

# **Étude de l'influence de la capacité de changement sur les processus explicatifs du changement: Proposition d'un modèle**

**Amira Sghari**

**Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE), Université de Sfax.**

sghari\_amira@yahoo.fr

**Jamil Chaabouni**

**Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE), Université de Sfax.**

**Serge Baile**

**Professeur Agrégé des Universités**

**Toulouse 1-Capitole & Toulouse Business School**

## **Résumé :**

---

Les premiers travaux de recherche traitant du changement organisationnel mettent l'accent sur l'importance de la gestion du changement et proposent une panoplie de pratiques et d'actions managériales permettant à l'organisation de réussir la planification de ses changements. Toutefois, les résultats de recherches empiriques antérieures montrent que malgré l'application des pratiques de gestion de changement recommandées, le changement ne poursuit pas un processus planifié. Il était plutôt marqué par différentes caractéristiques qui relèvent d'autres processus explicatifs du changement à savoir le processus politique, le processus interprétatif, le processus incrémentiel et le processus complexe. Les résultats diffèrent en fonction du contexte dans lequel le changement évolue. Ce constat marque l'évolution de la pensée d'« une gestion de changement » vers une « capacité à changer ». En effet, les travaux récents mettent l'accent sur l'importance de la capacité de changement des organisations.

Par ce travail de recherche, nous cherchons à comprendre et à expliquer les résultats relatifs à l'existence de différentes caractéristiques qui relèvent des différents processus explicatifs du changement dans le cadre d'un changement décidé et planifié par la direction d'une entreprise. Nous étudions précisément la contribution de l'étude de la capacité de changement à l'explication du changement. Cette recherche se propose d'élaborer un modèle présentant les composantes de la capacité de changement pouvant influencer les processus explicatifs du changement. Pour ce faire, une étude qualitative par étude de cas est menée au sein de Basic Bank<sup>1</sup>, établissement bancaire leader sur le marché tunisien. Les résultats montrent que, la capacité leadership, la communication, la reconnaissance du personnel, l'apprentissage organisationnel et le recrutement, composantes de la capacité de changement de Basic Bank, peuvent influencer les processus explicatifs de ses changements.

**Mots-clés :** Capacité de changement, Processus explicatifs du changement, étude qualitative, Basic Bank.

---

<sup>1</sup> Nomination fictive par respect des règles de confidentialité.

# **Étude de l'influence de la capacité de changement sur les processus explicatifs du changement: Proposition d'un modèle**

## **Introduction**

Les premiers travaux de recherche traitant du changement organisationnel mettent l'accent sur l'importance de la gestion du changement. Ils proposent une panoplie de pratiques et d'actions managériales permettant à l'organisation de mener à bien ses changements, ce qui s'inscrit davantage dans un schéma de changement selon un processus planifié. Une telle approche perd de vue que le changement organisationnel peut être expliqué par d'autres processus tels que le processus politique, le processus interprétatif, le processus incrémentiel et le processus complexe (Vas, 2005 ; Pichault, 2009 ; Vas et Jaspard, 2010). Selon Van de Ven et Poole (1995), ces processus représentent des modèles théoriques développés pour comprendre la manière dont les organisations changent. Sur le plan pratique, l'observation des cas de changement a montré que le changement ne suit pas la trajectoire prévue. Le changement était plutôt marqué par les différentes caractéristiques qui relèvent des différents processus explicatifs du changement. Les résultats diffèrent en fonction du contexte dans lequel le changement évolue (Beldi, 2004 ; Pichaut, 2009 ; Cicconi et Soparnot, 2010 ; Vas et Jaspard, 2010). Ce constat marque l'évolution de la pensée d'« une gestion de changement » vers une « capacité à changer » (Rendeau, 2008). En effet, les travaux récents mettent l'accent sur l'importance de la capacité de changement des organisations (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010 ; Soparnot, 2011). La capacité à changer (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010), ou la capacité de changement (McGuinness et al., 2002 ; Judge et Douglas, 2009) permet d'expliquer la tolérance ainsi que l'ouverture de l'organisation aux changements.

Par ce travail de recherche, nous cherchons à comprendre et à expliquer les résultats relatifs à l'existence de différentes caractéristiques qui relèvent des différents processus explicatifs du changement (processus politique, processus interprétatif, processus incrémentiel et processus complexe) dans le cadre d'un changement décidé et planifié par la direction d'une entreprise. Nous étudions précisément la contribution de l'étude de la capacité de changement à

l'explication du changement. Cette recherche se propose d'élaborer un modèle présentant les composantes de la capacité de changement pouvant influencer les processus explicatifs du changement.

## **1. Cadre théorique**

Le cadre théorique de cette recherche est structuré en deux sections. Dans la première, nous présentons les différents processus explicatifs du changement. La deuxième est consacrée à la définition de la capacité de changement des organisations.

### **1.1. Processus explicatifs du changement**

Le changement organisationnel est défini comme le passage d'un état 1 à un état 2 qui enregistre une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité (un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation) dans le temps (Van de Ven et Poole, 1995). Ces auteurs ont constaté l'existence d'un pluralisme théorique pour expliquer la progression du changement (l'approche de « cycle de vie », l'approche de « téléologie », l'approche de « dialectique » et l'approche d' « évolutionnisme ») et plaident en faveur de leur mobilisation afin de comprendre la progression du changement. En s'appuyant sur ces différentes approches ainsi que sur la littérature traitant du changement organisationnel, plusieurs auteurs ont proposé des processus explicatifs de la progression du changement (Pichault, 2009 ; Vas, 2005 ; Vas et Jaspert, 2010).

Cinq processus explicatifs, présentant chacun des caractéristiques particulières du changement, sont définis à partir de la revue de la littérature :

- le processus planifié est caractérisé par la succession de phases, la fixation des objectifs et des résultats prévisibles ;
- le processus politique est caractérisé par une négociation continue entre les différents acteurs influents au sein de l'organisation en vue d'assurer une certaine convergence des intérêts ;
- le processus interprétatif est caractérisé par la prise en considération des interprétations des acteurs au cours du changement ;
- selon le processus incrémentiel, le changement organisationnel en cours est influencé par les expériences de changement passées au sein de l'entreprise ;

- le processus complexe est caractérisé par l'apparition des résultats inattendus et des conséquences imprévisibles.

L'examen de quelques résultats empiriques montre que le changement est marqué par les différentes caractéristiques qui relèvent des cinq processus explicatifs du changement (Beldi, 2004 ; Pichaut, 2009, Vas et Jaspard, 2010). Afin de comprendre ce qui détermine la coexistence de ces processus dans l'explication d'une même expérience du changement, nous mobilisons l'apport des travaux traitant de la capacité de changement des organisations.

## **1.2. Capacité de changement**

Le concept de capacité de changement s'insère dans le courant de recherche portant sur les « capacités dynamiques ». Ce dernier concept, développé par Teece et al. (1997), explique l'aptitude de la firme à intégrer, à créer et à reconfigurer des compétences existantes en interne ou en externe pour faire face à un environnement changeant. Plus tard, Eisenhardt et Martin (2000) traitent les capacités dynamiques comme des routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources pour répondre aux changements de l'environnement ou même créer les évolutions du marché. Selon Helfat et al. (2007), les capacités dynamiques font référence à l'aptitude d'une organisation à créer, étendre ou modifier intentionnellement sa base de ressources.

La mobilisation de ce concept par plusieurs auteurs dans des thématiques différentes a fait émerger différents types de capacités dynamiques dont la capacité de changement. Ce concept est apparu avec les travaux de Hafsi et Demers (1997) dans leur ouvrage intitulé « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations ». Plus tard, Demers (1999) publie son article « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Ces auteurs mettent en lumière l'importance de la capacité de changement et l'avancent comme le centre d'intérêt et la préoccupation des travaux futurs portant sur le changement organisationnel. Toutefois, ils ne proposent pas de définition claire à ce concept.

Constatant le silence de la littérature sur la définition de la capacité de changement, McGuinness et al. (2002) essaient d'éclaircir ce concept. Selon ces auteurs, la capacité de changement permet d'expliquer la tolérance ainsi que l'ouverture de l'organisation aux changements. Tou-

tefois, cette définition proposée est orientée par leur objectif de recherche s'inscrivant dans le domaine de marketing.

Dans leur essai de définition de la capacité de changement, Meyer et Stensaker (2006) mettent en lumière l'importance pour l'organisation d'accorder une attention particulière aux opérations courantes ainsi qu'aux changements ultérieurs lors de la mise en œuvre d'un changement. Selon, ces auteurs la capacité de changement permet de réaliser le changement sans détruire le bon fonctionnement quotidien de l'organisation et sans nuire aux modifications ultérieures. Ainsi, l'organisation peut mettre en œuvre un changement d'envergure où des changements subséquents sans compromettre les activités courantes assurant l'équilibre « continuité-changement » (Meyer et Stensaker, 2006). Ces auteurs attribuent trois composantes à la capacité de changement :

- les « capacités de maintien des activités quotidiennes » ;
- les « capacités d'implémenter le changement unique » ;
- les « capacités d'implémenter des changements subséquents ».

Toutefois, ces auteurs mentionnent que cette définition ne concerne que les changements d'envergure. A ce stade, plusieurs questions peuvent être posées : Qu'est-ce qu'un changement d'envergure ? Quels sont les autres types de changements ? Comment peut-on distinguer les changements d'envergure des autres changements ? Meyer et Stensaker (2006) n'apportent pas des éléments de réponse à ces questions pour bien situer leur définition.

