C'est un long processus qui a sans doute une influence sur le niveau de mobilisation du personnel et leur engagement organisationnel. Ces nouvelles décisions conduisent d'ailleurs la direction à déployer des pratiques de gestion axées sur l'engagement et la mobilisation, principalement en matière de leadership.

- **Gestion axée sur l'engagement et la mobilisation**

Un processus de changement est une étape cruciale dans la vie des organisations. Beaucoup d'auteurs traitant du changement organisationnel font remarquer, à l'instar d'Armenakis, Harris et Mossholder (1993, dans Armenakis, Berneth, Pitts & Wlalker, 2007), que la volonté de changement est souvent le coeur de toute stratégie de gestion de changement. Mintzberg et al. (2002) soulignent qu'il faut laisser aux gens la flexibilité dans l'expérimentation du changement et la manière de s'y adapter; c'est aussi un moyen de gérer le changement. Pour faire face au changement, les dirigeants adoptent des pratiques mettant l'accent sur des nouveaux modes de leadership et favorisant l'adhésion et la mobilisation des employés. Ces leviers de mobilisation sont retenus dans le but d'assurer le développement d'un engagement organisationnel, entre autres la fidélisation et la motivation des employés à travers les «péripéties» qu'ils ont dû affronter durant la période de transition.

Évidemment, tous les employés ne sont pas affectés au même niveau par le changement. Certains sont plus exposés que d'autres, mais il va de soi que c'est toute l'organisation qui subit les forces du changement. Deux axes d'action sont mis en place en termes de leviers. Le premier regroupe les pratiques qui favorisent l'adhésion, la reconnaissance et le partage de l'information. Le second se concentre sur les conditions stimulant chacun à porter le changement et faisant en sorte que chaque collaborateur soit impliqué dans le processus de changement.

- **Pratiques de gestion mobilisatrice**

L'adhésion. En plus d'avoir adopté des actions de restructuration, l'organisation à l'étude a déployé des moyens visant à favoriser l'adhésion des collaborateurs. Ceux-ci constituent des leviers pour affronter le changement et essayer d'atténuer la résistance ou tout au moins d'en limiter les effets. Par exemple, en matière de recrutement, la procédure a été modifiée. Mais, à notre avis, un processus de recrutement qui ne serait pas suivi d'un système d'intégration ne permettrait pas au nouvel employé de s'ajuster rapidement à la vie de la compagnie. Il est d'ailleurs important de souligner que l'intégration est, pour le nouvel employé, un élément de motivation et, pour les employés faisant déjà partie de l'entreprise, une occasion de collaborer avec le nouvel employé. Selon divers auteurs, il est primordial que, dès le départ, des efforts soient déployés pour que les valeurs de l'employé coïncident avec celles de l'entreprise. Vandenberghe (2004) a recensé trois causes de départ volontaire des employés soit la cause basée sur l'attitude, la cause holistique et enfin la cause cognitive. Nous nous référons à la première cause parce qu'elle concerne le lien affectif direct entre l'employé et son organisation. Les deux autres causes, bien qu'ayant des effets sur l'intention de quitter, peuvent échapper au contrôle de l'organisation. Ainsi, l'incompatibilité entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu serait une source de départ volontaire en raison de l'affaiblissement des liens, principalement ceux de nature affective, entre l'individu et son organisation. Consciente de ces réalités, la direction des ressources humaines de Telma a instauré un séminaire d'intégration faisant pleinement partie du processus de dotation. C'est une pratique qui vise à retenir les employés et à stimuler leur loyauté.

Le séminaire d'intégration mis en place par la direction des ressources humaines se déroule deux à trois fois par an selon le volume de recrutement et est d'une durée de deux journées bloquées. Les nouveaux employés suivent alors une journée de rencontre avec les principaux dirigeants du groupe ou leurs représentants. C'est l'occasion pour eux de discuter avec les directeurs, mais surtout de mieux connaître leurs attentes et les valeurs de l'entreprise. La direction des ressources humaines fait part de toutes les démarches concernant la vie du nouvel employé au sein de l'organisation. Au niveau technique et commercial, les nouveaux employés ont par la suite une formation de base d'une demi-journée touchant les principaux produits et services de Telma, ainsi que la signification des termes techniques et/ou spécifiques à l'organisation. Un lexique des

différents termes utilisés dans l'entreprise est compris dans le livret d'accueil distribué au nouvel employé (un lexique des termes se trouve en annexe 7) ; ce document s'applique quelle que soit sa direction d'appartenance et y figurent les principales informations qu'il pourra rencontrer dans l'exercice de son travail. Ce séminaire contribue aussi à fournir un aperçu non technique du fonctionnement global d'une société de télécommunications. La journée d'intégration s'achève par une visite guidée des principaux sites techniques accessibles et permet d'illustrer les enseignements du séminaire.

La reconnaissance. Dans le souci de fédérer les liens entre les dirigeants et les employés et de permettre à tous d'avoir des activités en dehors du cadre de travail, la Direction des ressources humaines crée quatre commissions : la commission «team building», la commission sportive, la commission sociale et la commission culturelle. Les salariés, tout comme les dirigeants, sont invités à faire partie des commissions comme simples membres ou comme bénévoles collaborant à la gestion de ces commissions.

La commission sociale se charge des activités soulignant ou déplorant divers événements qui touchent les collaborateurs ou leurs proches, tels que la naissance d'un enfant, le mariage et le décès. La commission sportive relève le défi d'un Telma sportif. Elle est responsable de l'organisation et de la planification de toutes les activités sportives, comme les entraînements, les compétitions inter-direction et les rencontres inter-établissement, voire les compétitions nationales. La commission culturelle regroupe les personnes qui s'intéressent, notamment, à faire connaître les traditions malgaches. Par les événements qu'elle organise, cette commission fournit au personnel expatrié l'occasion de découvrir les us et coutumes locaux et d'échanger avec les personnes d'origine en dehors du cadre de travail. Enfin, la commission «team building» est une véritable communauté de pratique se déclinant à travers différentes activités. Bien qu'elles visent essentiellement le personnel cadre et gestionnaire, les activités qu'elle élabore constituent des leviers de gestion favorisant la rencontre entre les dirigeants et les gestionnaires, comme le montrent les deux exemples suivants. «La soirée des méritants» est un événement annuel au cours duquel on reconnaît les efforts et les contributions au développement de l'entreprise d'un collaborateur par division. «La journée de cohésion» est un programme de rencontre et de retrouvaille d'une direction en dehors du cadre de travail. S'apparentant à une journée de loisir et

de détente pour les gestionnaires et les dirigeants participants, elle intègre des séances d'examen des situations problématiques au sein de la direction, de recherche de solutions et de mise en perspective des corrections nécessaires. Autrement dit, il s'agit d'une sorte de cercle d'échange qui a entre autres pour rôle d'examiner les écarts par rapport aux objectifs définis par la direction et de préparer les salariés à discuter avec ces derniers des changements futurs que la direction va entreprendre. La déclinaison du contenu de ce programme est du ressort de la direction concernée. Quant à la commission «team building» et à la DRH, elles ont des rôles de portée organisationnelle, soit d'offrir le support logistique et de veiller au bon déroulement de la journée.

La mise en place de ces leviers vise à soutenir la motivation du personnel et, plus spécifiquement, à créer un terrain propice au changement. Autrement dit, ces leviers se veulent un moteur stimulant le personnel à aller de l'avant.

Le partage de l'information. On a expliqué, auparavant, l'importance pour Telma d'avoir mis en place, dès 2008, un département de la communication interne dans la nouvelle structure organisationnelle. Le partage de l'information est une pratique visant à soutenir le changement, dont le rôle est primordial dans une entreprise en continuelle mutation car les employés se sentent mobilisés lorsqu'ils comprennent et lorsqu'ils sont compris. À travers cette pratique de gestion, les collaborateurs ont la possibilité de ressentir davantage l'importance de leur travail et de mieux percevoir le fruit des heures passées à l'exercice d'une ou de plusieurs tâches. Tel que le soulignent Delmont et al. (2000), on attribue cinq niveaux d'objectifs à la communication interne : la compréhension, la circulation, la confrontation, la cohésion, le changement des attitudes et des comportements.

On distingue plusieurs canaux de communication interne au sein de Telma :

- ❖ L'intranet (Telma RH), qui contribue à la gestion des réclamations, des plaintes, ainsi qu'à la diffusion de nouvelles et d'évènements. C'est également un système répertoriant les coordonnées des différents interlocuteurs de la compagnie et gérant le dossier personnel de chaque individu: formulaires de congé, d'absence, de maladie, etc.

