

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE APPLICATION DE LA FUSION-ABSORPTION SUR LA PERFORMANCE RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR BANCAIRE AU MALI

ZAKARI YAOU KAKA¹, OUSMANE NIAMALY²

¹ Professeur Agrégé, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) – Bamako, Tél : +223 76 03 36 10, Zakari_yaou@yahoo.fr

² Doctorant, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) – Bamako, Tél : 70 20 54 03, oniamaly@gmail.com

Résumé

Issue d'un besoin présent dans la pratique de tous les jours des organisations, cette communication part d'une volonté d'aider l'organisation à s'approprier le changement organisationnel dans une situation de fusion-absorption et voir son influence sur la performance des Ressources Humaines. Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose une organisation, en particulier au niveau des personnes qui la composent. Sa réussite et sa pérennité exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs motivations, leurs comportements et capacités d'initiative dans une ambiance au travail. A travers cette communication, nous avons eu comme objectif de faire le point sur le processus par lequel le changement organisationnel induit par la fusion-absorption conduit à la performance des Ressources Humaines, en plus comprendre la démarche mise en place pour la conduite d'un changement organisationnel de la Banque Maliennne de Solidarité. Notre démarche méthodologique est basée sur une posture interprétativiste et sur une approche qualitative inductive. Les données ont été collectées par un entretien semi-directif et qui ont fait l'objet d'une analyse de contenu catégorielle. A partir des résultats et de leurs interprétations, plusieurs leçons et contributions sont tirées. De prime abord, les analyses nous ont montré que certaines pratiques de changement organisationnel ont une influence sur la performance Ressources Humaines ; mais pour plusieurs d'entre elles, cette influence n'est pas directe. Nos résultats ont montré que le changement organisationnel à un effet positif et négatif sur la performance Ressources Humaines.

Mots clés : Changement organisationnel, Fusion-absorption, Performance Ressources Humaines.

Abstract

Stemming from a need present in the everyday practice of organizations, this communication starts from a desire to help the organization to appropriate organizational change in a situation of merger-absorption and to see its influence on performance human resources. Organizational change is a process that requires the mobilization of all the resources available to an organization, especially at the level of the people who compose it. Its success and sustainability require the use of all the skills of employees as well as all their motivations, behaviors and capacity for initiative in a work environment. Through this communication, our objective was to take stock of the process by which the organizational change induced by the merger-absorption leads to the performance of Human Resources, in addition to understanding the approach put in place for the conduct of an organizational change at Malian Bank of Solidarity. Our methodological approach is based on an interpretive posture and on an inductive qualitative approach. The data was collected through a semi-structured interview which underwent a categorical content analysis. From the results and their interpretations, several lessons and contributions are drawn. At first glance, the analyzes showed us that certain organizational change practices have an influence on Human Resources performance; but for many of them, this influence is not direct. Our results have shown that organizational change has a positive and negative effect on Human Resources performance.

Keywords: Organizational change, Merger-absorption, Human Resources Performance.

1. Introduction

La théorie de l'évolution de Darwin (1930) selon laquelle ce ne sont ni les plus gros, ni les plus forts qui survivront, mais ceux qui seront capable de mieux s'adapter que les autres, aujourd'hui, trouve sa résonance dans le monde des entreprises. A travers les temps, les organisations étaient confrontées à des exigences de changement différent, de la réduction des coûts aux vastes mouvements stratégiques (fusions et acquisitions, développement de nouvelles activités etc.). Aujourd'hui il est question de globalisation, délocalisation des activités et révolution des technologies de l'information et de la communication. De ce fait, le changement est devenu une des préoccupations majeures des responsables d'entreprises. La capacité de changement est essentielle pour les entreprises et elle le sera de plus en plus dans un univers où l'environnement est instable, ainsi que les mouvements stratégiques des concurrents sont de plus en plus nombreux et rapides.

S'agissant d'un concept large et ambigu, le changement organisationnel est difficile à cerner. Le changement organisationnel a fait l'objet de recherches de plusieurs praticiens et théoriciens à travers différentes périodes, d'où la pluralité des définitions et la variété des types de changements organisationnels. Peu importe l'intensité du changement et sa cible ; la capacité de la gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe. Plusieurs études soulèvent l'importance des qualités et des compétences chez les acteurs afin d'assurer une traversée efficace. De nos jours, quelques soient les organisations, elles vivent de nombreux changements (à savoir internes et externes), dans des situations différentes et variables. Ces changements arrivent comme une façon d'agir mais aussi le développement des compétences pour conduire une organisation vers une situation satisfaisante et rassurante.

De nombreuses études (Perret, 1996 ; Crifo, 2003) ont souvent présenté le changement organisationnel comme une évolution souhaitée, formulée et pilotée par la direction. Cependant, le changement organisationnel peut être rendu nécessaire par des facteurs externes ou contingents (Crozier et Friedberg, 1977). C'est par exemple, dans le cadre de l'application de nouveaux textes règlementaires amenant les organisations à entamer une mutation profonde afin de faire face aux éventuelles contraintes introduites ou de tirer les opportunités résultant de ce nouveau cadre règlementaire.

La mise en œuvre du changement organisationnel est liée aux interactions, aux adaptations continues qui favorisent l'apprentissage et permet à l'organisation de se développer, de modifier ses modes de fonctionnement pour en intégrer des nouveaux, compatibles avec sa culture, ses systèmes et ses structures. De tels processus peuvent être volontaires, dirigés et planifiés ou, au contraire, spontanés et continus. Ce changement peut comporter souvent des contradictions qui sont à la fois liés aux changements externes, tels que le marché, la clientèle, la technologie, la concurrence, les finances l'environnement économique, social, et politique et les changements internes qui sont liés à l'organisation du travail, de la stratégie, du système de gestion, des outils et de la culture organisationnelle. Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation. Ces changements représentent une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation de l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend. (Zid, 2006).