A partir de l'année 2009, les auteurs commencent à développer ce concept. Selon Judge et Douglas (2009), la capacité de changement correspond à une combinaison de capacités managériales et organisationnelles permettant à l'entreprise de s'adapter plus rapidement et plus efficacement, comparativement à ses concurrents, à des situations changeantes. Soparnot (2009 ; p.106) définit la capacité de changement comme « *l'aptitude de la firme à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne), soit en relation à ces dernières (adaptation), soit en les instituant (pro-action) et à rendre effective la transition induite par ces dernières au sein de l'entreprise (processus)* ». Selon Judge et al. (2009), la capacité de changement permet à l'entreprise de rester compétitive, par rapport aux autres, par le biais d'un style de lea-

dership efficace, d'une culture d'adaptation, d'employés résilients, et d'une infrastructure propice au changement.

Autissier et Vandangeon-Derumez (2010 ; p.3) définissent la capacité à changer comme « *l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation* ». Confrontant cette définition au terrain, ces auteurs rajoutent qu'elle « *constitue aussi un processus de fabrication du changement propre à chaque organisation sans cesse renouvelé et reconstruit* » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010 ; p.27).

Selon Soparnot (2011), le déploiement de la capacité de changement rend l'organisation en mesure de réagir plus adéquatement à un changement de son environnement.

En synthèse et sur la base des travaux cités en supra, nous définissons la capacité de changement comme :

- une aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements ou à les instituer et,
- une combinaison de capacités managériales et organisationnelles permettant à l'entreprise de s'adapter au changement et de le provoquer.

La capacité de changement d'une organisation est, en conséquence, formée de plusieurs composantes. Les travaux traitant des composantes de cette capacité de changement ne sont pas nombreux, et sont dans une phase exploratoire (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010 ; Soparnot, 2011).

Une revue de la littérature montre que les composantes de la capacité de changement proposées diffèrent d'un auteur à l'autre selon les cas étudiés, l'objet de leurs études, etc. (McGuinness et al., 2002 ; Meyer et Stensaker, 2006 ; Wei et al., 2007 ; Judge et Douglas, 2009 ; Soparnot, 2011). Une synthèse de ces travaux est présentée dans le tableau 1 ci-dessous<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Dans ce tableau, nous avons présenté le nombre de composantes de la capacité de changement proposé par chaque auteur. Dans l'annexe 1, nous présentons une synthèse plus détaillée dans laquelle nous ne retenons que les composantes citées au moins dans deux travaux de recherche différents. Les variables sont classées selon le nombre d'occurrences. La « capacité leadership » en haut de classement est citée 10 fois. Tandis que les autres variables sont citées 2 ou 3 fois. Nous définissons chaque composante ainsi que les attributs qui ont servi de base pour l'étape du codage.

**Tableau 1 : Synthèse des travaux traitant des composantes de la capacité de changement**

| Auteurs                          | Explication  | Synthèse  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>McGuinness et al. (2002)</b>  | 7 composantes: étude effectuée auprès de 11 entreprises du secteur d'approvisionnement automobile britannique. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux encore dans une phase <b>exploratoire</b> (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010).</li> <li>• La capacité de changement dépend du <b>contexte</b> organisationnel de l'entreprise (Meyer et Stensaker, 2006).</li> </ul> |
| <b>Soparnot (2004)</b>           | 14 composantes: étude effectuée au sein de l'entreprise Renault.   |   |
| <b>Meyer et Stensaker (2006)</b> | 3 composantes : recherche théorique.   |   |
| <b>Wei et al. (2007)</b>         | 3 composantes: étude effectuée auprès de 6 entreprises à Taiwan.   |   |
| <b>Thompson Robert (2008)</b>    | 4 composantes: recherche théorique.  |   |
| <b>Judge et Douglas (2009)</b>   | 8 composantes : étude quantitative visant l'élaboration d'une échelle de mesure.                               |   |

La présentation des différentes composantes proposées dans la littérature permet de mieux comprendre l'ampleur de ce concept (cf. Annexe 1). Les résultats présentés sont relatifs à des études conduites dans des contextes différents. L'existence de différentes composantes, selon les travaux de recherche, pourrait être expliquée par les raisons suivantes :

- les travaux de recherche relatifs à l'identification des composantes de la capacité de changement sont encore dans une phase exploratoire (Judge et Blocker, 2008 ; Klarner *et al.*, 2007 ; 2008 ; Judge et Douglas, 2009 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010 ; Judge, 2011 ; Soparnot, 2011) ;
- la majorité des résultats est basée sur des études de cas et, en conséquence, des contextes bien particuliers ;
- les organisations ont des capacités de changement différentes qui dépendent du contexte organisationnel (Meyer et Stensaker, 2006).

L'objectif de cette de recherche est de comprendre et de déterminer les composantes de la capacité de changement et d'identifier celles pouvant influencer les processus explicatifs du

changement. Particulièrement, nous cherchons à élaborer un modèle de recherche présentant les composantes de la capacité de changement pouvant influencer les processus explicatifs du changement. Pour atteindre notre objectif, une étude exploratoire qualitative est effectuée au sein d'un établissement bancaire leader sur le marché tunisien « Basic Bank » pendant la mise en œuvre de son dernier programme de transformation 2008-2012.

## **2. Méthodologie de recherche**

Dans cette section sont présentés respectivement la méthode de recherche, le contexte de recherche au sein de Basic Bank, les méthodes de collecte des données et le dispositif du codage.

### **2.1. Méthode de recherche avec une étude de cas unique**

L'atteinte de l'objectif de recherche nécessite la collecte des données longitudinales via l'analyse de plusieurs expériences de changement vécues par l'entreprise (Klarner *et al.*, 2007 ; Soparnot, 2011). Il s'agit d'interroger les acteurs sur des projets de changement passés (des histoires de changement restituées par les individus) afin de comprendre leurs réussites et d'identifier des « variables explicatives » en faisant émerger des régularités (Soparnot, 2004).

La stratégie de recherche adoptée doit ainsi accorder une importance à la relation entre les acteurs et le contexte dans lequel ils interagissent. La démarche qualitative par étude de cas unique permet de comprendre le fonctionnement de l'organisation en tenant compte des spécificités de son contexte (Yin, 2003). Selon Miles et Huberman (2003), l'étude qualitative par étude de cas constitue un mode de recherche qui permet de rendre compte de la complexité des phénomènes. La méthode retenue est l'étude de cas unique (Yin, 2003), et plus précisément l'étude de cas longitudinale car elle permet l'étude de phénomènes dans le temps (Thiértart *et al.*, 2003).

Le choix du cas est dicté par la question de recherche qui nécessite l'observation d'une organisation ayant acquis le statut d'entreprise performante en matière de changement afin de s'assurer de l'existence de la capacité de changement (Soparnot, 2011). Cette dernière est évaluée par le nombre d'années d'existence et l'ampleur des changements vécus.

Basic Bank, établissement bancaire leader sur le marché tunisien, présente des caractéristiques intéressantes pour cette recherche.



## **2.2. Présentation du cas Basic Bank**

Créée en 1976, Basic Bank est une des plus importantes institutions financières en Afrique du Nord. Elle propose à sa clientèle (particuliers, PME et grandes entreprises) une gamme de produits à la fois complète et innovante et ce, pour ses activités en Tunisie et à l'International. Souvent, elle est pionnière en matière d'introduction de nouveaux produits et services bancaires numériques sur le marché tunisien (pour exemple : les cartes bancaires, les produits de banque à distance et les produits de bancassurance). Basic Bank emploie 2454 personnes et s'appuie, entre autres, sur un réseau de plus de 1000 correspondants répartis à travers le monde. Elle établit des programmes de transformation rassemblant plusieurs projets de changement et les mène sur plusieurs années. Le dernier programme, s'étalant sur la période 2008 – 2012, a touché l'ensemble des métiers de la banque et s'est traduit par la définition d'une stratégie centrée autour (document interne) :

- du développement de la production et du réseau ;
- de la maîtrise des risques ;
- de l'excellence opérationnelle ;
- de la mise en place d'une nouvelle organisation autour de trois pôles métiers (pôle banque de détail, pôle banque commerciale et pôle banque d'investissement et de financement) et des fonctions centrales organisées en départements, regroupant des directions centrales et des directions présentant des activités homogènes ;
- de la définition d'un plan de développement du réseau sur 5 ans ;
- de la définition d'un plan marketing et d'une stratégie de communication ; et in fine,
- du projet de refonte du Système d'Information (SI).

L'étude des spécificités de l'ensemble des projets de ce programme de transformation ainsi que d'autres expériences de changement passées vécues par la banque permettent de déterminer les composantes de la capacité de changement de Basic Bank.

## **2.3. Collecte des données**

La collecte des données s'est effectuée par une observation non participante, une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs rétrospectifs.

La collecte des données a débuté par une recherche sur le web par mots clés qui a permis d'avoir une documentation externe et de collecter des informations diverses sur la banque particulièrement, et sur son secteur d'activité de manière plus générale. Ensuite, un entretien a été

effectué avec le directeur adjoint du service maintenance informatique qui a permis de situer le fonctionnement général de la banque et de ses projets, le contexte conjoncturel, les types de projets en cours, et la nature de notre intervention dans la banque. Par la suite, un stage de trois mois a été effectué au sein du siège de la banque. Pendant cette période, une analyse des documents internes relatifs à plusieurs expériences de changement et d'autres documents de l'archive de la banque est effectuée afin de retracer l'historique des changements, leurs contenus et les principaux événements rencontrés par la banque. Les documents analysés sont :

- les discours du président directeur général (2003-2006), du directeur général et du président du conseil d'administration (2007-2011), annoncés à l'occasion de l'ouverture des assemblées générales ordinaires et extraordinaires pour les neuf dernières années (regroupés sur un document de 45 pages) ;
- onze interviews, avec des membres de l'équipe du projet de refonte de SI, publiées sur le site interne de la banque ;
- les rapports annuels (2003 – 2011), les notes d'organisation, les lettres à l'actionnaire, les newsletters, le Magazine interne et autres documents internes ;
- des articles de presse électronique sur Basic Bank (Webmanager Center, Business News, African Manager, Leaders).