- ❖ La diffusion interne, qui se matérialise par l'informatique. Ainsi, 95% des employés et tous les nouveaux employés disposent d'une adresse courriel professionnelle et d'un compte d'accès au système informatique du groupe comprenant des sous-systèmes tels que ceux de *reporting* et de gestion de la relation avec la clientèle. Le niveau d'accès aux différents comptes dépend de la position du collaborateur et de sa direction.
- ❖ L'affichage physique, qui est un canal de diffusion de l'information ayant été maintenu. Il a un caractère obligatoire pour certaines dispositions, entre autres celles qui sont liées à la norme du travail. Il a pour fonction également de supporter la diffusion numérique par courriel ou par intranet.
- ❖ La dotation de crédit de communication consiste à octroyer aux collaborateurs des minutes de communication téléphonique. La valeur mensuelle est fixée en fonction de la grille de classification du collaborateur. Bien qu'elle soit destinée à un usage indéfini qui peut être personnel et professionnel, elle permet de joindre plus facilement avec le collaborateur et de communiquer avec lui plus aisément.

Ces canaux représentaient des outils adéquats dans le contexte où se trouvait Telma à l'époque. Il est certain que chaque entreprise peut utiliser et élaborer ses propres techniques de communication interne en fonction des objectifs qu'elle souhaite atteindre et des informations qu'elle souhaite faire passer. Westphalen et Libaert (2009) soulignent la variété des formes de communication que l'on peut utiliser dans les organisations. Par exemple, il y a celles qui acceptent le tutoiement et les autres qui préfèrent le vouvoiement. Deuxième exemple; il y a celles qui privilégient les espaces de travail ouverts favorables aux discussions informelles, alors que d'autres aiment mieux avoir des bureaux traditionnels fermés. Dernier exemple, il y a celles qui utilisent le journal d'entreprise et le tableau d'affichage, tandis que d'autres sont plus orientées vers les nouvelles technologies (intranet ou courriel par exemple).

- **Mise en place des conditions pour que chacun porte le changement**

La connaissance du niveau de capacité de changer ainsi que la préparation constante au changement aident à promouvoir l'adaptation à ce dernier ainsi qu'à créer un élan et une culture

d'amélioration et de flexibilité. Deux indicateurs ont permis aux dirigeants du groupe d'entretenir la gestion du changement et la relation avec les gestionnaires et les cadres.

Premièrement, la direction générale et la direction des ressources humaines conçoivent conjointement la mise en place d'une pratique d'échange constant entre l'exécutif et les gestionnaires, soit le «*think tank*» mensuel. Celui-ci consiste en une rencontre entre le directeur général et les «*key guys*» mentionnés dans une section précédente. Ces collaborateurs clés, dont les compétences ont été identifiées comme présentant un potentiel pour la compagnie, contribuent à alimenter la réflexion au sein d'un cercle sur le fonctionnement de l'entreprise. Ces discussions portent sur tous les aspects de l'entreprise : les difficultés rencontrées, les différentes options à envisager et surtout l'avenir de l'organisation. Ces rencontres donnent lieu à un processus d'échange important car, pour comprendre la capacité de gestion, il faudra chercher dans les expériences s'insérant dans l'histoire des individus et de l'organisation ; dans la relation qui lie le phénomène de changement à son contexte selon Pettigrew (1985). Ces communautés de pratique et de réflexion ont plusieurs rôles :

- Elles visent à la fois un échange horizontal pouvant amener une direction à s'inspirer des pratiques d'une autre, et vertical, c'est à dire en fonction de la vision vers laquelle l'exécutif veut amener l'entreprise et les gestionnaires.
- Elles ont pour objectif de propager une culture de cohésion et de stimuler la présence d'une réflexion sur la transformation continue de l'organisation, en développant l'aptitude des gestionnaires à réfléchir sur l'avenir de l'organisation.
- Elles cherchent à développer, chez les cadres, une vision globale de l'entreprise et un bris des silos potentiels.
- Elles peuvent permettre de cerner les résistants au changement et ceux qui en sont les champions. Ainsi, grâce à cette pratique, la direction générale pourra communiquer efficacement sa vision et ses attentes, et mettre en place un «coaching» au niveau des directions et des équipes qui présentent des signes de rejet du changement.

Le second indicateur provient de la revue mensuelle des activités nommée «*monthly review*» qui est effectuée par un comité de gestion au niveau de la direction générale. Relevant plus du

domaine stratégique, ce comité implique les directeurs. Il est important de souligner que même si le comité ne concerne que la direction, les tableaux de bord sont au préalable élaborés par les gestionnaires de chaque direction. Prenons le cas de la direction des ressources humaines où les différents indicateurs du tableau de bord RH regroupent ceux de performance et de climat organisationnel, etc.

Au cours de cette partie, nous avons étayé les différentes actions qui ont été adoptées par Telma au cours de sa période de transition et de sa lente transformation vers une entreprise nouvelle. Sans parler des grandes transformations stratégiques, structurelles et technologiques, on peut dire que les changements culturels, de valeurs et de comportements, ne se sont pas déroulés sans séquelle. Au cours de cette dernière section, nous allons traiter des principales difficultés d'adaptation au sein des ressources humaines.

B. Effets des actions adoptées

Bien qu'ils semblent anodins, les changements et les innovations continus touchent plusieurs aspects de la dynamique organisationnelle, particulièrement lorsqu'il s'agit de s'adapter à de nouvelles réalités comme celle d'une entreprise dont les raisons d'être et la propriété sont modifiées. En effet, les employés doivent alors s'adapter et s'acclimater à plusieurs éléments, principalement aux méthodes de gestion, aux nouveaux processus d'exécution et à la relation avec les nouveaux dirigeants. Ces derniers ont été recrutés en raison de leurs compétences et sont issus de plusieurs nationalités; en conséquence, ils ont dû se connaître et interagir rapidement pour pouvoir assurer la gestion du personnel local. Disposant ainsi de caractéristiques les habilitant à effectuer une transformation, ces nouveaux dirigeants avaient pour rôle de mener à bien la nouvelle organisation, en assurant la gestion du changement post privatisation qui s'accompagnait d'une mutation des valeurs, des croyances, des méthodes, des habitudes, des normes.

Pour réaliser cette tâche, ils ont dû adopter une gestion presque individuelle car chaque membre de l'organisation, qu'il soit expatrié ou membre du personnel local ayant des habitudes des acquises dans l'ancienne organisation. Un changement durable et efficace doit remettre en cause

et modifier les valeurs de base de l'entreprise. On a alors à faire à un changement comportemental que les dirigeants ont souvent tendance à laisser de côté pour des raisons de contrainte de temps, de coût ou de manque de compétence.

En plus de ces actions individuelles, les dirigeants ont effectué des interventions sur les structures et la culture pour réaliser le changement stratégique. Sainsaulieu (1975) mentionne que les changements sont d'ordre structurel et culturel, et qu'ils peuvent se manifester à travers les relations de pouvoir. Pour assurer l'harmonisation entre ces composantes et vaincre les résistances, ils ont aussi eu recours à divers leviers de changement continu.

De plus, la taille de l'entreprise d'avant la privatisation ne facilitait pas la tâche des leaders. Telma était une entreprise publique, de taille assez conséquente. Les valeurs véhiculées par ces caractéristiques et qui devenaient depuis une habitude pour les salariés étaient fortement ancrées chez les personnes ayant une ancienneté élevée lesquelles étaient en nombre majoritaire. Donc, le changement a touché des éléments ayant un impact d'ordre comportemental.

DISCUSSION ET CONCLUSION

SECTION 1. LIENS ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE

Cette section a pour objectif de faire la comparaison entre les leviers que suggère la littérature sur le changement continu, ainsi que leurs raisons d’être respectives (la gestion des connaissances, l’apprentissage organisationnel, le leadership transformationnel et la capacité à changer) et les moyens qui ont été déployés au sein de la compagnie Telma pour soutenir le changement. Le tableau 4 sert de base à cette comparaison.