Le changement organisationnel est un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, des règles formelles mais aussi des comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. (Foudriat, 2015).

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

Rondeau (1999) a mené une étude sur le changement organisationnel et le processus d'apprentissage. Il relève que, donner aux individus la permission de faire quelque chose différemment ne leur rend pas service s'ils ne savent comment s'y prendre. Cela revient à leur donner la permission d'échouer. Créer un contexte de changement implique donc que l'on prépare les acteurs, que l'on s'intéresse à ce qu'ils savent ou ne savent pas, que l'on travaille avec eux, que l'on surveille leur performance, qu'on la commente et que l'on retienne un dialogue suivi avec eux. Cet auteur met en valeur la gestion des ressources humaines de façon globale et montre qu'il suffit de former le personnel aux nouvelles techniques et stratégies de changement pour mieux le conduire. Or, l'employé peut, même maîtrisant ces nouvelles techniques et technologies de changement, résister à celui-ci, ses motivations étant autres. Il tient compte de l'individu sans tenir compte des facteurs qui déterminent son comportement. Dupuy (2001) a orienté ses recherches sur le changement organisationnel et la valeur humaine. Ces travaux ont permis de montrer l'importance de la valeur de l'individu dans le processus de changement. Il présente la résistance comme le résultat de l'omission de ce facteur dans le processus de changement qu'il faut chercher à comprendre pour en faciliter la gestion. Ce débat, plus proche du notre traite de l'importance de l'individu et sa capacité de détourner l'entreprise des objectifs visés par le changement.

Selon (Bareil, 2004), le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus. En effet, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux choses et faire en sorte que les changements apportent les résultats escomptés. Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Afin de s'adapter, les individus font des évaluations de leur situation. La première consiste à évaluer dans quelle mesure les changements peuvent mettre en danger leur bien-être. L'évaluation secondaire mène à s'interroger sur les moyens ou les stratégies à mettre en œuvre afin de s'ajuster.

Les opérations de fusion-absorptions constituent, en effet, le mode privilégié de croissance et de restructuration des banques à l'heure actuelle. C'est un phénomène qui s'est développé d'abord dans les pays Anglo-saxons (Etats-Unis ; Grande Bretagne) dans les années 80 ; il a pris une grande ampleur dans les pays Européens depuis les années 90 et enfin il est à ses débuts dans les pays émergents. (Melha, 2011).

Le Mali a connu des exemples de fusion, notamment la fusion absorption Banque pour le Développement du Mali et la Banque Malienne de Crédit et de Dépôt (BDM/BMCD) en 2002, la Banque Malienne de Solidarité et la Banque de l'Habitat du Mali (BMS/BHM) en 2016 ; la dernière opération de fusion en date concerne la BMS et la BHM deux établissements de crédit dont le capital est majoritairement détenu par l'Etat du Mali. Une autre caractéristique importante de la fusion est la transmission de l'universalité des biens de la société absorbée à la société absorbante ou à la société nouvelle issue de la fusion. Au plan financier, c'est une technique de développement et permet soit de renflouer les entreprises en difficulté soit de créer une grande entreprise solide en mettant en commun les ressources de deux ou plusieurs entreprises.

Lors des journées cruciales (du 11 au 25 Septembre, 2015) entre le FMI et le gouvernement du Mali à Bamako, il avait été question de restructuration de la BHM. Un sujet à l'allure de « serpent de mer », car ayant été longtemps au menu des discussions avec les partenaires financiers extérieurs sans trouver d'issue consensuelle. A l'époque la BHM disposait d'un portefeuille très pesant de créances compromises. La situation financière catastrophique n'attirait plus les investisseurs dans le cadre d'une possible ouverture de capital. C'est face à ce dilemme que la BMS a été amenée à concocter un plan stratégique de reprise de la BHM par le biais d'une fusion-absorption.

Dans une fusion-absorption, les changements sont nombreux et submergent les organisations comme les individus. C'est pourquoi les dirigeants qui sont à l'origine de ces opérations ont besoins de tous leurs moyens et en priorité des cadres-clés qui font les résultats et génèrent les profits. Il est donc essentiel que ceux-ci restent dans l'entreprise mais surtout participent et adhèrent pleinement au processus d'intégration qui se met progressivement en place. Les raisons qui poussent les entreprises à fusionner sont basées sur des faits parfois objectifs mais également sur des croyances plus ou moins justifiées.

Plusieurs variables (Crifo, 2003 ; Robbins et DeCenzo, 2008) motivent le changement organisationnel. Il peut résulter de la volonté d'une ou de plusieurs parties en raison de l'évolution de l'environnement qui se complexifie ou aux fins de recherche de gains croissants de productivité. Le plus souvent, la fusion-absorption s'accompagne d'une réduction d'effectif, une élimination des postes et une redistribution des rôles et des responsabilités. Ces changements peuvent être déstabilisants pour le personnel et susciter de sérieuses résistances. La résistance s'explique par le manque de transparence sur les intentions de l'entreprise, la préférence pour la stabilité et la crainte de perdre son poste, son pouvoir et toute autre chose qu'il valorise.

En effet, dans la fusion-absorption, un autre problème peut avoir lieu : c'est la tendance à l'absorbé à accaparer les postes de responsabilité et à imposer ses méthodes de travail à l'absorbé. Dans cette situation, les sentiments d'insécurité et le stress vécus par les membres augmentent. Ce qui pousse certains employés à ne pas accepter leur nouveau rôle de subordonné, chose qui explique leur départ même après des années de la fusion-absorption. Dans ce cas, les ressources humaines sont désormais plus que jamais interpellées pour jouer le rôle de passerelle entre les différents niveaux de l'organisation dans la mesure où elles supportent la mise en place du processus qui vise au rapprochement des structures de l'entreprise.