Cette étape a été complétée par cinq entretiens rétrospectifs auprès de cinq cadres de la banque ayant participé dans des projets de changement. Chaque répondant a été amené à décrire le déroulement d'une ou de plusieurs expériences de changement vécues (restituer l'histoire d'un changement), évaluer le changement (ses résultats, ses effets) et expliquer pourquoi est-il positif/négatif. Enfin, la discussion s'orienta vers le changement le plus récent (programme de transformation 2008 – 2012 : description, évaluation, la manière dont il est conduit et les facteurs de réussite). Dans cette dernière étape, l'objectif était de laisser une grande latitude à l'interviewé dans sa réponse afin de permettre l'émergence des données. Les expériences de changement analysées sont:

- historique des différents changements qu'a connus le service de maintenance informatique (des changements dans les processus de travail, de la structure du service) ;
- projet télé compensation (réforme 2003 ; réforme, 2011) ;

- projet TI 2005 (implantation d'une technologie pour le Département Ressources Humaines).

Les faits observés, les remarques, commentaires et interprétations issues des échanges avec le personnel ainsi que les discussions informelles sont notés systématiquement dans un journal de recherche. Tous les entretiens ont duré entre une et deux heures et ont été enregistrés et retranscrits. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 1998).

#### **2.4. Dispositif de codage**

Comme le préconisent Miles et Huberman (2003), la condensation des données a été effectuée par codage thématique. Nous avons établi une liste de départ de codes avant l'accès au terrain à partir d'une revue de la littérature (McGuinness *et al.*, 2002 ; Vas, 2005 ; Meyer et Stensaker, 2006 ; Wei *et al.*, 2007 ; Judge et Douglas, 2009 ; Pichault, 2009 ; Soparnot, 2011) (annexe 1). Concernant les processus explicatifs du changement, nous avons choisi un codage plus inférentiel afin de dégager des tendances (*patterns*) susceptibles d'être accréditées à l'un ou l'autre processus théorique proposé (Vas, 2005). L'inférence descriptive, approche méthodologique inspirée à la fois de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) et des techniques d'analyse des données qualitatives (Miles et Huberman, 2003), suppose une relation interactive entre la description et l'explication (Vas, 2005). Cet auteur ajoute que l'inférence descriptive met aussi en valeur l'importance du rôle de l'interprétation qui permet une meilleure compréhension du phénomène étudié. Nous avons mobilisé les indicateurs proposés par Pichault (2009) qui ont permis de classer les extraits d'entretien selon les cinq processus explicatifs du changement déduit de la littérature. Nous avons également opté pour un codage multiple quand un segment de texte semblait pouvoir représenter simultanément plusieurs catégories afin d'éviter de « forcer » les données vers une catégorie particulière (Vas, 2005). Il s'agit d'une forme de bricolage (Dumez, 2013).

En ce qui concerne la capacité de changement, une liste de codes de départ à partir d'une revue de la littérature et avant l'accès au terrain a été établie (McGuinness *et al.*, 2002 ; Meyer et Stensaker, 2006 ; Wei *et al.*, 2007 ; Judge et Douglas, 2009 ; Soparnot, 2011). Le système de codage a été modifié au fur et à mesure afin de prendre en considération toutes les données lors de la catégorisation. Deux types de codage ont été effectués (Miles et Huberman, 2003) :

- un codage multiple effectué par le chercheur afin de s'assurer de la cohérence interne du codage. Tous les entretiens ont fait l'objet d'un deuxième codage un mois après le premier. La confrontation entre le premier codage et le deuxième codage a défini un coefficient de fiabilité de 90%. Puis,
- un codage multiple effectué par un deuxième chercheur afin de contrôler la fiabilité du codage : des extraits pris au hasard des entretiens sont codés par un deuxième chercheur en sciences de gestion. Le coefficient de fiabilité calculé entre codeurs est de 82%.

Les coefficients trouvés sont supérieurs à 80%. Ils assurent une bonne fiabilité des résultats (Miles et Huberman, 2003).

### **3. Les résultats de la recherche**

L'objectif de cette recherche est d'élaborer un modèle traitant de l'influence de la capacité de changement sur les processus explicatifs du changement. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons analysé plusieurs expériences de changement passées au sein de Basic Bank. Cette section est consacrée à la présentation des résultats.

#### **3.1. Les processus explicatifs du changement**

L'étude des spécificités de chaque projet de changement, ses caractéristiques et son déroulement a permis de repérer les processus explicatifs qui peuvent décrire la progression du changement au sein de cette banque.

##### **3.1.1. Processus planifié**

Le directeur de Système d'Information affirme que « *l'une des conditions de réussite du projet consiste en une bonne planification, au préalable, de ses différentes étapes* ». Tous les projets de changement de l'organisation ont fait l'objet d'une étude minutieuse par la haute direction (analyse documentaire).

*« La mise en place d'une stratégie de développement clairement établie jusqu'à l'horizon 2012 est appuyée sur une organisation bien réfléchie et des objectifs bien précis [...] » (discours du PCA à l'occasion de l'ouverture de l'AGE en 2008).*

Chaque projet de changement a fait l'objet d'une étude portant sur la définition des objectifs clairs et sur son découpage en phases afin de le réussir (analyse documentaire), comme l'exprime le directeur de système d'information en décrivant un des projets de changement « *le projet de rénovation de cet outil, dans sa première phase, a eu pour but l'élaboration*

*d'un Schéma Directeur Stratégique du Système d'Information (SDS/SI) » (Interview publiée sur le site interne).*

Basic Bank définit un cahier de charge, un budget ainsi que des échéances précises bien étudiées incluant des résultats intermédiaires à atteindre pour chaque projet (analyse documentaire). Elle recourt également à la constitution de plusieurs équipes de projet. Elle définit aussi les rôles des différents intervenants (analyse documentaire).

Les projets de changement analysés ont fait l'objet d'un découpage en phases et en différentes étapes. Pour chacune, la direction de projet spécifie des tâches et des objectifs à réaliser. Au cours de chaque phase, les intervenants sur les projets organisent des réunions afin d'évaluer le déroulement du travail et de réviser si nécessaire les procédures fixées.

L'examen de l'historique de la banque via l'analyse documentaire relative au dernier programme de transformation et à des expériences de changement passées a montré l'importance de la planification du changement.

### **3.1.2. Processus politique**

Basic Bank veille à former des équipes constituées par des représentants de tous les domaines d'activité de la banque pour réaliser ses projets. Elle cherche ainsi à impliquer l'ensemble du personnel dans la réalisation du changement. Afin de réussir les projets de changement, la direction mobilise régulièrement des instances de pilotage des projets. Les 5 interviewés mettent l'accent sur l'importance des réunions organisées dans le cadre de suivi des changements. Ces réunions assurent une représentation de la diversité des intérêts.

Deux interviewés affirment l'existence des cas de conflits entre les intervenants dans différents projets. Par exemple, en restituant une expérience de changement le directeur adjoint de service maintenance informatique affirme qu' *« il y a eu des conflits et tensions entre les employés. Ce qui a conduit à la formation des coalitions et une concurrence entre les trois groupes : téléphonie, automate et informatique »*.

L'implication de plusieurs intervenants de tous les niveaux hiérarchiques de la banque ainsi que leurs intérêts divergents (métiers, direction, informaticiens, consultants,...) donnent lieu au processus politique.

### **3.1.3. Processus interprétatif**

Les cinq interviewés affirment que leurs dirigeants justifient, très souvent, les choix et les décisions effectués. Par exemple, en expliquant des aspects d'un projet de changement, le directeur du système d'information précise les raisons de certains choix de travail :

*« [...] c'est d'ailleurs pour ces deux raisons que les présentations ont été organisées sous forme de séances plénières, assez généralisées, et d'ateliers de travail, par métier, très interactifs » (Interview publiée sur le site interne).*

D'après l'analyse documentaire des expériences de changement passées, nous avons pu constater qu'à différentes étapes de la démarche de certains projets, les personnes impliquées spécifient les scénarios possibles avant d'en choisir un. Les choix sont toujours argumentés et transmis, via des notes d'organisation, à tout le personnel de la banque. Ces justifications participent à la genèse d'une vision partagée du changement par tous les acteurs.

Les explications avancées des différents choix laissent apparaître un climat marqué par l'interaction des différents membres de l'organisation et l'émergence d'une vision de changement partagée par eux donnant lieu à un changement selon le processus interprétatif.

### **3.1.4. Processus incrémentiel**

D'après deux interviewés, la banque a suivi une démarche progressive des différents changements introduits afin de garder une certaine stabilité dans la gestion du quotidien. Deux interviewés mettent l'accent sur le partage des ressources qu'induit la gestion de plusieurs projets conduits en parallèle. Ils relèvent l'importance d'accorder une attention particulière à la répartition des ressources entre les projets. En effet, un partage inadéquat influence le déroulement du changement (deux interviewés).

### **3.1.5. Processus complexe**

Trois interviewés affirment que malgré l'existence d'un énorme travail de planification, la réalisation de certains changements a connu des résultats imprévus. L'analyse documentaire a permis de repérer quelques événements imprévus qui ont influencé le déroulement de certains projets. Le premier événement marquant était la démission en 2007 du président directeur général de Basic Bank qui était à l'origine de la planification initiale du programme de transformation 2008 – 2012. Cette démission a introduit une période de transition et a engendré principalement des situations des dépassements de l'échéancier (un interviewé). Le nouveau direc-

teur général affirme : « *une période d'adaptation a été nécessaire à la nouvelle équipe dirigeante* » (discours du DG à l'occasion de l'ouverture de l'AGO en 2007). Le contexte spécifique de la Tunisie après la révolution en 2011 a introduit des événements et des conséquences imprévisibles traduits par des dépassements des budgets alloués à certains projets, des dépassements des échéanciers, des sinistres au niveau de quelques agences, etc. (analyse documentaire).