Tableau 4 Comparaison entre les leviers théoriques et les applications faites dans la compagnie

Théories	Moyens et pratiques adoptés
<p><u>Gestion des connaissances, «Économie du savoir»</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeurs ajoutées : innovation, compétitivité • Spirale des connaissances • Obsolescence rapide des savoirs 	<p><u>Nouvelle politique de formation et d’apprentissage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle base de connaissances répondant à la norme d’une industrie de télécommunication • <i>Telma Academy</i>: centre de formation et de ressources • Lancement de partenariat avec des institutions de formation (expert, intervenant et formateur spécialisé) • Politique de gestion de la relève et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (mise à jour des descriptions d’emploi intégrant de nouveaux aspects comme la dimension critique du poste, nouveau modèle de fiche d’emploi)
<p><u>Apprentissage organisationnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimension individuelle et collective • Processus essai-erreur (Argyris et Schön, 1978) sur la théorie d’action, alignement des représentations individuelles et des représentations collectives 	<p><u>Support à l’apprentissage organisationnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitution de répertoires de compétences clés («Key Guys», mécanisme de transfert des connaissances et d’apprentissage progressif comme le processus triangulaire, l’intervention du développeur cadre)

Tableau 4 Comparaison entre les leviers théoriques et les applications faites dans la compagnie (suite)

<p><u>Capacité organisationnelle de changer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité des membres de l'organisation à changer, à faciliter le changement : Théorie des ressources et des capacités dynamiques (Autissier et Vandangeon-Demurez, 2010) • Notion de capacité organisationnelle c'est à dire l'aptitude de l'organisation pour réaliser ses activités efficacement 	<p><u>Gestion de la capacité de changer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet conjoint DG/DRH comme le «<i>Think Tank</i>» mensuel, l'intervention et l'implication au plus haut niveau, c'est à dire la DG dans le développement des «<i>Key Guys</i>» • Communauté de pratique : «<i>team building</i>», réflexion commune et partage d'idées sur la vision, l'avenir de l'organisation • <i>Monthly review</i> comme les discussions et les réunions stratégiques au niveau du comité de direction.
<p><u>Leadership</u></p> <p>Les leaders devront être aptes à préparer les collaborateurs, être des leaders de réseaux (Senge, 1999), c'est à dire à apporter des idées, des conseils au sein du réseau interne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership</i> transformationnel à travers le caractère et l'objectif à visée communicatrice des gestionnaires. Ces derniers deviennent des animateurs qui cherchent à favoriser l'implication des collaborateurs. • <i>Management</i> polyphonique (Pichault, 2009) où la gestion est axée sur le dialogue et la coopération, sur une approche qui vise l'appropriation du changement. 	<p><u>Gestion axée sur la mobilisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de gestion mobilisatrice : adhésion (séminaires d'intégration), reconnaissance (création de commission d'activité extra-professionnelle) • Nouveau système de médiation et de communication sociale : création d'un département de communication interne • Partage et circulation de l'information : intranet RH, attribution d'adresse courriel et de compte de connexion au système d'information

La mise en parallèle rapportée au tableau 4 fait ressortir les liens suivants entre les leviers du changement continu identifiés dans la littérature et les pratiques mises en œuvre dans la compagnie de télécommunications. Premièrement, la gestion des connaissances a été assurée, notamment, par la mise en place d'une nouvelle politique de formation et d'encouragement à l'apprentissage. La mise en place d'un centre de formation «*Telma Academy*» répond à la volonté de la gestion de palier la gestion des connaissances. La télécommunication est un secteur qui évolue rapidement. Il est donc important de bâtir une base de compétences et de connaissances qui mise sur l'innovation et la compétitivité.

Deuxièmement, pour favoriser l'apprentissage organisationnel, on a déployé divers moyens, comme le processus de transfert des connaissances et d'apprentissage progressif. Elle complète la

gestion des connaissances. En identifiant les compétences et les employés qui ont du potentiel, l'entreprise investit sur deux objectifs : d'abord, elle donne de l'assurance à ses meilleurs employés à travers une dimension individuelle qui est la motivation. Ensuite, ces employés clés à travers un programme de développement vont contribuer à progresser la performance générale de l'entreprise à moyen et long terme. C'est la dimension collective.

Troisièmement, des actions ont été déployées pour développer la capacité de changer, telles des communautés de pratique. La communauté de pratique par exemple les sessions de «*team building*» et les «*think tank*» favorisent l'implication conjointe des membres de la direction. Ce sont des moments où les échanges sont porteurs de nouvelles idées mais aussi de détecter les points de blocage.

Quatrièmement, l'exercice du leadership a lui aussi mérité de la considération, entre autres grâce à la mise en œuvre de pratiques de leadership mobilisateur. La mobilisation et la transmission d'un nouvel élan dans l'entreprise passent à travers divers sessions et activités d'animation. L'élan de transformation est véhiculé par les leaders qui sont des animateurs capables de fédérer l'implication des collaborateurs. C'est aussi un contexte favorable pour favoriser le dialogue et la coopération.

Cette mise en parallèle fait ressortir deux tendances. La première est que cette organisation a soutenu le changement continu en déployant des moyens que nous avons relevé dans les écrits. Ce soutien se manifeste à travers à travers les pratiques quotidiennes, l'intervention et la participation de toutes les parties prenantes dans le changement continu. La seconde est qu'il est possible et pertinent de déployer une variété de moyens complémentaires pour soutenir le changement continu.

SECTION 2 APPORTS ET LIMITES DE L'ÉTUDE

A. Apports

Selon Collerette (1997, p.81), une étude de cas consiste à «rapporter une situation réelle, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes». À travers l'analyse de cette organisation, soit sa phase de privatisation puis sa phase post privatisation, nous avons illustré un cas de changement continu. Celui-ci a permis de voir comment certains des mécanismes déployés ont mené à différents petits changements et facilité des adaptations individuelles et organisationnelles ; même s'ils ont pu sembler anodins, ces changements ont contribué à amener les membres de l'entreprise à se réinventer en permanence. Notre essai ajoute donc de l'information provenant du terrain et interprétée à l'aide de la littérature pertinente sur un sujet qui a besoin d'être alimenté par des données concrètes malheureusement moins abondantes que pour le changement en rupture.

B. Limites

L'analyse de ce cas de privatisation a permis de décrire l'évolution d'une entreprise à travers ses expériences positives et négatives. Collerette (1997, p.81), en citant Yin (1984), souligne que « l'étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle». Gagnon (2012, p.4), en citant Yin (2009), montre que «le recours à l'étude de cas doit obéir à des normes scientifiques. Il faut que sa réalisation soit empreinte d'une rigueur au moins équivalente à celle des méthodes quantitatives de recherche».

Nonobstant la rigueur démontrée, une étude de cas a une portée limitée sur le plan de la généralisation. Elle permet une étude plus détaillée, plus en profondeur d'un cas, mais elle ne constitue en aucune façon un échantillon représentatif autorisant une extrapolation à un nombre plus large d'individus ou d'organisations. En revanche, elle permet d'illustrer une situation et de dégager une dynamique ou des règles de fonctionnement, dont on peut avoir intérêt à vérifier l'existence chez d'autres individus ou dans d'autres organisations.

En plus des limites méthodologiques propres à la méthode des cas, mentionnons en d'autres qui sont liées à la démarche que nous avons suivie. Premièrement, nous n'avons eu accès qu'à une partie de l'information. À titre d'exemple, nous n'avons pas effectué de sondage pour vérifier les perceptions des répondants. Deuxièmement, l'information collectée à l'aide d'entrevues l'a été entre 2008 et 2010, et elle n'a pas pu être mise à jour ou complétée. Troisièmement, nous avons été un acteur de ces changements, ce qui nous a permis d'occuper un siège privilégié pour obtenir de l'information ; en revanche, cette position a pu influencer sur notre rôle d'analyste et les conclusions dégagées n'ont pas été soumises à l'appréciation d'un tiers. Ce serait une démarche pouvant s'avérer utile dans l'avenir.

C. Travaux futurs

Une avenue par rapport à cette étude de cas est d'améliorer sa validité interne en soumettant à d'autres acteurs de l'entreprise à l'étude à la fois l'information prise en compte, les analyses qui en ont été faites et les conclusions qui en ont été tirées. Cette démarche permettrait aussi de répondre à une question que soulève l'étude de ce cas : Dans quelle mesure les décideurs de cette entreprise étaient-ils conscients des fondements théoriques des actions qu'ils ont posées ?

L'autre défi est des recherches menant à la généralisation des résultats de notre étude de cas, entre autres des liens entre changement en rupture et changement continu, et mise en œuvre de leviers aptes à faciliter le changement continu. Strauss & Corbin (1994) montrent que «la représentativité est l'application des analyses faites à d'autres contextes». Pour y arriver, d'autres études de cas, ainsi que des recherches quantitatives menées par questionnaire pourraient être entreprises. Ce type de démarche permettrait une triangulation, comme le mentionne Stakes (1995) pour désigner cette façon de faire considérée par plusieurs comme la plus appropriée pour aboutir à des conclusions valables.

SECTION 3. CONCLUSION

Le changement est une condition nécessaire à l'évolution de toute organisation, particulièrement lorsqu'elle est confrontée à un environnement en mouvance. Chacune peut mettre à sa disposition des démarches et des outils, voire créer ses propres opportunités pour appréhender le changement.

Toutefois, la forme et le rythme du changement peuvent différer selon les circonstances, ce qui demande d'adopter les actions contingentes qui s'imposent, notamment, sur les plans culturel, technologique, structurel et humain

Tel que le mentionne Gallos (2006), la technologie, la globalisation et le nouveau modèle économique engendrent des altérations du monde du travail. Dans le même sens, Rondeau (2003) souligne l'évolution des forces de l'organisation par l'émergence de la nouvelle technologie, la loi de la concurrence et le changement des règles politiques. En raison des changements, voire des transformations que nombre d'organisations doivent adopter pour s'ajuster, le travail réclame, dans plusieurs organisations, davantage d'autonomie, de créativité et de responsabilité. En conséquence, les changements touchent alors plusieurs facettes de la vie organisationnelle.