Ainsi nous pouvons formuler notre question de recherche à savoir : comment le changement organisationnel influence-t-il la performance Ressource Humaines de la Banque Malienne de Solidarité ?

2. Revue de la littérature

2.1. Concept de changement

Dans le chapitre introductif de son ouvrage, Bernoux (2010) annonce que « Le changement en général et le changement dans les organisations en particulier sont des objets difficiles à cerner ».

Le changement peut se définir comme « la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement » Fabre *et al.*,

(2007). Pour ces auteurs, une organisation se modifie du fait d'un changement dû à la nécessité de s'adapter à un environnement instable. Le changement entraîne une transformation voulue ou subie. Pour Robbins et De Cenzo (2008), le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance.

2.2. Concept de changement organisationnel

Le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations » Grouard et Meston, (1998). Selon Armenakis et Bedeian, (1999), les études relatives aux changements organisationnels ont examiné quatre thématiques principales, à savoir le contenu des changements, leur contexte, le processus même du changement et, enfin, leurs conséquences. Ces études s'inscrivant dans la logique contenue du changement négligent la dynamique temporelle relative à la progression du changement qui est prise en considération par les travaux traitant du processus de changement. Ces travaux considèrent le changement comme le passage d'un état un (1) à un état deux (2) (Thiéart, 1980 ; Vandangeon-Derumez ; 1998, Yatchinovsky, 1999). Ce passage 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).

Selon Collerette et al. (1997), « le processus de changement fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement ». Cette recherche se situe dans le prolongement des études traitant du changement en tant que processus. Une synthèse des études s'inscrivant dans cette perspective permet de définir le processus de changement comme une réponse planifiée aux pressions de l'environnement et aux forces à l'intérieur de l'organisation (Alas, 2008) traduisant ainsi le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Thiéart, 1980 ; Vandangeon-Derumez, 1998 ; Yatchinovsky, 1999). Ce chemin à parcourir correspond aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement (Collerette et al., 1997).

Cette définition met l'accent sur l'importance de deux éléments :

- Le changement constitue une réponse planifiée. Il est volontaire. Cet aspect traduit l'importance de la planification du changement par les dirigeants.
- Le changement constitue le passage d'un état organisationnel initial à un état final. Il est dynamique et temporaire ayant une origine et une fin. Cet aspect traduit l'importance du processus de changement progressif ou par phases.

En s'appuyant sur ces deux éléments, nous signalons l'importance de mener le changement dans le cadre d'un projet qui est défini comme un « processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources ». Selon Bassetti et Groff (2008), tout changement implique des modifications (politiques, structurelles, informationnelles, répartition des ressources, etc.) qui sont gérables selon un mode projet. L'importance du processus de changement planifié.

Toutefois, en s'appuyant sur les travaux de Vas (2005), Pichaut (2009), Cicconi et Soparnot (2010) et Vas et Jaspard (2010), nous constatons que malgré la planification du changement par les dirigeants, le changement ne poursuit pas toujours un processus planifié. 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 (Pichaut, 2009 ; Vas, 2005 ; Vas et Jaspard, 2010). Le processus explicatif du changement peut être ainsi défini comme une modélisation de la progression du changement (Sghari et al., 2014). L'objectif est de mettre en lumière des aspects pragmatiques et avancer des éléments permettant de détecter et reconnaître ces processus sur le terrain.

2.3. Performance Ressources Humaines

A l'instar du concept « performance », la définition de ce que représente la performance RH ne fait pas l'unanimité auprès de la communauté scientifique. C'est à partir des années 1980, que la GRH est passée d'un rôle purement administratif à un rôle de partenaire stratégique, avec pour objectif l'amélioration de la performance de l'entreprise (J.M Peretti ,2017). Alors que les RH ont longtemps été considérées comme étant un coût pour les organisations, la pression exercée sur la fonction RH afin qu'elle apporte une valeur ajoutée se fait aujourd'hui de plus en plus forte (Denis Chenevert, 2008 ; G. Schmidt et al. 2004 ; Autissier et al., 2009). Pour Gilbert et Charpentier (2004), l'adjonction du terme performance à celui de ressources humaines peut paraître surprenante. Alors que le premier renvoie à des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'Homme et à sa complexité (Louart, 1996). Selon A. Trépé (2010), la performance RH peut recouvrir dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre de pratiques RH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH, tantôt les effets sur la performance de l'entreprise. Taïeb, Jean-Pierre (2016), souligne que la performance RH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques RH efficaces et efficientes.

Autrement dit, la performance RH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à un niveau supérieur à la valeur moyenne. Dans un autre ordre d'idées, Morin et al. (1994), abordent la performance RH comme une composante de la performance organisationnelle. Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.

Pour tenter d'approcher cette performance, ces auteurs associent la dimension valeur des ressources humaines au niveau de la mobilisation, le moral, le rendement et le développement des employés. Pour Louarn et Wils (2001) cité par J. Pottiez (2011 p. 206), la finalité de la GRH serait d'avoir de l'effet sur les personnes au travail afin d'obtenir d'elles un certain résultat ». Donc la performance RH désigne « l'influence des actes de gestion sur les personnes au travail, sur leurs attitudes et comportements » (Louarn et Wils, 2001, p. 9)

L'expression « performance RH » désigne pour Giovanni Costa et Martina Gianecchini (2014), le choix des niveaux de prestations attendues, de leurs indicateurs de mesure et des outils de contrôle mis en place. La mesure et le contrôle des activités de GRH dépendent de la définition du rôle et de l'orientation stratégique adoptées (Louarn et Willis 2001 ; Gilbert et Charpentier, 2004).