### **3.2. Les composantes de la capacité de changement de Basic Bank**

La détermination des composantes de la capacité de changement est basée sur la détection des régularités. Autrement dit, le facteur qui reflète l'ouverture de la banque au changement identifié dans au moins deux expériences de changement différentes est considéré comme une composante de la capacité de changement.

#### **3.2.1. Capacité leadership**

La direction générale de Basic Bank met en valeur la nécessité et l'importance des différents projets de changement engagés dans le dernier programme de transformation. Les 5 interviewés affirment que leur direction est fortement impliquée dans les projets de la banque. Cette implication s'est matérialisée par le recours à des cabinets de conseil internationaux afin d'élaborer une vision organisationnelle cible pour l'avenir de Basic Bank. La direction veille, en outre, à communiquer cette vision ainsi que tous les détails et objectifs de changement au personnel en temps réel, via les notes d'organisation, les réunions d'information, la mise en place d'un site web interne, etc. Cette volonté de communication de l'état d'avancement des projets de changement se matérialise aussi par l'existence d'une « direction communication » rattachée directement à la direction générale. La direction générale a également instauré une nouvelle direction à savoir la « direction de la transformation » qui lui est rattachée directement (organigramme de 2008).

Dans la période de transition en Tunisie, la capacité leadership de Basic Bank est d'importance majeure pour continuer la mise en œuvre de ses projets de changement.

*« Je voudrais aborder quelques points importants qui sont en rapport avec les événements vécus par la Tunisie et la banque avant et après la révolution. Le premier point sur lequel je veux de prime abord insister c'est que la banque continuera son évolution selon la même stratégie et le même schéma de développement arrêtés depuis plus de 2 ans » (discours du PCA à l'occasion de l'ouverture de l'AGE en Juin 2011).*

Notre présence au sein de la « direction maintenance informatique » montre que la capacité leadership peut être abordée à plusieurs niveaux. En effet, les observations montrent la capacité du directeur adjoint de service maintenance informatique à introduire des changements à l'organisation de son service sans même soumettre au préalable ce changement à l'avis de la direction générale. Également, ce directeur a changé à maintes reprises les attributions des postes de ses collaborateurs.

*« J'ai aussi responsabilisé deux personnes dans les services existants à Sfax et à Sousse dans le but de réduire mes interventions dans leur quotidien [...] » (directeur adjoint de service maintenance informatique).*

La capacité leadership est d'importance majeure dans toutes les expériences de changement analysées. Elle constitue ainsi une composante de la capacité de changement de Basic Bank.

### **3.2.2. Communication**

Dans le cadre du plan de communication autour du programme de transformation 2008-2012 de la banque, Basic Bank a développé un site web interne. La direction de la communication, gestionnaire de ce site, veille à la mise à jour régulière de contenu de ces différentes rubriques en collaboration avec les unités de la banque. Ce site constitue un support supplémentaire pour une communication interne régulière sur le changement.

Les cinq interviewés affirment que l'organisation d'un « séminaire annuel des cadres » ainsi que la publication d'un journal interne (Basic Bank échos) permettent la dynamisation de la communication interne à travers une information régulière de l'ensemble des employés sur la « vie » de Basic Bank. Ils affirment aussi que les employés sont également informés sur l'état d'avancement des projets de changement via la réception des « notes d'organisation » annonçant les détails sur l'avancement des différents projets et les étapes à venir.

### **3.2.3. Reconnaissance du personnel**

Dans le cadre du programme de transformation, les employés sont évalués par rapport à des objectifs de transformation. Les cinq interviewés affirment que la reconnaissance monétaire et les avantages sociaux sont attribués en fonction de l'atteinte des objectifs fixés. L'analyse documentaire sur les neuf dernières années montre aussi que la reconnaissance du personnel est une pratique institutionnalisée dans l'organisation. En effet, par une telle pratique, Basic Bank instaure une culture de mérite qui favorise la méritocratie et non l'ancienneté uniquement.



*« Envers le personnel de la banque, nous aurons à instaurer une culture de mérite en faisant évoluer les situations du personnel en adéquation avec l'amélioration des résultats de la banque et sur la base de l'effort et de la performance de chacun » (discours du PCA à l'occasion de l'ouverture de l'AGE en 2009).*

Basic Bank revisite sa politique de reconnaissance monétaire et d'intéressement du personnel afin d'assurer son alignement avec l'orientation stratégique de la banque.

Selon les 5 interviewés, la reconnaissance du personnel représente une source de motivation et d'encouragement permettant d'assurer le changement selon la planification souhaitée.

Ainsi, l'appréciation professionnelle est un des éléments clés de la gestion des ressources humaines de Basic Bank.

Dans tous les projets de changement analysés, la reconnaissance du personnel est évoquée comme un facteur important de réussite du changement. Elle constitue ainsi une composante de la capacité de changement de Basic Bank qui a adopté une politique de rémunération en alignement avec ses orientations stratégiques basées essentiellement sur le changement.

### **3.2.4. Engagement au changement**

Les consultants externes ont mené plusieurs entretiens et réunions avec le personnel de tous les niveaux hiérarchiques de la banque afin de proposer le dernier programme de transformation. Ainsi, l'engagement du personnel au changement commence depuis la phase de diagnostic via leur participation à la formulation de la vision future de l'organisation de la banque. Les projets de changement sont définis avec des consultants externes, déclinés et engagés avec les équipes Basic Bank.

*« Les travaux, menés dans ce cadre, avec l'assistance d'un Cabinet extérieur spécialisé en la matière et une participation active de l'ensemble du personnel, ont abouti à la fixation d'un scénario de développement orienté davantage vers une logique de performances » (document interne).*

L'engagement des employés envers le changement est aussi assuré par leur participation effective dans la mise en œuvre des projets de changement. En effet, plusieurs équipes sont formées afin de participer à la mise en œuvre de ces projets. Les 5 interviewés affirment que l'engagement au changement est aussi développé grâce à l'effort de formation approfondie au sein du Centre de Développement des Compétences (CDC) sur tous les aspects du changement.

Outre l'effort de formation, l'organisation assure l'engagement de son personnel par la publication portant sur les apports et les gains futurs issus des projets de changement dès leurs phases de formulation stratégique.

*« Son achèvement (refonte de SI) devrait d'ici deux ans permettre à Basic Bank de réaliser, par rapport au reste des banques de la place, une avancée remarquable dans tous les domaines d'activité et particulièrement au niveau de la qualité des services rendus à la clientèle » (discours du PCA à l'occasion de l'ouverture de l'AGE en 2010)*

L'analyse des données, relatives à plusieurs expériences de changement, montre que l'engagement du personnel envers le changement est une pratique institutionnalisée dans l'organisation. Par l'engagement des employés, la banque peut réussir ses projets de changement. Nous pouvons constater que l'engagement des employés envers le changement permet d'assurer à la direction générale une certaine quiétude en lançant ses programmes de changement d'envergure. Ainsi, l'engagement du personnel envers le changement constitue une composante de la capacité de changement de Basic Bank.

### **3.2.5. Flexibilité structurelle**

L'analyse des notes circulaires de la banque relatives aux ajustements et réajustements des structures de la banque ainsi que les notes de service relatives aux lancements, réaménagements et modifications des produits permettent de constater plusieurs changements au niveau des structures et des produits dans le temps. Ces notes expliquent de façon minutieuse les changements ainsi que leurs motivations et objectifs, et sont transmises par la direction générale.

*« La note circulaire de 2008 relative au réaménagement des structures de la banque et les notes circulaires subséquentes concernant les réajustements opérés au niveau de ces structures, avaient pour objectif d'aligner l'organisation et le mode de fonctionnement de la banque à la nouvelle stratégie arrêtée, et de favoriser un meilleur accompagnement des différentes réformes envisagées ».*

L'analyse des documents internes des neuf dernières années montre la capacité de la banque à faire évoluer périodiquement ses activités via « le réaménagement de ses produits » et « le lancement de nouveaux produits ». Plusieurs autres changements sont repérés à partir de l'analyse des activités de la banque tels que la réorganisation des processus de travail, le changement de méthodes de travail, la décentralisation de la décision, le changement dans les attributions des postes, la création de nouveaux postes, l'apparition de nouveaux métiers, etc. Basic Bank recherchait à travers les dernières réorganisations, les réaménagements et les réa-

justements de ses structures (à partir de 2008), une meilleure « synergie entre les différentes structures de la banque » afin de réussir ses projets de changement. Nos observations montrent aussi l'existence de 15 comités fonctionnels. Ces derniers ainsi que les changements fréquents au niveau des structures de la banque et de ses produits facilitent la réalisation de tout changement organisationnel.

En examinant l'organigramme de la banque en 2008, nous avons remarqué l'apparition de deux nouvelles directions (direction de la transformation et direction de la refonte de SI) censées mener à bien le programme de la transformation de la banque. En 2009, Basic Bank a instauré un Centre de Développement des Compétences (CDC). Cette structure a pour principale mission l'accompagnement des ressources humaines dans la mise en œuvre de ses nouvelles orientations stratégiques de développement de la banque.

Nous pouvons constater que la flexibilité structurelle facilite les changements au sein de la banque.

### **3.2.6. Culture organisationnelle orientée vers le changement**

L'investissement dans les TI matérialise la volonté de la banque à confirmer « *sa vocation de banque innovatrice voulant mettre les NTIC au service de la satisfaction du client* » (*discours DG, site web de la banque*). À cet égard, la plupart des projets de changement sont introduits par l'implantation des technologies (Système dynamique de gestion des ressources humaines, Global Banking System, ...).

Cette culture valorisante de changement est expliquée par le suivi d'une démarche « qualité et innovation »<sup>3</sup> dans la proposition de sa gamme de produits et services. La culture de la banque encourage également l'innovation en lançant périodiquement de nouveaux produits. Ces derniers sont conçus suite à des études en collaboration avec les clients. En effet, le personnel de la banque (département marketing) effectue des interviews avec les clients pour qu'ils expriment leurs besoins et proposent des améliorations. Ainsi, la culture organisationnelle de Basic Bank valorise le changement et reconnaît l'apport de la technologie dans l'amélioration des pratiques de travail.