C'est ce que nous avons pu voir dans l'étude de cas présenté dans cet essai. La période qui a suivi la privatisation a nécessité des changements en rupture aux plans de la stratégie et de la technologie, des structures et de la culture organisationnelle, de l'effectif total et de sa composition, des personnes et des compétences qu'elles devaient maîtriser. Ces changements ont permis une réorientation mais, malgré leur pertinence, ils n'auraient peut-être pas permis à l'entreprise de survivre, entre autres en raison des chocs et des difficiles adaptations qu'ils ont provoqués, s'ils n'avaient pas été accompagnés d'une démarche de changement continu.

C'est la description et l'analyse de cette démarche qui est au cœur de l'étude de cas rapportée dans cet essai. Rappelons que nous avons établi un parallèle entre les leviers du changement continu recensés dans les écrits et ceux qui ont été utilisés dans le cas à l'étude, lesquels touchent notamment la gestion des connaissances et des compétences de l'entreprise pour lui permettre de faire face aux nouvelles orientations stratégiques, la gestion de l'apprentissage organisationnel pour tirer profit des expériences, la gestion de la capacité de changement pour faciliter les nécessaires réajustements, et la gestion de la relève pour assurer une pérennité. Le recours à ces leviers montre qu'ils peuvent faciliter le changement continu.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman, R., & Mackenzie, S. V. (2006). Uncovering teacher leadership. *Educational Leadership*, 63(8), 66-70.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris, Presse Universitaire de France.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82, 150-169.
- Argyris, C., & Schön D. A. (1978). Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique. Dans D. Rousseau, Rozario, P., Jardat, R. & Pesqueux, Y., *Contrat psychologique et organisation: comprendre les accords écrits et non écrits*. De Boeck Université, Bruxelles,
- Argyris, C., & Schön, D.A. (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles, De Boeck Université.
- Armenakis, A.A., & al. (2007). Organizational Change Recipient's Scale Development of an assessment Instrument. *The Journal of Behavioral Change*, 43 (4), 481-505.
- Austin, J.R., & Bartunek, J.M. (2006). Theories and practices of organization development. Dans J.V. Gallos, (éd.), *Organization development* (p. 89 -128A). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement: concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris, Dunod.
- Autissier, D. (2010). La gestion du changement, dans la fonction publique française : Le projet RGPP. Présenté à la Conférence KSAP-ENA sur la modernisation de l'administration et le développement de la gestion publique, Varsovie.
- Avolio, B.J. (1999). *Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks CA, Sage Publications.
- Bass, B.M., (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter), 19, 31.
- Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of change message. *Human Resources Development Review*, 36-52.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement*. Paris, Seuil.
- Beyou, C. (2003). *Manager les connaissances*. Paris, Éd. Liaisons CEGOS.
- Bishop, M., & al. (1994). Introduction: Privatization in Performance. Dans Bishop, M., Kay, J., & Mayer, C., *Privatization & Economic Performance* (p. 1-14). Oxford, NY, Oxford University Press.

- Bös, D. (1991). *Privatization: A Theoretical Treatment*. Oxford, Oxford University Press.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Jonhson Graduate School of Management, Cornell University, Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1-34.
- Buchanan, J. & Tollison, R. (1972). *Theory of Public Choice: Political application of Economics*. The University of Chicago press.
- Cohen, N.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Collerette, P. (1997). Méthodologie: l'étude de cas au service de la recherche. *Recherche en soins infirmiers*, 50, 81- 88.
- Collerette, P., Lauzier, M., & Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Cornelli, F., & Li, D. (1997). Large shareholders, private benefits of control, and optimal schemes of privatization. *The Rand Journal of Economics*, 28 (4), 585-604.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.
- Cuervo, A., & Villalonga, B. (2000). Explaining the Variance in the Performance Effects of Privatization. *Academy of Management Review*. 25 (3), 581-590.
- Cummings, T.G., & Worly, C.G. (2005). *Organization Development and Change*. Madison WI, Thomson South-Western.
- Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. (2000). *Communication des entreprises. Stratégies et pratiques*. Paris, Nathan.
- Durand, J.P. (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris, Seuil.
- Feldman, M.S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *School of Public Policy, The University of Michigan, Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Feigenbaum, H., & Henig, J. (1994). The Political Underpinnings of Privatization. A Typology. *World Politics*, 46 (2), 185-208.
- Gagnon, Y.C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec, Presse Universitaire du Québec.
- Gallos, J.V. (2006). Reframing complexity: A four dimensional approach to organizational diafnosis, development and change. Dans J.V. Gallos (éd.), *Organizational Development* (p.344-362). San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Hafsi, T., Seguin, F., & Toulouse, J.M. (2003). Qu'est ce que le changement stratégique? Dans R. Jacob, A. Rondeau, & D. Luc (éd.), *Transformer l'organisation* (p.8-14). Montréal, Revue Gestion, collection Racine du Savoir.

Haskel, J., & Sanchis, A. (1995). Privatization and X-inefficiency: A bargaining approach. *Journal of Industrial Economics*, 43, 301-321.

Hannan, M.T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris, Economica.

Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: extension of the three-component model. *The journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.

Hlady-Rispal, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 127, 61-70.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Koenig, G. (1994). L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, 97, 76-83.

Langley, A., & Denis, J.L. (2008). La dimension négligée du changement organisationnel. Dans Rondeau, A. & al. *La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques* (p. 13-32). Québec, Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique.

Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* 14, 319-340.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Mackenzie, M.L. (2007). Managing in the digital environment: leadership in the information age: A culture of continual change. *Bulletin of American Society for Information and Science Technology*, 33 (4), 10-13.

Meggison, W.L., Nash, R.C., & Randerborgh, M. (1994), The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An International Empirical Analysis. *The Journal of Finance*, 49 (2), 403-52.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace - Theory, research and application*. Thousand Oaks CA, Sage Publications.

Meyer, C., & Stensaker, I. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6 (2), 217 – 231.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2002). Transformer l'entreprise. Dans Jacob, R., Rondeau, A., et Luc, D. *Transformer l'organisation* (p.71-90). Montréal, Revue Gestion, collection Racine du savoir.

Morin, F. (1996), Privatisation et dévolution des pouvoirs : le modèle français du gouvernement d'entreprise. *Revue économique*, 47 (6), 1253-1268.

Mounoud, E., & Dudézert, A. (2008). Défis et opportunités: le KM entre technologies, comportements et organisations. Dans Dudézert A., Boughzala, I., Gardoni, M., & Lancini, A. (éd.), *KM 2.0 : Quel Management des Connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs ?* Paris, Éditions Vuibert.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles, De Boeck Université.

Orlikowski, W.J. (1996). Improvising organizational transformation over time. A situated change perspective. *Information system research*, 7 (1), 63 – 92.

Osty, F., Sainsaulieu, R., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. Paris, La Découverte.

Paillé, P. (2003). *La fidélisation des ressources humaines: approches conceptuelles et recherches empiriques*, Québec, Presse Universitaire de Laval.

Pettigrew, A.M. (1985). *The awaking giant: continuity and change in Imperial Chemical Industry*. Oxford, Basil Blackwell.

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 697-713.

Pichault, F. (1996). The management of politics in technically related organizational change. *Organizational Studies*, 6 (3), 449-496.

Pichault, F. (2009). *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*. Bruxelles, De Boeck.

Rondeau, A., Lemelin, M. & Lauzon, N. (1993). Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel. Dans M. Tremblay, St-Onge, S. & Louise, L. *Pratique et recherche en gestion : vers une réconciliation* (p.98-108). Rapport du congrès annuel de la section ressources humaines de l'Association des Sciences Administratives du Canada.

Rondeau, A. (2003). Transformer l'organisation. Dans Jacob, R., Rondeau, A., & Luc, D. (éd.), *Transformer l'organisation* (p.91-112). Montréal, Gestion, Coll. Racines du savoir.

Sainsaulieu, R. (1975). *Maîtriser le changement dans l'entreprise ?* Paris, Éditions d'organisation.

Saint-Amant, G., & Renard, L. (2003), Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. *Les Cahiers du Management Technologique*, 13(1), 43- 56.

Schmidt, K.M. (1996). The costs and benefits of privatization: An incomplete contracts approach. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 12, 1-24.

Senge, P., (1990). The leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 7- 23.

Senge, P. (1991). *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris, Éditions First.

Senge, P. (1996). The ecology of leadership. *Leader to leader*, Fall, 2, 18-23.

Senge, P. (1999). *La danse du changement. Maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Paris, Éditions First.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1994). Politicians and firms. *Quarterly Journal of Economics*, 109, 995-1025.