3. Méthodologie

Le cadre méthodologique de notre recherche vise à déterminer les différents procédés employés pour l'atteinte des réponses à nos questions de recherche. Dans cette partie nous allons exposer les différentes étapes pour aboutir aux résultats que nous nous sommes fixé comme objectifs. Pour ce faire, une étude empirique a été réalisée auprès du personnel de la Banque Malienne de Solidarité (BMS) comportant les principaux acteurs de la fusion absorption mais aussi quelques cadres ayant subi la fusion mais pas véritablement des acteurs de cette fusion et le personnel subalterne pour avoir les informations nécessaires à la réalisation de notre recherche.

Rappelons que notre question de recherche est la suivante : Comment le changement organisationnel influence-t-il la performance Ressources Humaines de la Banque Malienne de Solidarité ? A partir de ce questionnement, nous avons reconstruit notre cadre conceptuel afin de présenter l'ensemble des éléments pouvant influencer la performance RH. Dans le cadre de notre étude empirique nous avons expliqué le changement organisationnel à travers une fusion-absorption à savoir une situation avant, pendant et après le processus de fusion-absorption et la perception des salariés.

Cette recherche a été conduite par la position épistémologique interprétativiste. L'adoption de cette position nous a permis une adaptation constante aux caractéristiques du terrain d'étude, ce qui n'est pas négligeable, compte tenu du nombre réduit d'étude réalisées sur la fusion-absorption dans les banques Maliennes. Dans ce paradigme, nous nous intéresserons à comprendre la manière dont la perception de la fusion-absorption arrive à influencer la performance ressource humaine des employés de la Banque Malienne de Solidarité.

3.1 La méthode de recherche

Nous nous intéressons au processus du changement organisationnel dans la mesure où nous cherchons à cerner le facteur explicatif d'une performance Ressources Humaines lors d'une opération de fusion absorption au sein de la Banque Malienne de Solidarité.

Pour toutes ces raisons, nous avons opté pour une méthode qualitative pour obéir à l'objectif de notre recherche qui est de comprendre le processus par lequel les changements misent en œuvre dans la Banque Malienne de Solidarité arrivent à influencer sur la performance des Ressources Humaines. A partir du moment où nous avons posé notre problématique par « comment », nous estimons que la méthode qualitative est la plus indiquée pour répondre à notre démarche. La méthode qualitative constitue un ensemble de techniques d'interprétation dont l'objectif est de décoder, traduire ou saisir la signification et non la fréquence d'un phénomène social. Selon Strauss et Corbin, (1990), la recherche qualitative est toute la démarche permettant d'obtenir des résultats sans passer par des procédures d'analyses statistiques. Elle peut faire référence à la vie des individus, à leur histoire, à leurs comportements, mais aussi elle peut concerner le fonctionnement organisationnel, les mouvements sociaux et les relations interactionnelles (Strauss et Corbin, 1990). Elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier, Thiétart (2007). Dans la recherche qualitative, les connaissances pratiques des acteurs et leur formalisation du problème même interviennent dans la construction de l'objet, Wacheux (1996). C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et

plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant. Paillé, (1996).

Pour la collecte des données, nous nous sommes servis du guide d'entretien et l'observation. Les entretiens se sont déroulés de façon individuelle, car nous étions dans une situation de face à face entre le sujet et nous-même. Dans cette phase nos questionnements étaient non directifs dans l'optique de faciliter la définition du thème sans pourtant influencer leur avis. Ce processus nous a permis d'intervenir seulement pour :

- faciliter le discours du sujet ;
- exprimer une attitude de compréhension ;
- relancer le sujet sur des aspects soulevés ;
- et approfondir certains éléments de réponses.

Nos entretiens étaient réalisés dans les différentes banques (siège et agences) entre le matin et le soir dans heures de travail en fonction de la disponibilité des employés.

Dans notre parcours d'entretien nous avons utilisé des questions principales comme guide d'entretien. Et notre rôle était de faciliter l'expression de nos participants afin de faire une liberté d'expression. Ce processus nous a permis un parcours systématique de notre problème de recherche. Comme difficulté rencontrée, certains sujets ont des réticences à se révéler face aux autres. Dans cette recherche, il est à rappeler qu'à cause de la réticence des interviewés devant le dictaphone, les interviews n'ont pas puis être réalisés. C'est donc le guide d'entretien qui a servi de matière pour l'étude. Ainsi pour la réalisation du travail l'entretien semi directif a été retenu dans l'optique de réunir les discours, afin de vérifier et d'approfondir l'hypothèse des éléments définis dans les concepts tout en facilitant la mise en évidence des nouvelles thématiques. Une attention particulière a été accordé aux différents entretiens ce qui a permis de valider nos prises de notes. En effet compte tenu de la participation des employés de la BMS, des questions d'implications principales furent abordées. Ces questions étaient posées dans l'optique de prendre en compte leurs idées. En ce qui concerne la DRH le programme de concertation fut conçu à sa convenance.

Plusieurs entretiens ont été réalisés avec les cadres de la direction. Les premières rencontres ont porté sur l'objectif de l'étude donc une prise de contact et dans les secondes rencontres se sont focalisées sur le plan de travail et les interviews proprement dits pour besoins de l'étude.

3.2 Analyse des données et interprétations des résultats

L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles d'une part, la rigueur de l'objectivité, et d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977).

Dans le cadre de notre analyse, nos entretiens ont été retranscrits mot pour mot, de façon à éviter tout risque d'interprétation plus particulièrement à l'étape de la rédaction, même si on ne saurait prétendre à une objectivité infaillible. Lors de nos entretiens, il a été quelquefois difficiles pour nous d'avoir l'autorisation d'enquêter et de même pour pouvoir guider nos entrevues selon les objectifs de notre recherche et non pas en fonction de nos attentes tout en

acceptant de ne pas tout contrôler pour suivre l'interviewé sur son chemin tout en sachant le « recentrer » s'il s'éloigne de la question.