*« Depuis que j'ai pris mes fonctions à la tête de Basic Bank, j'ai enregistré avec grande satisfaction que j'ai affaire à une banque bien consciente du fort effet moteur des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sur son développe-*

---

<sup>3</sup> Concept relevé d'un article de presse sur Basic Bank.

*ment. Je constate de surcroît qu'elle s'y est fortement impliquée confirmant davantage sa réputation sur la place de banque innovante et avant-gardiste » (discours DG, site web de la banque).*

Nous pouvons constater que la culture de la banque valorise le changement, ce qui la laisse ouverte au changement.

### **3.2.7. Apprentissage organisationnel**

La présence sur le terrain, notamment au sein du service de maintenance informatique, a permis de constater que les changements de méthodes de travail et les réorganisations de la structure du service ne sont qu'une réponse à des insatisfactions de pratiques organisationnelles existantes. En restituant les expériences de changement passées au sein de ce service, le directeur adjoint affirme :

*« [...] après ce changement, il y a eu des conflits et tensions entre les employés. Afin de les réduire, j'ai décidé d'introduire un deuxième changement dans la structure de l'organisation du service. J'ai éliminé la séparation entre la téléphonie, l'automate et l'informatique [...] » (directeur adjoint de service de maintenance informatique).*

Il s'agit ainsi d'un apprentissage par l'expérience. En outre, l'examen de l'historique de l'activité de Basic Bank durant les neuf années [2003 – 2011] montre qu'elle mène des programmes de modernisation et de transformation par le lancement de plusieurs chantiers dont la majorité sont technologiques (introduction des technologies porteuses de changement tels que le système de gestion dynamique des ressources humaines, le Global Banking System, ...) et organisationnelles (la réorganisation de la structure organisationnelle de la banque). Ces programmes de changement sont élaborés, très souvent, par des cabinets de conseil internationaux. Ces derniers proposent toujours des renouvellements de pratiques bancaires. La participation de plusieurs cadres de la banque, avec les consultants externes, dans les différents projets de changement leur a permis d'acquérir des compétences et de trouver de nouvelles solutions..

*« Au bout d'un mois de collaboration avec les conseillers, l'équipe de développement Basic Bank a acquis un savoir faire [...] » (membre de l'équipe du projet de refonte de SI)*

Il s'agit ainsi d'un apprentissage organisationnel par le renouvellement. L'apprentissage organisationnel assure à Basic Bank la continuité du changement.

### 3.2.8. Recrutement

La sélection des candidats se fait via « *une politique de recrutement soutenue et innovante* ». En effet, Basic Bank fixe essentiellement deux objectifs au recrutement (document interne) :

- répondre aux besoins de la banque par un recrutement qualitatif et quantitatif optimal ;
- embaucher en permanence des talents et des compétences.

Pour accompagner cette politique, différentes actions sont entreprises (document interne) :

- la mise en place de partenariats avec les établissements universitaires et la participation aux forums ;
- le lancement d'un site de recrutement ;
- l'intégration des nouvelles recrues (formation exigée au sein du CDC avant de rejoindre les équipes de la banque).

Les cinq interviewés affirment qu'afin de permettre aux nouveaux salariés de trouver rapidement leurs places dans la banque, Basic Bank met en place un programme d'intégration complet au niveau du CDC. Ce programme permet de faciliter leur intégration et leur partage des valeurs et de la culture de la banque. Basic Bank recourt à des cabinets de conseil internationaux pour l'élaboration de son programme de transformation. Elle a réussi, par sa culture de recherche des meilleurs talents, à recruter un consultant qui était venu pour une courte mission pour veiller à la mise en œuvre de la stratégie à laquelle il a contribué au niveau la formulation.

L'analyse des documents montre Basic Bank utilise trois sources de recrutement : les consultants externes<sup>4</sup>, les sources externes et les sources internes. Trois interviewés affirment que l'intervention des consultants externes constitue une source de nouvelles idées et pratiques. Deux interviewés ont mis l'accent sur l'importance de la qualité des nouvelles recrues. Selon un chef d'agence membre du comité de sélection de nouvelles recrues : « *nous recrutons des personnes ouvertes au changement* ». Afin de mener à bien son projet de refonte de SI, Basic Bank a instauré une équipe dédiée totalement au projet. Cette équipe est formée par des membres recrutés en interne, externes et par des consultants externes. La participation des

---

<sup>4</sup> Meyer et Stensaker (2006) envisagent le recours à des consultants externes comme un recrutement temporaire.

consultants externes était nécessaire afin d'aider l'équipe du projet à fixer les orientations stratégiques de la banque.

*« Un cabinet de conseil international est venu faire un schéma directeur stratégique avec Basic Bank » (membre de l'équipe du projet de refonte de SI).*

Les recrutements ciblés constituent une force permettant à Basic Bank de réussir ses projets de changement. Nous pouvons constater que le recrutement (consultants externes, recrutement externe et recrutement interne) permet d'assurer à Basic Bank un certain degré d'ouverture au changement.

L'analyse des données a permis de reconnaître que la capacité de changement de Basic Bank est formée de 8 composantes-dont une a émergé du terrain à savoir le recrutement. Le tableau 2 récapitule les 8 composantes.

**Tableau 2: Composantes de la capacité de changement de Basic Bank**

| <b>Les composantes de la capacité de Basic Bank</b>          | <b>Comparaison des résultats avec ceux d'autres auteurs</b>                                 |
|--|---|
| <b>Capacité leadership</b>                                   | Oxtoby et al. (2002), Klarner et al. (2007 ; 2008) et Soparnot (2011).                      |
| <b>Communication</b>   | Frahm et Brown (2004), Buono et Kerber (2008 ; 2010).                                       |
| <b>Reconnaissance du personnel</b>                           | McGuinness et al. (2002), Oxtoby et al. (2002) et Lawler et Worley (2006).                  |
| <b>Engagement au changement</b>                              | McGuinness et al. (2002) ; Oxtoby et al. (2002) et Judge et Douglas (2009).                 |
| <b>Flexibilité structurelle</b>                              | Wei et al. (2007) ; Soparnot (2011).  |
| <b>Culture organisationnelle orientée vers le changement</b> | Judge et Douglas (2009) ; Buono et Kerber (2008; 2010) et Soparnot (2011).                  |
| <b>Apprentissage organisationnel</b>                         | Wei et al. (2007), Klarner et al. (2008), Buono et Kerber (2008 ; 2010) et Soparnot (2011). |
| <b>Recrutement</b>   | -   |

La comparaison des résultats de la présente recherche avec ceux des travaux antérieurs permet de reconnaître que sept composantes se retrouvent dans les travaux antérieurs et que le terrain a fait émerger une nouvelle composante spécifique à Basic Bank en l'occurrence le recrutement.

Par ce travail de recherche, nous cherchons à comprendre comment la capacité de changement a influencé les processus explicatifs du changement. Le paragraphe suivant présente une analyse des effets des composantes de la capacité de changement sur les processus explicatifs du changement.

### **3.3. Capacité de changement et processus explicatifs du changement**

L'élaboration d'une « matrice des effets des composantes de la capacité de changement sur les processus explicatifs des changements de Basic Bank »<sup>5</sup>, a permis d'extraire les composantes qui peuvent influencer les processus explicatifs du changement (Miles et Huberman, 2003). D'après cette matrice, seules les composantes « capacité leadership », « communication », « reconnaissance du personnel » et « apprentissage organisationnel » influencent les processus explicatifs du changement. Ainsi, ces derniers ne sont pas influencés par les composantes « engagement au changement », « flexibilité structurelle » et « culture organisationnelle orientée vers le changement ».

#### **3.3.1. Capacité leadership et processus explicatifs du changement**

L'analyse documentaire montre qu'au sein de Basic Bank, les membres du conseil d'administration définissent la politique et les orientations stratégiques, veillent sur leur mise en œuvre et approuvent les projets d'investissement stratégique. La direction générale assure, sous sa responsabilité, la réalisation des projets de changement fixés et décidés dans le cadre de la stratégie de la banque (2 interviewés). Afin de réussir son dernier programme de transformation 2008-2012, la direction générale a instauré une direction du programme de transformation pour gérer le changement (5 interviewés).

La direction générale a fait appel à des cabinets de conseil internationaux afin d'assurer une bonne planification (5 interviewés).

*« Le directeur général a désigné un chef de projet du pôle informatique et un coordinateur de projet de la refonte. Il a aussi fait appel à un cabinet de conseil international afin d'assurer une planification à suivre dans les années à venir » (directeur adjoint de service maintenance informatique).*

- La capacité leadership peut favoriser un changement selon le processus planifié.

---

<sup>5</sup> Nous présentons en annexe 2 un extrait de cette matrice.

L'analyse documentaire montre l'existence d'une « direction de maîtrise d'ouvrage » dans l'organigramme de la banque. Rattachée directement à la direction générale, elle est chargée, entre autres, de lancer des projets de changement en fonction des besoins fonctionnels de la banque. Elle détermine ces besoins en collectant des informations auprès de différentes personnes (chefs des divisions, directeurs des départements, chefs des services, ...). L'analyse des documents internes relatifs à différents projets de changement passés confirme l'implication des personnes de différents niveaux hiérarchiques de la banque ainsi que la mobilisation des instances de pilotage pour les différents projets. La direction générale a participé dans les différents comités de pilotage.

2 interviewés soulignent l'importance de l'intervention de la direction générale dans les cas de conflits ou de désaccords entre les personnes impliquées dans les projets. Elle mène des échanges et des discussions avec les équipes dans le cadre de réunions afin de prendre les différentes décisions. Toutes ces caractéristiques reflètent celles spécifiques au processus politique.

➤ La capacité leadership peut favoriser un changement selon le processus politique.