Stakes, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Soparnot, R. (2012). *Organisation et gestion de l'entreprise. 2ème éd.* Paris, Dunod.

Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. An overview. Dans Denzin, N. & Lincoln, Y. (éd), *Handbook of qualitative research* (p.273-285). Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13 (5), 567-582.

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 11- 25.

Vanderberge, C. (2004). Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 29 (3), 64-72.

Weick, K., & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-388.

Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science. Department of Health Policy and Management, Gillings School of Global Public Health, University of North Carolina*, 4, 67. Chapel Hill, North Carolina.

Westphalen, M.H., & Libaert, T. (2009). *Communicator. Toute la communication d'entreprise*. Paris, Dunod.

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research; Design and Methods*. London, Sage Publications.

Sites Internet :

- 1) Markosian, G. (2012). Talk : Organizational Change and Development. A critical review. [www.adaptivecycle.nl/index.php?title=Organizational Change and Development \(1\)](http://www.adaptivecycle.nl/index.php?title=Organizational_Change_and_Development_(1)) (page consultée le 29 mars 2016).
- 2) Business Review (2011) : [http://www.telma.mg/images/pdf/Telma corporate review 2011 fr.pdf](http://www.telma.mg/images/pdf/Telma_corporate_review_2011_fr.pdf). (page consultée le 29 mars 2016).
- 3) PWC (2012). 600 millions d'abonnés mobiles en Afrique en 2016. Communiqué de Presse, Neuilly sur Seine.

www.pwc.fr/600-millions-abonnes-mobiles-en-afrique-en-2016.html (page consultée le 29 mars 2016).
- 4) Randrianasolo, J. (2009). Dégâts collatéraux de la crise et impacts de la mondialisation. Les salariés malgaches en pleine difficulté. *Aujourd'hui l'Afrique*, 112, 7.
www.afaspa.com/IMG/pdf/aa112_interieur_7.pdf (page consultée le 29 mars 2016).

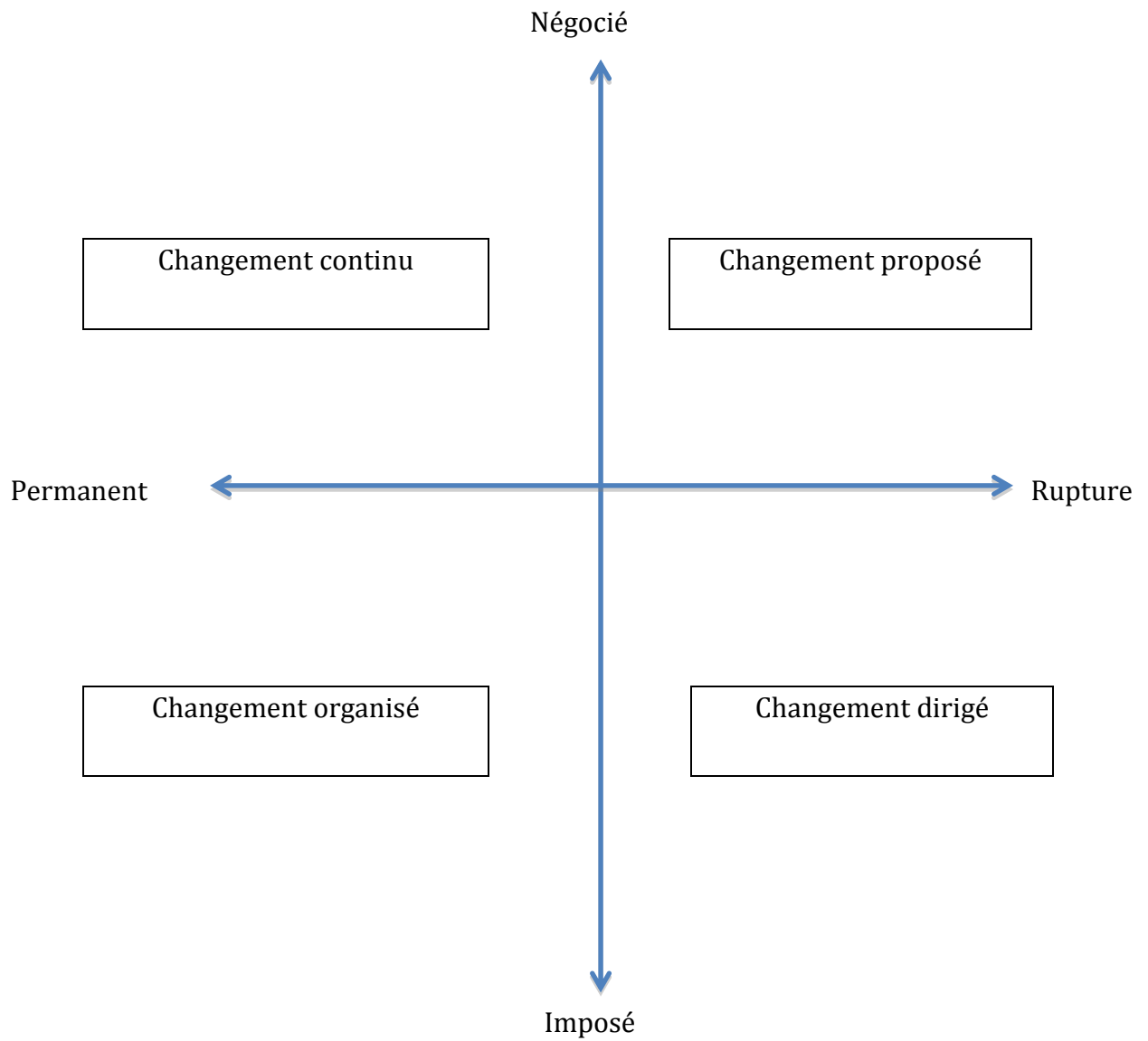
Autres documentations :

Bilan Social Telma 2008

Telma Business Review 2011

ANNEXES

Annexe 1 : La matrice des changements selon Autissier et al. (2010, p.14)



Annexe 2 : Description de poste d'un (e) conseiller (ère) clientèle activation



FICHE DE FONCTION

Fx-Dxxx-V1.0

Fonction : Conseiller Client Activation Catégorie : IV	DIRECTION : Service Clients DEPARTEMENT : Back Office SERVICE : Activation
---	---

POSITION DU POSTE DANS L'ORGANISATION

Responsable hiérarchique : <ul style="list-style-type: none"> • Chef d'équipe activation Grand Public 	A sous sa responsabilité :
Liaisons Fonctionnelles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les services de la DSC (FO, BO) ▪ Direction des ventes ▪ Direction commerciale ▪ Direction clients filaires ▪ Direction des Systèmes d'information ▪ Direction Technique (fixe et mobile) ▪ Direction Administrative et Financière 	Relations extérieures liées au poste : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients

MISSION

- Assurer le traitement et le suivi des demandes d'activations des clients reçues

RESPONSABILITES

- Analyse et traitement des dossiers d'activations suivant les procédures en vigueur
- Assurer le contact client dès réception du dossier
- Etre l'interlocuteur privilégié des clients Activations
- Assurer la prise en charge d'un dossier de bout en bout
- Etre responsable de la teneur des lettres de réponse au client.
- Fournir le reporting de son activité

ACTIVITES ET TACHES

- **Réception dossier et analyse**
- **Phoning client**
- **Mise à jour base de données suivant les termes dans le contrat**
- **Envoi ordre de Travail à la Technique**
- **Suivi de la mise en service des lignes**
- **Traitement des dossiers et rédaction lettre de réponse**
- **Clôture et envoi courrier**
- **Réception clients**

REPORTING

Destinataire (s) du reporting : <ul style="list-style-type: none"> • Chef d'équipe Activation 		Documents de reporting : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporting hebdo
QUALIFICATIONS ET QUALITES REQUISES		
Formations souhaitables <ul style="list-style-type: none"> • Bac + 2 • Connaissance en informatique Expérience requise		Aptitudes personnelles <ul style="list-style-type: none"> • Bonne capacité d'analyse • Bonne relation interpersonnelle • Disponibilité à travailler les week-ends •
Compétences requises <ul style="list-style-type: none"> • Bonne capacité rédactionnelle • Méthodique et organisé • Sens de la communication 		Autres qualités associées <ul style="list-style-type: none"> • Aisance d'élocution et de communication • Bonne capacité de rédaction de reporting
QUELQUES INDICATEURS DE PERFORMANCE		
Quantitatifs : <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de dossiers traités journalièrement • Durée de traitement de dossier 		Qualitatifs : <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction client
OBSERVATIONS		
<i>Indiquez les éléments qui vous paraissent importants mais ne figurant pas dans les différentes rubriques de la fiche de fonction.</i>		
Date de mise à jour DRH :	Titulaire	Directeur
Visa :	Visa :	Visa :

Annexe 3 : Description de poste d'un (e) chef de produit micro-finance

FICHE DE FONCTION

????