A la fin de nos entretiens, nous avons regroupé les différents mots ou groupes de mots qui avaient un sens semblable ou les mêmes. Et après nous avons étalé une liste des mots qui apparaissent de nombreuses fois dans les entretiens (fréquence élevée). C'est dans ce processus d'analyse que nous avons défini une unité de codage et un dictionnaire de thèmes. Selon Allard-Poesi, (2003) « l'unité de codage est l'élément (critère dimension) en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses données et à l'extraction d'unité qui seront classées dans les catégories retenues ».

Les données ont été travaillées dans les conditions suivantes :

- la collecte des données par enregistrement ;
- la retranscription intégrale pour garantir l'exactitude de mots prononcés ;
- l'utilisation d'un dictionnaire des thèmes pour exposer les catégories et sous catégories des thèmes utilisés.
- interprétations.

Pour la réalisation de cette analyse, nous avons réfléchi sur la fréquence autrement dit sur le nombre de fois que les différents thèmes sont apparus dans nos entretiens. Dans ce processus nous avons considéré que chaque mot ou groupe de mot illustrant un ensemble d'acceptation des concepts peut être retenu comme un thème. En effet l'ensemble de ces thèmes réunis dans un tableau nous a permis de disposer d'un dictionnaire des thèmes. Ainsi selon Fillol, (2004) « le dictionnaire des thèmes est la grille de lecture à travers laquelle des entretiens sont analysés ».

Au regard à cette démarche nous avons retenu comme les thèmes et sous catégories suivants :

Dictionnaire 1 : Changement organisationnel

Thèmes	Fréquences	Pourcentages %	Catégories
Effectif	16	22,53	Changement organisationnel (71)
Rang social	14	19,72	
Réseau bancaire	13	18,31	
Nouvelles directions	12	16,90	
Nouveaux produits	15	22,13	
Total	71	100	

Source : Notre recherche.

Dictionnaire 2 : Climat social

Thèmes	Fréquences	Pourcentages %	Catégories
Communication	16	37,21	Climat social (48)
Harmonisation	7	16,28	
Les concertations	8	18,60	
Capacité d'écoute	6	13,95	
Culture organisationnelle	6	13,95	
Résistances	5	10,42	
Total	48	100	

Source : Notre recherche.

Le regroupement de tous ces éléments s'explique par le fait que le résultat de l'appréciation des employés de la Banque Malienne de Solidarité, cadres et non cadre, montre que quand on accorde de la valeur à la communication dans son service, on comprend mieux les différents projets ainsi que les apports de ses différents projets. Cela crée une cohésion sociale entre les salariés et permet d'éviter les problèmes liés à la frustration et au manque d'envie de travailler. Le deuxième élément de ce regroupement s'explique par le fait que le résultat de l'appréciation montre que lorsqu'un changement arrive dans leur service, après avoir identifié les différends, il faudra chercher à harmoniser toutes les activités afin de pouvoir les gérer. Cette harmonisation contribue à apaiser le climat social.

Le troisième élément est également un facteur important quand il s'agit du climat social, car selon les salariés de la BMS, la concertation a permis d'avoir un bon climat social vu qu'elle contribue directement au projet de changement organisationnel et serait un bon guide pour la réalisation de ce changement. Le quatrième élément offre la possibilité de se faire accepter de tous, car quand on sait faire preuve d'une capacité d'écoute on comprend le problème de tous ses collaborateurs, et on est à l'abri des tensions qui nuisent les rapports qui existent entre les salariés. Le cinquième élément de ce regroupement montre que la culture organisationnelle développée chez les salariés renvoie à un sentiment d'appartenance. Ce qui contribue à asseoir un bon climat social.

En conclusion, nous avons constaté que dans le cas du climat social, la fréquence la plus élevée est 16 (contre 7 de l'harmonisation, 8 de la concertation, 6 de l'écoute 6 de la culture organisationnelle 5 la résistance) et fait de la communication le déterminant le plus important pouvant favoriser un bon climat social dans la Banque Malienne de Solidarité.

Dictionnaire 3 : Motivation

Thème	Fréquences	Pourcentages %	Catégories
Rémunération	16	31,37	Motivation (51)
Primes	14	27,45	
Condition de travail	15	29,41	
Promotion	6	11,76	
Total	51	100	

Source : Notre recherche.

Le premier élément de ce regroupement, la rémunération selon les employés, dépend d'une certaine attente et de certains résultats. Ils sont disposés à se dédier au travail et aux objectifs de la banque dès lors qu'ils sont certains d'avoir en retour quelque chose de significatif pour leurs efforts et pour leur engagement. En d'autres termes, l'engagement des employés au travail dépend du degré de réciprocité banque/employé, d'où l'importance de la création de systèmes de récompenses capables d'augmenter leur motivation.

Le second thème de cette catégorie, les primes, s'explique selon les employés de la BMS, par une condition pour être encore motivé pour leur service. La gestion des conditions de travail, constitue pour des différents chefs de services dans le secteur bancaire, cas BMS, une véritable source de développement des salariés. La motivation et le rendement des salariés dépendent dans une large mesure de l'aménagement du temps de service, du cadre et de l'ambiance dans les différents services, de l'encadrement administratif et pédagogique qui leur est apporté, et du soutien social dont ils bénéficient. Selon eux tous ceux qui entrent dans

le cadre du travail d'une personne, que ce soient son amplitude horaire, l'ergonomie de son lieu de travail, l'ambiance générale ou les avantages sociaux.