Les 5 interviewés affirment que le rôle de la direction générale ne se limite pas à la réflexion stratégique et à la préparation de la planification. Elle reste impliquée tout au long du déroulement des différents projets de changement. Elle veille à communiquer les détails et l'avancement de ses différents chantiers à tout le personnel via l'envoi des notes d'organisation. L'analyse documentaire montre qu'après chaque choix important dans le cadre des projets, la direction générale adresse des notes circulaires à tout le personnel de la banque afin de leur expliquer les raisons derrière ses choix et décisions.

L'analyse des documents internes de certains projets nous a permis de déduire que quelques projets ont dévié de leur planification initiale. Dans ces cas, la direction a expliqué la non-conformité et a communiqué les explications à tous les employés via des notes circulaires, le journal interne, etc. La direction peut revoir sa planification initiale pour l'ajuster en fonction des nouvelles données.

*« Des mesures appropriées sont prises pour rattraper ce retard par rapport aux objectifs tracés » (discours du DG à l'occasion de l'ouverture de l'AGO en 2010).*



Les justifications des choix et des décisions prises par les dirigeants au cours du déroulement des projets de changement permettent la propagation d'une certaine vision partagée du changement par les acteurs. Cette dernière représente la caractéristique principale du processus interprétatif.

- La capacité leadership peut favoriser l'émergence du processus interprétatif dans l'explication du changement dans Basic Bank.

L'analyse des effets de la capacité leadership sur les processus explicatifs du changement, montre que la capacité leadership peut influencer.

### **3.3.2. Communication et processus explicatifs du changement**

Notre présence sur le terrain montre l'importance particulière accordée par Basic Bank à la communication. Cette importance se traduit par l'existence d'une « direction de communication » dans l'organigramme de la banque qui gère la communication et la diffusion d'informations, à tout le personnel de la banque, via des notes d'organisation et des notes circulaires qui retracent les avancements des différents projets de changement. La transmission d'informations est aussi assurée par la mise en place d'un site web interne permettant aux employés de s'informer sur tous les détails des changements. Les informations sur les changements sont aussi communiquées par des publications dans un journal interne. Ainsi, il s'agit d'une communication monologique qui permet à la direction de réussir la planification de ses changements.

- La communication monologique peut favoriser l'émergence du processus planifié dans l'explication du changement dans Basic Bank.

La communication au sein de Basic Bank est à la fois monologique et dialogique. Dans la communication dialogique, la transmission d'informations est assurée par les réunions des équipes de projet, les discussions dans le cadre des comités fonctionnels, etc. Cette communication favorise un climat de négociation continue entre les différents acteurs, ce qui représente la caractéristique principale du processus politique.

- La communication dialogique peut favoriser l'émergence du processus politique dans l'explication du changement dans Basic Bank.

L'analyse des effets de la communication sur les processus explicatifs du changement, montre que la communication peut influencer l'explication du changement conduit au sein de Basic Bank en favorisant l'émergence des processus planifié et politique.

### **3.3.3. Reconnaissance du personnel et processus explicatifs du changement**

L'analyse documentaire montre que Basic Bank attribue des intéressements financiers variables à ses employés. Les primes sont déterminées en fonction de la contribution de chacun dans la réalisation des objectifs de changement. Cette variabilité dans les primes attribuées engendre des susceptibilités entre les participants et la formation des coalitions (1 interviewé).

Dans le cadre d'un projet d'implantation d'une technologie, les informaticiens ont considéré qu'ils ont fait beaucoup d'efforts par rapport aux autres membres de leur équipe. Ils ont estimé qu'ils devraient être les mieux récompensés.

*« Chacun de ces membres pense que son apport est le plus important et considère que sa prime n'est pas suffisante ou qu'elle est inférieure à celles d'autres personnes qui font moins d'efforts » (directeur adjoint de service maintenance informatique).*

La reconnaissance du personnel peut influencer les processus explicatifs du changement notamment en favorisant l'émergence du processus politique.

### **3.3.4. Apprentissage organisationnel et processus explicatifs du changement**

Nos observations au sein du service de maintenance informatique montrent que plusieurs changements sont réalisés pour modifier des modes de travail organisationnels existants (changements dans les processus de travail, de l'organisation du service,...). En analysant les changements qu'a connus ce service, nous pouvons déduire qu'ils sont caractérisés par des démarches progressives (entretien mené avec le directeur adjoint de service maintenance informatique). En effet, des choix antérieurs influencent les décisions prises dans les nouveaux changements.

*« En 2002, pour éviter le problème d'affectation des réclamations issues du premier changement, on a divisé les agences sur quatre zones géographiques par itinéraire afin d'optimiser le travail » (directeur adjoint de service maintenance informatique).*

L'analyse des effets de l'apprentissage organisationnel sur les processus explicatifs du changement, montre que cette composante de la capacité de changement peut favoriser l'émergence du processus incrémentiel.

### 3.3.5. Formalisation du modèle

Les résultats de cette étude sont basés sur l'analyse des projets de changement suivants :

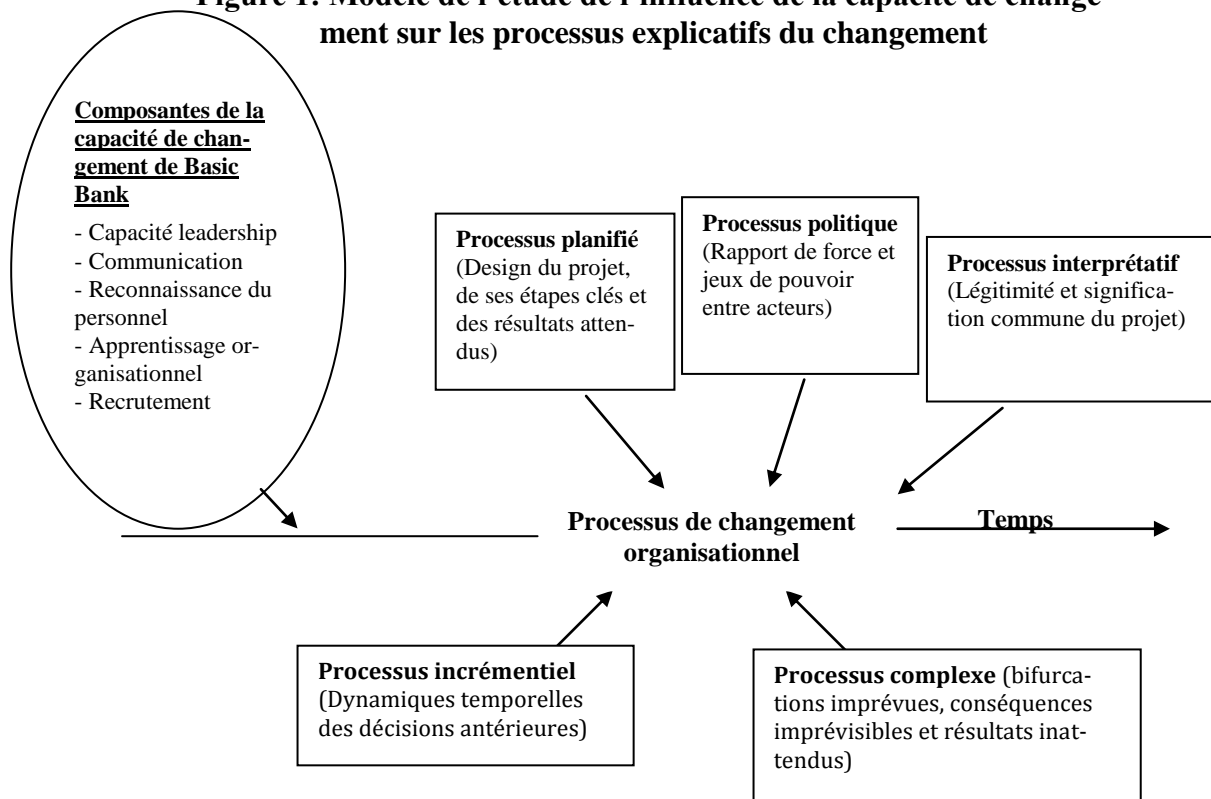
- historique des différents changements qu'a connus le service de maintenance informatique (des changements dans les processus de travail, de la structure du service) ;
- projet télé compensation (réforme 2003 ; réforme, 2011) ;
- projet TI 2005 (implantation d'une technologie pour le Département Ressources Humaines).

A l'exception du projet télé-compensation (réforme 2011), tous ces projets ont été réalisés avant 2008. Le projet télé-compensation en 24 heures (réforme 2011) ne fait pas partie du programme de transformation 2008-2012. Il a été imposé par la Banque Centrale de Tunisie (BCT) qui exigeait des délais courts pour sa réalisation. Selon le Directeur Central du Back Office de Basic Bank: « *c'est une décision qui n'était pas bien réfléchie et prise par le gouverneur de la BCT pour des raisons politiques* ». Dans la conduite de ce projet, Basic Bank n'a pas recouru ni à des recrutements internes ni externes.

Cinq interviewés affirment que le recrutement est essentiel pour la conduite et la réussite du programme de transformation 2008-2012. Toutefois, ce résultat est basé sur l'analyse des données relatives aux projets de changement achevés (réalisés avant 2008). Or, le recrutement est jugé important pour les projets de changement de la banque après 2008 (programme de transformation 2008-2012). Ainsi, nous relevons une limite majeure de cette étude à savoir : la non prise en considération de la nouvelle composante spécifique à Basic Bank (recrutement) dans l'étude des effets des composantes de la capacité de changement de Basic Bank sur les processus explicatifs de ses changements. Afin de remédier à cette limite, nous avons décidé d'intégrer cette nouvelle composante dans le modèle de recherche.

En s'appuyant sur ces résultats, nous proposons le modèle pour l'étude de l'influence de la capacité de changement sur les processus explicatifs du changement (figure 1, ci-dessous).