Fonction : Chef de produits MicroFinance Catégorie : HC5	DIRECTION : DIRECTION COMMERCIALE DEPARTEMENT : SERVICE :
---	--

POSITION DU POSTE DANS L'ORGANISATION

Responsable hiérarchique : <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Business Unit Grand Public • Responsable Microfinance 	A sous sa responsabilité :
Liaisons Fonctionnelles : <ul style="list-style-type: none"> • Supérieur hiérarchique direct • Toutes les entités de la Direction • Direction des Ventes • Direction Marketing (Formateur) • Direction des Systèmes d'Information 	Relations extérieures liées au poste : <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs

MISSION

- Proposer les orientations stratégiques et opérationnelles du service.
- Animer, mettre en œuvre et optimiser la politique marketing à appliquer pour le service.
- Mise en place et suivi des indicateurs de gestion

RESPONSABILITES

- Rédige le cahier des charges et spécifications fonctionnelles du service à déployer, coordonne la mise en place du service et des indicateurs de performance.

ACTIVITES ET TACHES

- Proposer et développer une stratégie compétitive à long terme pour les services/offres.
- Stimuler l'intérêt du service et encourager les efforts de soutien chez les agents.
- Rassembler en permanence les informations sur les performances du service, les attitudes de la clientèle et des agents, de façon à déceler les problèmes et les opportunités.
- Prévoir et préconiser les améliorations sur les service/offres destinés à répondre à l'évolution des besoins du marché.
- Assurer le suivi du tableau de bord de la Direction Commerciale et restituer les résultats et proposer des actions

correctives et/ou d'optimisation.

REPORTING

Destinataire (s) du reporting :

- Supérieur hiérarchique
- Directeur BU Grand Public

Documents de reporting :

- Fichier Excel, document PPT

QUALIFICATIONS ET QUALITES REQUISES

Formations souhaitables

- Bac + 2/3 en Marketing

Expérience requise

- Expérience de (2) ans minimum dans le domaine marketing, secteur financier ou bancaire

Compétences requises

- Capacité de négociation
- Capacité technique
- Connaissance en anglais
- Maîtrise des principales applications bureautiques

Aptitudes personnelles

- Sens des responsabilités

Autres qualités associées

- Capacité à atteindre les objectifs et à respecter les délais
- Autonome
- Leadership
- Très bonne capacité d'analyse

QUELQUES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Quantitatifs :

- Parc Abonnés
- CA généré par le service

Qualitatifs :

OBSERVATIONS

Date de mise à jour DRH :

Titulaire

Directeur

Visa :

Visa :

Visa :

Annexe 4 : Description de poste d'un(e) Ingénieur Transmission



FICHE DE FONCTION	Fx-Dxxx-V1.0
-------------------	--------------

DIRECTION : Direction technique DIVISION : Ingénierie et performance SERVICE :	Fonction : Ingénieur transmission Catégorie :
---	--

POSITION DU POSTE DANS L'ORGANISATION

<u>Responsable hiérarchique :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable ingénierie transmission 	<u>A sous sa responsabilité :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilité transverse (non hiérarchique) sur la participation des acteurs internes des projets
<u>Liaisons Fonctionnelles :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction technique Telma fixe ▪ Direction du déploiement ▪ Direction de l'O&M 	<u>Relations extérieures liées au poste :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'équipe de notre fournisseur

MISSION

Au sein de la direction ingénierie et performance de TELMA Mobile, l'ingénieur transmission assure la conception, le déploiement et l'optimisation du réseau transmission. Il participe à la définition de l'architecture transmission, assure la conception détaillée de chaque site et valide les dossiers techniques. Il suit l'implémentation du réseau et émet les besoins d'optimisation et d'extension du réseau. Il doit tenir compte des contraintes radio, génie civil et énergie dans la conception du réseau. Il doit être force de proposition sur des nouvelles fonctionnalités transmission à mettre en œuvre.

RESPONSABILITES

L'ingénieur transmission est responsable de l'ingénierie des sites qu'il conçoit. Il doit s'assurer de la cohérence des réalisations de site par rapport à la conception validée. Il est le responsable de la fiabilité des bases de données.

ACTIVITES ET TACHES

- Sur les aspects déploiement :
- Analyser les besoins radio de couverture
 - Etudier et concevoir le design sur un outil de planification
 - Effectuer les visites d'identification et techniques des nouveaux sites
 - Spécifier l'ingénierie transmission détaillée pour chaque nouveau site à déployer
 - Valider les candidats et documents techniques de conception des sites
 - Définir les paramètres nécessaires à la mise en service du site (fréquences, adresses IP.)
 - Communiquer les emplacements des E1 à notre fournisseur d'équipement
 - Mettre à jour les bases de données de l'opérateur tout au long du processus de déploiement
 - Participer à la conception de l'architecture transmission du réseau

Sur les aspects trafic et optimisation:

- Analyser le besoin radio et adapter la capacité du réseau à l'évolution du trafic
- Définir le besoin auprès de notre fournisseur de liaisons louées Telma fixe
- Valider la qualité de service des liaisons louées
- Participer à la préparation des commandes d'extension nécessaires
- Optimiser le réseau transmission en adaptant le réseau au fur et à mesure de son déploiement
- Vérifier que les réseaux transmission Telma fixe et Telma mobile partageant la même bande de fréquence ne sont pas interférés

De manière générale :

- Mettre à jour les documents de suivi des coûts liaisons louées et OMERT
- Mettre à jour le plan de routage
- Assurer la cohérence des bases de données de l'opérateur
- Rédiger les documents internes au service (règles d'ingénierie, procédures de mesures ...)
- Proposer les nouvelles fonctionnalités transmission à mettre en œuvre sur le réseau.

REPORTING

Destinataire (s) du reporting :

Indiquez les fonctions des personnes qui font l'objet de votre reporting

- Directeur Technique
- Directeur O&M
- Directeur Ingénierie

Documents de reporting :

- Documents de conception du réseau.

QUALIFICATIONS ET QUALITES REQUISES

Formations souhaitables (par ordre d'importance)

- filière télécoms

Expérience requise (domaine, durée)

1 an dans le même type de poste, chez un opérateur de téléphonie mobile ou un équipementier télécom.

Compétences requises

- Maîtriser le métier d'un opérateur, les techniques télécom.
- Maîtriser la propagation radio

Autres domaines de compétences connexes

-

Aptitudes personnelles

- Organisation, rigueur,
- Capacité d'anticipation
- Capacité d'expression orale et écrite en français comme en anglais.

Autres qualités associées

- Ouverture d'esprit, et sens du dialogue
- Autonomie
- Respect des interlocuteurs,
- être proactif

QUELQUES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Quantitatifs : Listez quelques critères mesurables

- Dimensionnement du réseau
- KPI

Qualitatifs : Listez des indicateurs qui illustrent le soin avec lequel vous exécutez vos missions, activités et tâches

- Qualité des livrables (documents)

OBSERVATIONS

Indiquez les éléments qui vous paraissent importants mais ne figurant pas dans les différentes rubriques de la fiche

de fonction.

Date de mise à jour DRH :

Titulaire

Directeur

Visa :

Visa :

Visa :

Annexe 5 : Description d'emploi et d'évaluation d'un collaborateur clé occupant le poste de Responsable du pôle opération et maintenance Core IN/VAS

DIRECTION DES RESEAUX SANS FILS

Nom de l'employé [REDACTED]

Date de Naissance : [REDACTED]

Matricule : [REDACTED]

Classification : [REDACTED]

Direction : DSF

Sous- Direction : Opération&Maintenance Wireless

Fonction : Responsable du Pôle O&M Core IN/VAS

Date d'embauche : [REDACTED]

Lieu de service : [REDACTED]

Salaire de base : [REDACTED]

Net Imposable : [REDACTED] (A l'intérieur de la grille salariale de sa classification)

Net : [REDACTED]

Formations

2003 : [REDACTED]

2006 : [REDACTED]

Activités professionnelles

20 [REDACTED] : TELMA DSF, [REDACTED]

20 [REDACTED] : TELMA DSF, [REDACTED]

Satisfactions.

Les activités correspondent à ses attentes.

Très bonne ambiance avec son équipe et son manager.

Insatisfactions.

Problème de motivation de l'équipe dans sa totalité et lui y compris.

Le salaire est trop bas.

Manque de reconnaissance sur d'autres sujets que financier, par exemple les Goodies, les Team Building, etc.....

Manque d'outil de travail (ex : les voitures, difficulté à obtenir une clé 3G, difficulté à obtenir un laptop, baisse de crédit des téléphones.....).

Non-respect des procédures de la part des cadres dirigeants et des services commerciaux.

Évaluation Développeur Cadre

Perspective d'avenir : Il reste chez TELMA dans les années qui viennent.