Les conditions de travail selon les employés de la BMS recouvrent plusieurs éléments qui sont liés à leurs activités. Ils constituent l'un des facteurs les plus importants en termes de motivation des salariés, car tant que les conditions de travail ne sont pas réunies les agents n'ont aucune envie de travailler dans leurs services. En effet, la veille sur la mise en place des conditions de travail favorables et de garantir des sentiments d'équité et de justice, permettent d'améliorer la motivation des collaborateurs et donc renforcer leur sentiment d'appartenance. L'entreprise sera dotée des Ressources Humaines engagées et regroupées autour des valeurs de l'entreprise est donc prête à la double contrainte de l'incertitude et d'urgence.

Quant au dernier élément de ce regroupement la promotion, elle favorise la motivation lorsqu'un employé la bénéficie. Mais nous avons constaté dans nos interviews une insuffisance à ce niveau. La promotion est basée non pas sur des critères de performance mais plutôt sur la relation qui lie le salarié aux dirigeants de la Banque Malienne de Solidarité.

Dictionnaire 4 : Compétence

Thème	Fréquences	Pourcentages %	Catégories
Formation	15	41,67	Compétences (36)
Relationnel	12	33,33	
Ancienneté	9	25	
Total	36	100	

Source : Notre recherche.

Les éléments les plus déterminants pour une compétence à la Banque Malienne de Solidarité sont la formation et le relationnel avec pratiquement les fréquences respectives (15 ; 12) contre l'ancienneté (9). Ce qui explique que la formation qui a la fréquence la plus élevée est l'élément qui impacte beaucoup plus sur l'acquisition de la compétence dans le secteur bancaire.

Dictionnaire 5 : Satisfaction

Thème	Fréquences	Pourcentages %	Catégories
Qualité de service	13	31,71	Satisfaction (41)
Reconnaissance	13	31,71	
Accompagnement/avancement	9	21,95	
Sous-emploi	6	14,63	
Total	41	100	

Source : Notre recherche.

Dans cette catégorie, nous estimons qu'à la BMS les éléments les plus déterminants pour expliquer le degré de satisfaction des salariés sont liés à la qualité de service et la reconnaissance avec la même fréquence (13).

Mais par contre d'autres indicateurs nous expliquent la non satisfaction de certains salariés de la BMS à savoir accompagnement, le sous-emploi.

Dictionnaire 6 : Comportement

Thèmes	Fréquences	Pourcentages %	Catégories
Information	14	36,84	Comportement (38)
Capacité à changer	10	26,31	
La participation	8	21,05	
Injustice sociale	6	15,79	
Total	38	100	

Source : Notre recherche.

Dans cette partie de regroupement nous montre que, la fréquence la plus élevée (14), montre bien que l'information joue un rôle significatif dans le comportement des salariés de la BMS. Tout comme l'information, nous constatons aussi le rôle joué par la capacité à changer à travers la fréquence dix (10) et la participation (8) c'est-à-dire être acteur fait partie des composants d'un bon comportement des salariés. Ces trois thèmes donnent du sens au processus mis en place et facilité un comportement adaptatif du salarié. En revanche l'injustice est à la base d'un mauvais comportement des salariés de la banque.

Les résultats de nos recherches à la BMS nous ont permis de comprendre que le changement organisationnel influence positivement et négativement sur la PRH.

- Influence positive :
Motivation (avantages sociaux), Compétences (Formation), Climat social (Communication) ;
- Influence négative :

Manque de synergie ; Suppression des produits maison BHM (SMS Banking; Internet bancaire); L'habitat au second plan et la frustration de certains agents de Banque de l'Habitat du Mali sur la perte aux différentes responsabilités lié aux fonctions.

Après cette phase d'analyses des thèmes, des fréquences et de toutes les catégories issues de ce travail, nous abordons la dernière phase de notre travail dans le chapitre suivant, avec la discussion et les recommandations.

4. Discussion et recommandations

Discuter nos résultats, c'est les mettre en lien entre eux et avec ce qui était déjà connu. De cette façon, nous pouvons dire que la discussion consiste à faire converser nos résultats avec toutes les autres sections de notre communication.

Dans cette communication, l'objectif central était de comprendre le processus par lequel le changement organisationnel induit par la fusion-absorption conduit à la performance des Ressources Humaines. En plus, comprendre l'importance de la gestion des ressources humaines dans la conduite d'un changement organisationnel à la BMS. Ces objectifs sont atteints. C'est pourquoi à la Banque Malienne de Solidarité les démarches entreprises pour la réalisation de ce changement ont commencés d'abord par la création des cadres d'échanges entre collaborateurs. Il y avait plusieurs comités qui ont été créés pour l'harmonisation. C'est-à-dire ils ont créé des commissions d'harmonisation pour travailler ensemble mains dans la mains afin de dégager un document qui seras une feuille de route pour toute la banque. Il y avait des sociétés de communications pour faire des spots, des émissions sur la fusion-

absorption, démontrer les avantages, et sensibiliser les différents clients aussi sur le changement à venir.

Pour ce faire, nombreux changements dans l'organisation de la nouvelle entité fusionnée (la Banque Malienne de Solidarité) sont mises en place dans l'optique d'offrir à la banque un climat dans lequel il fait bon d'y travailler. Ces changements sont entre et autres :

- Effectif : au début de l'opération, aucun plan de licenciement n'était prévu. C'est pourquoi le personnel de l'ex BHM et BMS se sont retrouvés dans la nouvelle entité ;
- Les nouveaux produits : la monétique, la messagerie (BMS KIBARU), le transfert rapide d'argent ;
- Informatique : le logiciel de travail ;
- Réseau bancaire : agences ;
- Nouvelles directions : la direction a été obligée de se référer à la directive numéro zéro-trois (03) de la BCEAO sur le contrôle interne et créer une nouvelle direction d'audit interne qui n'existait pas au paravent ;
- Position concurrentielle : de la quatrième position, la BMS après la fusion-absorption s'est retrouvée à la deuxième position au Mali.