**Figure 1: Modèle de l'étude de l'influence de la capacité de changement sur les processus explicatifs du changement**



Le modèle proposé ci-dessus qui émane de l'étude de cas, conjecture que les composantes capacité leadership, communication, reconnaissance du personnel, apprentissage organisationnel et le recrutement influencent les processus planifié, politique, interprétatif, incrémentiel et complexe. Toutefois, le modèle ne permet pas de reconnaître l'évolution de l'intensité de l'influence au cours du processus de changement. Dès lors la question qui se pose est de savoir quelle est l'intensité de l'influence des différentes composantes de la capacité de changement tout au long du processus de changement ?

## Conclusion

Cette recherche s'est fixée comme objectif de formaliser un modèle identifiant des composantes de la capacité de changement capables d'influencer les processus explicatifs du changement. Pour ce faire, nous avons intégré Basic Bank, banque leader sur le marché tunisien, et avons analysé ses expériences passées de changement. Les résultats ont montré que les processus planifié, politique, interprétatif, incrémentiel et complexe expliquent les changements passés au sein de Basic Bank. Ils ont montré aussi que la capacité de changement de cette banque est formée de huit composantes, en l'occurrence, la capacité leadership, la communi-

cation, la reconnaissance du personnel, le recrutement, l'engagement au changement, la flexibilité structurelle, la culture organisationnelle orientée vers le changement et l'apprentissage organisationnel. L'étude « des effets des composantes de la capacité de changement de Basic Bank sur les processus explicatifs de ses changements » ont montré que seules la capacité leadership, la communication, la reconnaissance du personnel, l'apprentissage organisationnel peuvent influencer les processus explicatifs du changement.

L'originalité de ce modèle réside dans le fait qu'il permet d'offrir une vision processuelle et dynamique du changement. En effet, sa mise à l'épreuve du terrain en étudiant un changement particulier au sein de Basic Bank permet de cerner les composantes de la capacité de changement influentes en fonction de l'évolution du changement. Ceci permet à l'équipe de projet de mener une gestion personnalisée en fonction des spécificités du changement et de son évolution dans le temps.

Le modèle proposé peut être utilisé dès le début du processus de changement pour reconnaître les capacités de changement dont dispose l'organisation et celles qui sont à acquérir ou à développer. Parmi les capacités sur lesquelles l'accent peut être mis, deux capacités semblent particulièrement importantes :

- la capacité leadership : l'importance de cette capacité provient du fait du rôle qu'elle peut jouer dans l'interprétation du changement et la mobilisation des acteurs. Cette capacité leadership se retrouve aussi bien au niveau du top management qu'à celui des équipes de projets ;
- la capacité de communication : l'importance de la communication à travers plusieurs canaux provient du fait qu'elle permet de lever les ambiguïtés particulièrement quand des catégories d'acteurs de métiers divers parlent des langages professionnels différents et n'utilisent pas nécessairement les mêmes canaux de communication.

Ce modèle constitue un outil de diagnostic qui permet à l'organisation de reconnaître les capacités qui sont mobilisées et celles dont elle dispose qui ne sont pas utilisées. Leur mobilisation peut avoir un effet positif sur les processus de changement et contrebalancer des divergences dans le sens attribué au changement et réduire ainsi les conflits potentiels. Ces capacités peuvent constituer des curseurs actionnables en fonction des attentes des acteurs et de la progression dans le processus de changement.

## Références

- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2010), *La capacité à changer d'une organisation : Une étude exploratoire en gestion du changement. 19<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Luxembourg*, 1-4 Juin, 30p.
- Bardin, L., (1998), *L'analyse de contenu*. Paris: PUF, 9<sup>ème</sup> édition, 291p.
- Beldi, A. (2004), *Repenser le rôle du management de projet dans la gestion des changements. 9<sup>ème</sup> conférence de l'AIM, INT Evry*, 26-28 mai, 14p.
- Buono, A.F. et Kerber, K.W, (2010), « Creating a Sustainable Approach to Change : , Building Organizational Change Capacity », *SAM Advanced Management Journal*, Vol.75, N.2, pp.4-14.
- Buono, A., Kerber, F. et Kenneth, W. (2008), « The Challenge of Organizational Change: Enhancing Organizational Change Capacity », *Sciences de Gestion*, N°65, p.99-118.
- Cicconi, A. L. et Soparnot, R., (2010)., « La nature du changement détermine-t-elle le style de pilotage des managers ? », In : ACFAS (Association Canadienne-Française pour l'Avancement des Sciences). *Management des capacités organisationnelles : Journées de réflexion 2010 - 6<sup>ème</sup> rencontre annuelle du Groupe de recherche sur les capacités organisationnelles*, 10-11 mai, Montréal, Canada. Montréal: Université du Québec, 201, pp.85-99.
- Demers, C, (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changement : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion*, Vol.24, N.3, pp.131- 139.
- Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative - Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert, Paris.
- Glaser B.G. et Strauss A.L, (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL, Aldine.
- Judge, W. et Douglas, T., (2009)., « Organizational change capacity: the systematic development of a scale », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 N. 6, pp.635-649.
- Judge, W.Q. et Blocker, C.P., (2008), « Commentary organizational capacity for change and strategic ambidexterity : Flying the plane while rewiring it », *European Journal of Marketing*., Vol.42, N.9, pp.915-926.
- Judge, W.Q. (2011), *Building Organizational Capacity for Change: The Leader's New Mandate*., Business Expert Press., 125 p.
- Judge, W.Q., Naoumova, I. et Douglas, T., (2009), « Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy », *International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, N.8, pp.1737-1752.

- Klarner, P., Probst, G. et Soparnot, R. (2007), From change to the Management of Organizational Change Capacity : a conceptual approach. *Working paper*, University of Geneva, 36p.
- Klarner, P., Probst, G. et Soparnot, R. (2008), « Organizational change capacity in public services: The case of the world health organization », *Journal of Change Management.*, Vol.8, N.1, pp.57-72.
- Lawler, E. E et Worley, C. G., (2006), « Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working », *Ivey Business Journal.*, Vol. 70, N. 4, pp. 1-5.
- McGuinness, T., Morgan, R.E. et Oxtoby, B. (2002), Organizational Change Capability: The Theoretical Construct and Its Operational Measurement. Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Track : Academic, 14p.
- Meyer, C.B. et Stensaker, I.G., (2006), « Developing Capacity for Change », *Journal of Change Management*, Vol.6, N.2, pp.217-231.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*. Deboeck, Bruxelles, 2<sup>ème</sup> édition,.
- Oxtoby, B., McGuinness, T. et Morgan, R., (2002), « Developing organisational change capability », *European Management Journal*, Vol.20, N.3, pp.310-320.
- Pichault, F., (2009), *Gestion du changement : Perspectives théoriques et pratiques*. De Boeck, Bruxelles, 197p.
- Soparnot, R., (2004), « A quoi correspondent les capacités de changement des organisations ? », *11<sup>ème</sup> conférence de L'AIMS, Vallée de seine, Juin*, 29p.
- Soparnot, R., (2009), « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management et Avenir*, Vol.8, N.28, pp.104-122.
- Soparnot, R., (2011), « The concept of organizational change capacity », *Journal of Organizational Change Management*, vol.24, N.5, pp.640-661.
- Thiétart, R.A., et coll. (2003), *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2<sup>ème</sup> Ed.
- Thompson Robert M. (2008). Building Change-capable Public Organisations, In Brown, Kerry A. and Mandell, Myrna and Furneaux, Craig W. and Beach, Sandra, Eds. Proceedings Contemporary Issues in Public Management : *The Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII)*, Brisbane, Australia, 29p.
- Van de Ven, A.H. et Poole, M.S. (1995), « Explaining development and change in organization », *Academy Management Review*, Vol.20, pp.510 – 540.
- Vas, A. et Jaspard, F.,(2010), Quels modèles d'analyse pour appréhender les processus de changement organisationnel ? In R. Soparnot (Ed.) *Le management du changement*, Vuibert. Chapitre 4, pp.73-95.
- Vas, A., (2005), « Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi-paradigmatique », *Management International*, Vol.9, N.2, pp.21-36.

Wei, L.Y., Chiu, C.K. et Kang, Y.C., (2007), « The Components of Organizational Change Capability-The Transformational Change Process in Taiwan Firms », <http://ibacnet.org/bai2007/proceedings/Papers/2007bai7335.doc.>, 11p.

Yin, R. (2003), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 3<sup>rd</sup> Ed., 166p.

## Annexes

### Annexe 1 : Synthèse des composantes de la capacité de changement

| N | Composantes de la capacité de changement                             | Auteurs  | Définition   | Attributs  |
|---|--|--|--|--|
| 1 | <b>Capacité de leadership</b><br><br>(Nombre d'occurrences: 10)      | Hazy (2005)<br>McGuinness <i>et al.</i> (2002)<br>Judge et Douglas (2009)<br>Klarner <i>et al.</i> (2007 ; 2008)<br>Wei <i>et al.</i> (2007)<br>Yeung et Ready (1995)<br>Kivipõld et Vadi (2010)<br>Soparnot (2004 ; 2009 ; 2010 ; 2011)<br>Oxtoby <i>et al.</i> (2002)<br>Kivipõld (2011) | La capacité des leaders à convaincre le personnel que le changement est dans leur intérêt en créant une vision claire formant une source d'inspiration pour tous les employés. L'efficacité du leadership dépend de sa cohérence, sa transparence, son engagement, sa clarté, ses compétences et son charisme (McGuinness <i>et al.</i> , 2002). | - Articulation d'une vision inspirante de l'avenir de l'organisation (Judge et Douglas, 2009).<br><br>- Encouragement et soutien des initiatives de changement (Judge et Douglas, 2009). |
| 2 | <b>Reconnaissance du personnel</b><br><br>(Nombre d'occurrences : 3) | McGuinness <i>et al.</i> (2002)<br>Oxtoby <i>et al.</i> (2002)<br>Lawler et Worley (2006)  | La capacité d'assurer l'alignement entre l'évaluation formelle et informelle de l'organisation et les systèmes de récompenses avec les objectifs de changement (McGuinness <i>et al.</i> , 2002).  | Reconnaissance et rétroaction positive pour les personnes impliquées au changement (McGuinness <i>et al.</i> , 2002).  |