Évaluation : C'est un grand professionnel qui analyse la réalité avec le même esprit qu'un expatrié.

Il ne risque pas de quitter TELMA pour une entreprise Malgache mais pourrait être susceptible de quitter pour une entreprise étrangère si son niveau de rémunération n'atteint pas [REDACTED] dans les mois qui viennent avec une augmentation proportionnelle pour ses équipes dont il estime qu'il ne pourrait rien faire sans eux.

Son équipe a besoin d'une formation technique plus particulièrement sur les équipements Ericsson, et ses collaborateurs ont besoin d'une formation en anglais.

Par excellence, il est le prototype des hommes clés de l'entreprise.

Danger majeur si on ne valorise pas ce type de personnage et son équipe.

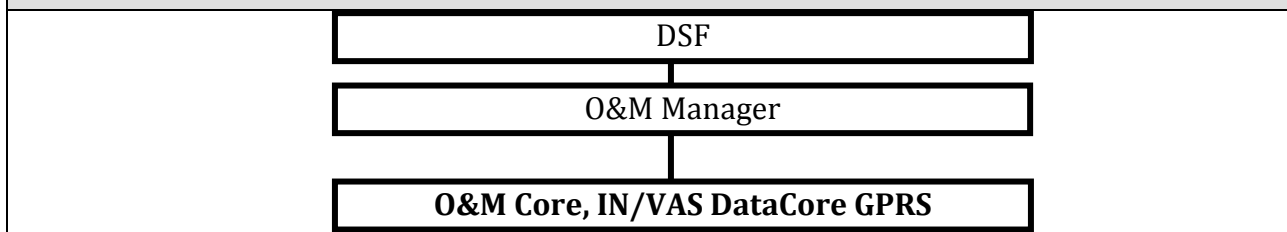
Ambition personnelle : Prendre la place d'un expatrié qu'il peut occuper aujourd'hui

DEFINITION DE FONCTION

NOM DE LA FONCTION RESPONSABLE O&M Core, IN/VAS et DATA CORE GPRS	Date 01/04/2008
---	---------------------------

<u>DIRECTION :</u> Direction des Réseaux Sans Fils	Classification HC5
---	------------------------------

POSITIONNEMENT HIERARCHIQUE (représenté sous forme d'organigramme).



CHAMP DES RELATIONS

<u>Relations hiérarchique supérieures</u> <ul style="list-style-type: none">- DSF- O&M Managers	<u>Relations hiérarchiques inférieures</u> <ul style="list-style-type: none">- Les Ingénieurs O&M NSS- Les Ingénieurs O&M IN/VAS- Les Ingénieurs O&M DataCore gprs- Admin NSS, IN/VAS et CDMA
--	--

<u>Relations fonctionnelles</u>	<u>Relations extérieures</u>
<ul style="list-style-type: none"> - DSI - DSC - Marketing - CG (Contrôleur Général) - DAF/Revenu Assurance - DSF : NOC, Support et Implémentation - TELMA FIXE 	<ul style="list-style-type: none"> - Les fournisseurs d'équipements (E///, Streamwide, Interser...) - Support HW SUN (AngloAfrican) - Fournisseurs de mobiles - Les clients - Fournisseurs de cartes SIM - Les clients finaux - Les autres opérateurs ZAIN, ORANGE - Les interconnexions Internationales (TELCO, FTLD) - DTS (MOOV)

MISSION PRINCIPALE

Au sein de la Direction O&M de TELMA Mobile, le responsable opération et maintenance Core/IN/SVA assure le maintien en conditions opérationnelles et les évolutions de configurations de l'ensemble des plateformes constituant le cœur de réseau (systèmes supports aux services délivrés). Il est donc, le garant de la disponibilité de l'ensemble par ses actions de maintenance curatives et preventives. Il s'assure de maintenir un niveau de compétences en adéquation avec les besoins opérateurs pour l'ensemble de son équipe.

FONCTIONS PRINCIPALES

<u>RESPONSABILITES</u>	<u>ACTIVITES</u>
<p>1 Management des opérations de paramétrages récurrents services et plateformes</p> <p>2. Maintenance préventives et curatives sur les nodes : Core, IN/VAS et GPRS DataCore</p>	<p>1.1. gérer les profils HLR, voix et data.</p> <p>1.2. gérer les paramètres MSC/SMS-C/HLR</p> <p>1.3. assurer la chaîne de génération/collecte CDR avant valorisation pré et/ou postpaid.</p> <p>1.4. Assurer la suivie des paramétrages des offres et services Marketing dans le Core, IN/VAS et DataCore GPRS.</p> <p>1.5. Participer à la réunion des offres et services Marketing.</p> <p>1.6. Etablir et faire les extensions avec les autres opérateurs.</p> <p>2.1. Mettre en place de checklist périodique</p> <p>2.2. Mettre en place le process de backup</p> <p>2.3. Faire le suivi de checklist et de backup</p> <p>2.4. Rédiger les procédures de maintenances préventives pour les nodes Core,IN/VAS, DataCore GPRS.</p> <p>2.5. Eviter le downtime sur les nodes Core,IN/VAS et DataCore GPRS.</p>

<p>3. Suivi d' Intégration de nouveaux équipements ou upgrade dans le Core, IN/VAS et DataCore GPRS</p>	<p>2.6. Ouvrir les tickets vers l'équipementier en cas de nécessité et faire le suivi de la résolution du problème. 2.7. Intervenir en cas de problème et participer à l'investigation et à la résolution des problèmes 2.8. Assurer le bon fonctionnement ainsi que la performance des nodes Core, IN/VAS et DataCore GPRS. 2.9. Assurer la disponibilité des licences et de capacités pour chaque node. 2.10. Analyser les impacts réseaux de l'implémentation de nouvelles offres et services.</p>
<p>4. Suivi les administrations des abonnés Fixes Prépayés, Mobiles, GSM Fixe et CDMA.</p>	<p>3.1. Participer à la validation des documents avant l'implémentation (Design, LLD, HLD, Solution description, C-Module, Impact analysis...) 3.2. Suivre de l'intégration de nouveaux équipements. 3.3. Participer à la validation des nouveaux équipements. 3.4. Assurer le non régression de services. 3.5. Assurer le Handover entre l'intégration et l'O&M.</p>
<p>5. Gestion de ressources O&M Core, IN/VAS, DataCore GPRS</p>	<p>4.1. assurer la qualité de service fournie par la DSF en termes de gestion d'abonnée. 4.2. Assurer les respects de délais de traitements des abonnés côté DSF. 4.3. proposer des méthodes pour améliorer le traitement des abonnés. 4.4. Ecrire des process pour la gestion des abonnés 4.5. Aviser les directions concernées en cas de restrictions côté O&M Core , IN/VAS et DataCore GPRS. 4.6. Garantir le respect du process</p>
<p>6. Participation à la validation des contrats de supports</p>	<p>5.1. Gérer les absences de l'équipe en assurant la restriction de l'Opération et de maintenance. 5.2. Gérer le planning de véhicule pour l'équipe O&M Core, IN/VAS et GPRS. 5.3 Assurer l'existence des outils de travaux pour l'équipe O&M Core,IN/VAS et DataCore GPRS. 5.4. Gérer les attributions des tâches à chacun.</p>
	<p>6.1. Commenter les propositions de contrats de</p>

7. Les reportings et Interfaces de l'auditeur/RA	supports en fonction des besoins de l'O&M Core, IN/VAS, DataCore GPRS. 6.2. Participer aux réunions avec le support. 6.3. Proposer des améliorations de méthode de travail entre le support et TELMA. 6.4. Evaluer la performance du support.
8. Flashage/Activation des clés EVDO/ANYDATA	7.1. Assurer la disponibilité des reporting. 7.2. Fournir les reportings sous la demande des directions. 7.3. Assurer la génération de statistiques régulières. 7.4. Travailler avec l'équipe de l'Audit et Revenue Assurance pour les suivis et les contrôles 8.1 Assurer le respect du process 8.2. Assurer les gestions de ces clés dans le RAC. 8.3. Garantir le flashage des clés EVDO.

<u>DIMENSION CRITIQUE DU POSTE</u> (A quel problème s'expose-t-on si le poste n'est pas tenu correctement)
C'est un poste très critique. Si ce poste n'est pas tenu correctement, il y a le risque de : <ul style="list-style-type: none"> - La perte de revenu très importante à cause des downtimes fréquents du réseau - L'insatisfaction, voir la Perte de clients due au mauvais traitement et à la qualité du réseau.