Il y a eu un plan social qu'ils ont mis en œuvre pour accompagner les personnes désirant partir de la banque. En fonction de l'information il y a eu des commissions au niveau des différents services pour être plus proches des membres afin de les informer en temps réel sur l'opération fusion-absorption. En résumé, dans la pratique il se trouve que la mise en place de ces changements a influencé sur la performance des salariés de la Banque Malienne de Solidarité.

A l'issue de notre communication, le changement organisationnel conduit à la performance Ressources Humaines à travers cinq (5) indicateurs tels que la satisfaction ; la motivation ; le climat social ; le comportement et la compétence.

Effet du changement organisationnel sur la satisfaction

A l'issue de notre travail, les éléments les plus déterminants pour expliquer le degré de satisfaction des salariés sont liés à la qualité de service dans les opérations bancaires et la reconnaissance des chefs hiérarchiques envers les subalternes.

De nombreux chercheurs affirment que la satisfaction au travail peut être formellement définie comme la mesure par laquelle les individus s'expriment positivement et négativement à propos de leur emploi (Steyn et Van de Wyk, 1999). Ceci est d'autant plus vrai que, si les attentes d'un employé sont satisfaites, il connaît un sentiment d'accomplissement qui va dès lors déterminer son degré de satisfaction. Armstrong (2006) définit la satisfaction comme des attitudes et des sentiments que les individus ont envers leur emploi. Les attitudes positives et favorables à l'égard du travail indiquent la satisfaction au travail. Les attitudes négatives et défavorables à l'égard du travail indiquent l'insatisfaction au travail.

Selon Herzberg (1987), suivi par Weir (1976) et Syptak, Marsland & Ulmer (1999), ces facteurs se démarquent comme de forts déterminants de la satisfaction au travail ; l'accomplissement (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion

ou l'avancement, la possibilité de développement, seraient les facteurs qui auraient l'aptitude d'apporter de la satisfaction aux employés.

Effet du changement organisationnel sur la motivation

Dans notre travail à la BMS, la rémunération, les primes et les conditions de travail constituent les déterminants les plus importants pour expliquer la motivation des salariés. La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets : alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, « la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée » Robbins et Judge, (2006). Il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation. C'est la situation qui induit ici le changement de motivation. Aussi convient-il de ne pas perdre de vue que le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et, chez un même individu, d'une situation à une autre Robbins et Judge, (opt cit).

Effet du changement organisationnel sur le climat social

Dans nos résultats, la communication est le déterminant le plus important pouvant favoriser un bon climat social dans la Banque Malienne de Solidarité.

« La communication est un processus prévisible, continu et toujours présent, de partage de signification à travers une interaction de symboles » (Myers 1984). Keyton (2011) ajoute qu'il s'agit d'un processus de transmission d'informations d'une personne à une autre. Toutefois, selon Varela (1989), « l'acte de communiquer ne se traduit pas par un transfert d'information depuis l'expéditeur vers le destinataire, mais plutôt par le modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée ». Bertrand (1991) met l'accent sur l'importance de la communication pour influencer autrui.

A partir de ces définitions, nous notons l'importance de trois éléments :

- la communication est un processus de transmission d'informations ;
- la communication se déroule dans le cadre d'une interaction entre les individus ;
- la communication est mobilisée pour influencer autrui.
-

Dans le cadre du changement organisationnel, la communication est considérée comme un moyen pour légitimer le changement et stimuler l'accord des employés (Armenakis et al., 2007). Elle permet de coordonner les efforts des membres de l'organisation (Vasile, 2009). Selon Russ (2012), la communication représente un facteur de réussite de tout changement organisationnel. Elle est importante tout au long du processus du changement car elle permet de maintenir la dynamique liée à sa mise en œuvre et de motiver les membres de l'organisation à le réaliser (Whelan-Berry et Somerville, 2010).

Effet du changement organisationnel sur le comportement

A l'issue de notre travail, l'information joue un rôle significatif dans le comportement des salariés de la BMS. Tout comme l'information, nous constatons aussi le rôle joué par la capacité à changer et la participation sont des composants d'un bon comportement des salariés. Ces trois thèmes donnent du sens au processus mis en place et facilitent un comportement adaptatif du salarié. Ces variables qui ont déjà attiré l'attention des

universitaires (Oreg *et al.*, 2011), nous pensons que la compréhension des salariés c'est aussi une variable majeure qui mérite de plus amples investigations.

Choi (2011), rappelle que « la compréhension des construits attitudinaux qui représentent les attitudes des salariés à l'égard du changement pourra un jour aider les praticiens RH à mieux guider la phase de « dégel » (Lewin, 1947/1997) au sein des organisations, et permettre des interventions plus adéquates dans le cadre de la mise en œuvre du changement ». L'information sur le changement ou la participation au changement s'avèrent assez intuitifs et sont communément utilisés par les universitaires.

Effet du changement organisationnel sur la compétence

Nos résultats ont démontré que les éléments les plus déterminants pour une compétence à la Banque Malienne de Solidarité sont la formation et le relationnel.