|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| 3 | <p><b>Communication</b><br/>(Nombre d'occurrences : 3)</p>            | <p>Chew et al. (2006)<br/>Judge et Douglas (2009)<br/>Frahm et Brown, (2004; 2005)</p>                           | <p>La capacité de l'organisation à communiquer les informations relatives au changement (Judge et Douglas, 2009).</p>  | <p>-Communication monologique (Frahm et Brown, 2004; 2005 ; Frahm, 2005 et Russ, 2008).<br/>-Communication dialogique (Frahm et Brown, 2004; 2005 ; Frahm, 2005 et Russ, 2008).<br/>-Communication informelle (Weick et al., 2005; Frahm et Brown, 2004; 2005 ; Frahm, 2005 et Russ, 2008)</p> |
| 4 | <p><b>Engagement au changement</b><br/>(Nombre d'occurrences : 3)</p> | <p>McGuinness <i>et al.</i> (2002)<br/>Judge et Douglas (2009)<br/>Oxtoby <i>et al.</i> (2002)</p>               | <p>La capacité de l'organisation à développer l'engagement de son personnel au changement. L'engagement du personnel passe par leur participation à la formulation et à la mise en œuvre du changement (McGuinness <i>et al.</i>, 2002).</p>   | <p>- Engagement affectif à changer (Herscovitch et Meyer, 2002).<br/>- Engagement normatif à changer (Herscovitch et Meyer, 2002).<br/>- Engagement continu à changer (Herscovitch et Meyer, 2002).</p>  |
| 5 | <p><b>Capacité d'apprentissage</b><br/>(Nombre d'occurrences : 3)</p> | <p>Soparnot (2004 ; 2009 ; 2010 ; 2011)<br/>Klarner <i>et al.</i> (2007 ; 2008)<br/>Wei <i>et al.</i> (2007)</p> | <p>La capacité de l'organisation à apprendre les leçons de son expérience, à transférer ces enseignements à d'autres parties de l'organisation et à les mobiliser dans ses futurs changements (Styhre <i>et al.</i>, 2004).</p>  | <p>-Apprentissage par l'expérience<br/>-Apprentissage par l'expérimentation<br/>- Apprentissage par la diffusion des connaissances</p>   |
| 6 | <p><b>Flexibilité structurelle</b><br/>(Nombre d'occurrences : 3)</p> | <p>Soparnot (2004 ; 2009 ; 2010 ; 2011)<br/>Wei <i>et al.</i> (2007)<br/>Klarner <i>et al.</i> (2007 ; 2008)</p> | <p>La capacité de l'organisation à répondre au changement de l'environnement (Palanisamy et Susihil, 2003 ; Hatum et Pettigrew (2004). Elle inclut la capacité de la direction à restructurer l'organisation afin d'agir sur son environnement ou réagir à l'évolution de marché (Kanchanda et Ussahawanitchakit, 2011).</p> | <p>- Degré d'internationalisation (Hatum et Pettigrew, 2004).<br/>- Degré de diversification des marchés et produits (Hatum et Pettigrew, 2004).<br/>- Degré de communication interne : nombre de comités fonctionnels (Aiken et Hage, 1968).<br/>- Degré de formalisa-</p>                    |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   |  |   |  | <p>tion : Règles précisant l'emploi et diligence avec laquelle les règles sont appliquées (Aiken et Hage, 1968).</p> <p>- Décentralisation de la décision : Participation dans la prise de décision (Klamer et al., 2008).</p> <p>- Fréquence de changement de la structure organisationnelle (Palanisamy et Sushil, 2003).</p> |
| 7 | <p><b>Sentiment de l'urgence de changement</b></p> <p>(Nombre d'occurrences : 2)</p> | <p>McGuinness <i>et al.</i> (2002)<br/>Oxtoby <i>et al.</i> (2002)</p>              | <p>La capacité de l'organisation à communiquer et à amener les personnes impliquées à comprendre les détails des changements nécessaires dans leurs comportements individuels (McGuinness <i>et al.</i>, 2002).</p>  | <p>Nécessité des changements apportés (McGuinness <i>et al.</i>, 2002).</p>   |
| 8 | <p><b>Légitimité perçue du changement</b></p> <p>(Nombre d'occurrences : 2)</p>      | <p>Klarner <i>et al.</i> (2007 ; 2008)<br/>Soparnot (2004 ; 2009 ; 2010 ; 2011)</p> | <p>La capacité de l'organisation à justifier le changement. La légitimité prend deux formes (Soparnot, 2010) :</p> <p>- Légitimité liée à la finalité : concerne le contenu du changement, sa capacité à résoudre le problème pour lequel le projet est entrepris et plus globalement l'apport qu'il représente pour l'organisation et ses acteurs.</p> <p>-Légitimité liée à la démarche de changement : porte sur les étapes, le chemin emprunté pour atteindre les objectifs.</p> | <p>Justification des changements apportés (Klarner <i>et al.</i> , 2007 ; Soparnot (2010).</p>  |
| 9 | <p><b>Mesure de progrès</b></p> <p>(Nombre d'occurrences : 2)</p>                    | <p>McGuinness <i>et al.</i> (2002)<br/>Oxtoby <i>et al.</i> (2002)</p>              | <p>La capacité de mesurer de façon fiable le progrès réalisé vers des objectifs clairs. La mesure sert comme un moyen d'orientation et de renforcement de changement (McGuinness <i>et al.</i>, 2002).</p>   | <p>Mesurer la progression de changement (McGuinness <i>et al.</i>, 2002).</p>   |

|    |  |   |  |   |
|----|--|---|--|---|
| 10 | <p><b>Valeur du changement</b><br/>(Nombre d'occurrences : 2)</p>                                  | <p>Klarner <i>et al.</i> (2007 ; 2008)<br/>Soparnot (2004 ; 2009 ; 2010 ; 2011)</p> | <p>La capacité des employés à développer une croyance partagée en l'importance du changement (Klarner <i>et al.</i> 2008 ; Soparnot 2010).</p>   | <p>Attitude des dirigeants vis-à-vis du changement (Soparnot, 2011).</p>  |
| 11 | <p><b>Culture organisationnelle orientée vers le changement</b><br/>(Nombre d'occurrences : 2)</p> | <p>Soparnot (2004 ; 2009 ; 2010 ; 2011) Klarner <i>et al.</i> (2007 ; 2008)</p>     | <p>la capacité de l'organisation à transcender les représentations négatives à l'égard du changement et à faire converger l'action collective vers la cible du changement (Soparnot, 2010).</p>  | <p>Culture organisationnelle créant un lien fort d'identification de l'employé à son organisation (klarner et al., 2007 ; 2008)</p> |
| 12 | <p><b>Confiance</b><br/>(Nombre d'occurrences : 2)</p>   | <p>Klarner <i>et al.</i> (2007 ; 2008)<br/>Soparnot (2004 ; 2009 ; 2010 ; 2011)</p> | <p>La capacité des dirigeants à exploiter la confiance en faveur de changement. La confiance entre le prometteur du changement et les acteurs est une forme de garantie sur le contenu et la démarche de changement adoptée par le réformateur (Soparnot, 2010).</p> | <p>L'attitude des employés d'être vulnérable à la direction de l'organisation (Korsgaard et al., 2002).</p>                         |

## Annexe 2: Extrait de la matrice des effets des composantes de la capacité de changement sur les processus explicatifs du changement

| Capacité de changement             | Effets sur les processus explicatifs du changement   |   |  |                        |                    |
|------------------------------------|--|---|--|------------------------|--------------------|
|                                    | Processus planifié   | Processus politique   | Processus interprétatif  | Processus incrémentiel | Processus Complexe |
| <b>Capacité leadership</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- la direction générale définit la politique et les orientations stratégiques de la banque (analyse documentaire).</li> <li>- La direction générale assure, sous sa responsabilité, la réalisation des projets de changement fixés et décidés dans le cadre de la stratégie de la banque (2/5 interviewés).</li> <li>- la direction générale fait appel à des cabinets de conseil internationaux afin d'assurer une bonne planification (5/5 interviewés).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- intervention de la direction générale en cas de conflits ou de désaccords entre les personnes impliquées dans les changements (2/5 interviewés).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- la direction générale adresse des notes circulaires à tout le personnel de la banque afin de justifier ses choix et ses décisions (analyse documentaire).</li> <li>- la direction peut revoir sa planification initiale pour l'ajuster en fonction des nouvelles données (analyse documentaire).</li> </ul> |                        |                    |
| <b>Communication</b>               | <p>Une communication à prédominance monologique permettant au personnel d'être informé des planifications de changements (existence d'une direction de communication, Site web interne permettant la diffusion d'informations à tout le personnel).</p>  | <p>Une communication à prédominance dialogique favorisant un climat de négociation continue entre les intérêts des différents acteurs<br/><br/>(les réunions des équipes de projet, les discussions dans le cadre de comités fonctionnels, etc.) (1/5 interviewés).</p> |  |                        |                    |
| <b>Reconnaissance du personnel</b> |  | <p>La variabilité dans les primes attribuées a engendré des susceptibilités entre les participants et la formation des coalitions (1/5 interviewés).</p>  |  |                        |                    |

|   |  |  |  |   |  |
|---|--|--|--|---|--|
| <p><b>Apprentissage organisationnel</b></p> |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'objectif des changements réalisés dans le service maintenance informatique était la modification des modes de travail existants.</li> <li>- Les démarches des changements effectués étaient progressives.</li> </ul> <p>(entretien mené avec le directeur adjoint du service Maintenance informatique)</p> |  |
|---|--|--|--|---|--|