<u>PROFIL DU POSTE</u>					
CAPACITES TECHNIQUES		CAPACITES D'ENCADREMENT		CAPACITES D'ORGANISATION	
FAIBLE		SANS OBJET		PAS SIGNIFICATIVE	
NORMALE		NORMALE		NORMALE	
FORTE		IMPORTANTE		FORTE	
TRES FORTE	X	TRES IMPORTANTE	X	TRES FORTE	X

QUALITES EXIGEES :

- Etre Dynamiques, autonomes, courageux et sérieux,
- Avoir le sens de responsabilités

NIVEAU DE FORMATION ET/OU D'EXPERIENCE

NIVEAU DE FORMATION ET/OU D'EXPERIENCE :

Ingénieurs Télécoms ayant 3 années d'expériences dans le domaine de Télécoms.

EXIGENCES PARTICULIERES :

Excellent en Français

Très bon en Anglais

Avoir une formation de Management et en communication seront des atouts.

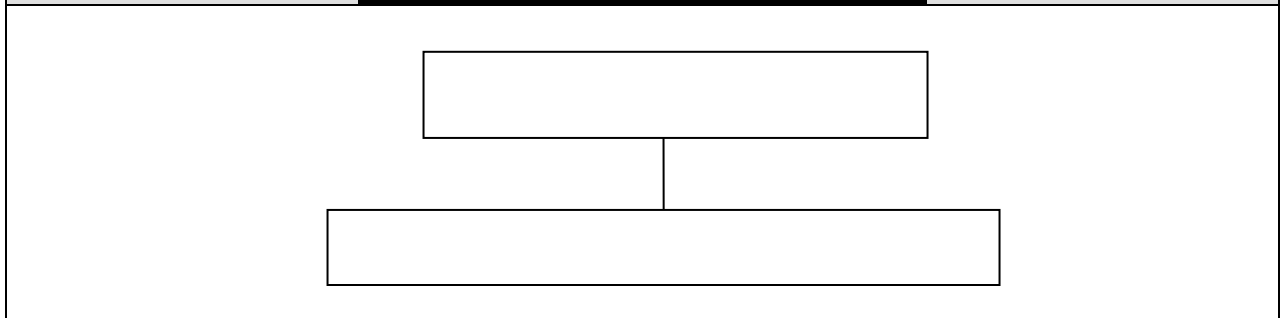
Annexe 6 : Modèle de description d'emploi selon la nouvelle convention collective

DEFINITION DE FONCTION

NOM DE LA FONCTION	Date
--------------------	------

<u>DIRECTION :</u>	Classification
---------------------------	----------------

**POSITIONNEMENT HIERARCHIQUE
(représenté sous forme d'organigramme).**



CHAMP DES RELATIONS

<u>Relations hiérarchiques supérieures</u>	<u>Relations hiérarchiques inférieures</u>
<u>Relations fonctionnelles</u>	<u>Relations extérieures</u>

MISSION PRINCIPALE

--

FONCTIONS PRINCIPALES

<u>RESPONSABILITÉS</u>	<u>ACTIVITÉS</u>
1.	1.1 1.2
2.	2.1 2.2
3.	3.1 3.2 3.3 3.4
4.	4.1 4.2 4.3
5.	5.1 5.2 5.3

--	--

<p><u>DIMENSION CRITIQUE DU POSTE</u> (A quel problème s'expose-t-on si le poste n'est pas tenu correctement)</p>

<u>PROFIL DU POSTE</u>					
CAPACITES TECHNIQUES		CAPACITES D'ENCADREMENT		CAPACITES D'ORGANISATION	
FAIBLE		SANS OBJET		PAS SIGNIFICATIVE	
NORMALE		NORMALE		NORMALE	
FORTE		IMPORTANTE		FORTE	
TRES FORTE		TRES IMPORTANTE		TRES FORTE	
QUALITES EXIGEEES :					

<u>NIVEAU DE FORMATION ET/OU D'EXPERIENCE</u>
NIVEAU DE FORMATION ET/OU D'EXPERIENCE :
EXIGENCES PARTICULIERES :

GLOSSAIRE

L'interconnexion: (appel vers d autres operateurs comme Zain et Orange et L'international).

C'est le prix que doit recevoir un opérateur pour acheminer, sur son réseau, la communication à son destinataire final. On parle également de prix de « terminaison d'appel ». Ce prix est payé par l'Opérateur origine de l'appel, qui peut être dans le pays ou à l'étranger (terminaison internationale).

OPEX (Operating expenses) : dépenses d'exploitation : ce qui est consommé dans l'année (enregistré dans le compte d'exploitation) Ce sont les coûts et charges enregistrés directement en déduction du chiffre d'affaires pendant l'année.

CAPEX (capital expenditure) : Investissement: ce qui constitue un achat durable dans l'entreprise (enregistré dans le bilan et amorti dans le compte d'exploitation).

Le churn: est le terme employé pour qualifier le « désabonnement »: c'est-à-dire la perte d'abonnés (qui changent d'opérateur).

L'Assurance revenue : contrôle de tous les trafics internationaux, national, interconnexion, publiphone, roaming.

Le Roaming : C est un service proposé par Telma pour permettre à ses clients d'accéder à leur service depuis l'étranger. Tous les opérateurs téléphoniques mobiles passent des accords de ce type d'un pays à l'autre pour permettre à leurs clients d'être en continuité de service où qu'ils se trouvent. L'accord est toujours bilatéral pour permettre aux abonnés de chaque opérateur d'aller roamer sur le réseau de l'autre opérateur.

Le Wholesale : c'est l'administration des ventes de capacité de transmission, de liaison internet (LL, RTC, ADSL), de location de fibre optique, l'interconnexion Orange, Zain.

La commutation : est la fonction qui permet l'établissement des circuits nécessaires à la communication par l'analyse de la numérotation et l'échange de signalisation entre autocommutateurs . Les connexions sont établies pour la durée de la communication

L'ADSL: Asymetric bite rate Digital Suscriber Line: c'est la ligne numérique d'abonné à débit asymétrique. C'est une technologie d'accès conçu pou l'accès à internet. Par rapport à la connexion dite classique, les débits obtenus sont nettement supérieurs.

L'utilisation simultanée d'un téléphone et d'une connexion internet est désormais possible.

Le SDSL: Symetric bite rate Digital Suscriber Line: c'est la ligne numérique d'abonné à débit symétrique. C'est une technologie d'accès conçu pour les entreprises.

Les débits obtenus peuvent être énormes (jusqu'à 11 Mbps en utilisant deux lignes simultanées)



LEXIQUE

Ability : système de facturation pour les post payés fixe et mobile, et service client

ADC : génère l'information sur les activations des lignes et des IMEIs

AIR/US : voucher service, gère les cartes prépayées

BSS : Base station subsystem

CCM : c'est le plateforme qui gère les datas

Ferma : System de factura prépayés fixe, il gère les prépayés fixe (équivalent de l' In)

GSM : Global System for Mobile communication. C'est un système de communication en Radiotéléphonie Cellulaire numérique, mobile, utilisant 2x25 Mhz dans la bande 900 et 2x75 Mhz dans la bande 1800.

HLR : Base de données des switch stockant les couples MSISDN et IMSI profile.

IMEI : International Mobile Equipment Identity. C'est le numéro de série défini par par l'équipementier (Alcatel, Nokia, ...). Un terminal (ou téléphone portable) = 1 IMEI

La « carte » SIM : Subscriber's Identity Module. La carte SIM et la base de donnée d'abonné du réseau d'origine (HLR) partage un algorithme de cryptage secret KI.

IMSI : International Mobile Subscriber Identity : IMSI stocké dans la carte SIM et permet d'identifier le pays d'origine et le réseau (opérateur) de l'abonné(e). Un abonné = 1 IMSI

L' IMSI permet d'assurer la facturation des services à un abonné donné

MSISDN : Mobile Subscriber ISDN Number: c'est le numéro de téléphone mobile de l'abonné. Le MSISDN est le numéro connu de tout le monde. Exemple: 034 02 102 12. Elle est assigné par l'opérateur à la carte SIM de l'abonné.

IN : L'intelligence network gère la facturation des prépayés mobile

IVR : demande toll free numbers par exemple #357#

Minsat : Platform de facturation provisioning pour prépayés GSM

MGN : Media Gateway : plateforme service multimédia

MSC : Gere les appels des GSM

NGN : Next Generation Network gère les nouveaux CDMA

NOC : Network core, c'est un réseau fixe assurant l'interconnexion avec les autres réseaux

OCB : récupère les CDRs et sont dirigés vers les systèmes de facturations.

PMS : Pay phone management system: tarification des appels publiphones

SDP : Platform de facturation provisioning pour prépayés GSM

VMS/ SMSC : serveur des SMS

CDMA : Code Divison Multiple Access

RAN : Radio Access Network, c'est le point d'accès au réseau

EVDO : Evolution Data Optimized ou Evolution Data Only. C'est la transmission de données à haut débit (ADSL/GPRS)

PDSN : Packet Data Service Nod.

Un site relais ou site BTS (Base Transceiver Station) est une infrastructure supportant les antennes GSM ou transmission. Il est composé d'un local technique ou Shelter.