Le développement des compétences est souvent associé à la formation. La formation poursuit différentes finalités : initiation, maintenance, perfectionnement, promotion, recyclage, prévention ou encore reconversion des salariés. Elle est un outil à géométrie variable qui, pour Meignant (2001), répond à différentes finalités : accompagner les changements, consolider l'existant, et préparer l'avenir. Elle permet aux entreprises de développer de nombreuses stratégies d'adaptation aux changements, mais aussi d'anticipation (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Toutes les évolutions du travail, de l'environnement des organisations, de l'économie semblent militer en faveur d'un nouveau développement de la formation. Si à une époque on faisait du social (stage de motivation, formation récompense), on fait aujourd'hui de l'économique et les entreprises attendent de la formation un retour sur investissement. Cependant, les connaissances peuvent se transmettre ailleurs que sur les lieux traditionnels de formation avec qui plus est, de nouvelles modalités de formation (formation à distance, formation action, tutorat, colloques, etc.).

Aujourd'hui, la question du développement des compétences est cruciale pour qu'une entreprise maintienne son élan par rapport aux concurrents. Bouteiller, D, (1997) considère que l'intensification des changements organisationnels accélère le mouvement de renouvellement des compétences existantes, parce que l'emploi devient de plus en plus complexe, que le recours à l'usage et à la maîtrise de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire fait de la polyvalence le secours de tout opérateur en situation de travail. Cependant, « à chaque changement survenant dans la façon d'organiser les tâches, d'utiliser les systèmes techniques, de coordonner les opérateurs, de superviser le personnel, de prendre des décisions, etc., se trouve associé un nouveau profil de compétences porteur d'exigences précises en matière de connaissances à assimiler, d'habiletés à maîtriser et de comportement à privilégier » (Bouteiller, D, 1997). Ce changement ne vient pas obligatoirement toucher toutes les catégories de la main-d'œuvre en même temps ni de la même façon, « les individus ne sont pas tous touchés de la même façon, ni au même moment, par le changement » (Bareil, C et Savoie, A, 1999).

Les limites de la recherche

Cette recherche que nous présentons n'est pas exemptée de limites. Ces dernières nous permettent d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche qui seront axées sur la théorie et la méthodologie.

Étant donné que c'est une étude de cas, il serait très difficile de généraliser nos résultats. Quant aux limites méthodologiques, elles sont liées à la subjectivité du chercheur dans le codage et la catégorisation.

Recommandations

Pour améliorer la performance Ressources Humaines à la Banque Malienne de Solidarité dans le secteur bancaire au Mali lors d'un changement organisationnel, la Direction des Ressources Humaines doit mettre l'accent sur certaines tâches primordiales. Bien entendu, une gestion de performance efficace ne consiste pas simplement à créer un environnement de travail efficace : une gestion des performances efficace repose sur le leadership, les relations interpersonnelles, les réactions constructives et le travail d'équipe.

Par conséquent, grâce à une planification appropriée des Ressources Humaines, nous pouvons mettre en place un excellent système de motivation et améliorer la productivité des personnels.

Par ailleurs, avec l'évolution de la technologie, le travail et les exigences du travail changent également. Il est donc nécessaire de prévoir et de faire face à l'évolution de la main-d'œuvre, capable de relever les défis de la révolution technologique. Aujourd'hui, les banques sont dans un environnement très concurrentiel, le développement des sociétés de télécommunication avec le dépôt et transfert d'argent obligent les banques à élargir son activité. Cela ne peut être fait que par une planification efficace de la main-d'œuvre.

5. Conclusion générale

Ce travail de recherche avait pour ambition de comprendre les facteurs déterminants le changement organisationnel sur la performance Ressources Humaines dans la Banque Malienne de Solidarité. Plusieurs théories ont été mobilisées pour essayer de cerner cette problématique mais chaque théorie aborde le problème selon sa propre perspective.

L'originalité de notre travail de recherche c'est qu'il combine dans le cadre d'une approche théorique intégrée l'ensemble des dimensions pouvant expliquer le changement organisationnel et la performance Ressources Humaines. Cette recherche avait pour objectif de comprendre et d'expliquer le processus par lequel le changement organisationnel induit par une fusion-absorption à la Banque Malienne de Solidarité arrive à influencer sur la performance Ressources Humaines.

Il est à rappeler que le changement induit par la fusion-absorption est un phénomène ancien qui a connu un développement considérable dans les pays industrialisés, notamment dans les cultures anglo-saxonnes où l'entrepreneuriat est plus ancré. L'évolution de ce type d'opérations s'est faite par vagues marquant des changements en termes de taille, de portée et de type de rapprochements en fonction de l'évolution du contexte économique.

Les facteurs qui peuvent influencer le changement organisationnel en entreprise sont nombreux et peuvent provenir de sources internes et externes. Le travail de recherche réalisé avait pour ambition d'identifier les facteurs les plus significatifs et les plus influents sur le changement organisationnel dans le cadre d'une fusion-absorption.

En combinant ces différents cadres théoriques, nous avons essayé dans le cadre de cette communication de comprendre ce phénomène et d'apporter un éclairage supplémentaire qui apporte une complémentarité par rapport aux études antérieures sur le sujet.

Notre démarche méthodologique est basée sur une posture interprétativiste et sur une approche qualitative inductive. Les données ont été collectées grâce à un guide d'entretien. Les données issues des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Nous avons traité les données collectées à travers une analyse de contenu catégorielle, qui nous a permis de faire la retranscription et le classement des compte rendus des entretiens, ainsi que le codage et le traitement des données collectées.

A partir des résultats et de leurs interprétations plusieurs leçons et contributions sont tirées. De prime abord, les analyses nous ont montré que certaines pratiques de changement organisationnel ont une influence positive et négative sur la performance Ressources Humaines mais pour plusieurs d'entre elles, cette influence n'est pas directe.

Références

Allard-Poesi F. & Marechal C.G., (2003), « Construction de l'objet de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, Chapitre 2, p. 34-56.

Allouche. J, Charpentier. M et Guillot C. (2003) « Performances de l'entreprise et GRH », Entreprise et Personnel, n° 238.

Autissier D. et Wacheux F., (2006), « Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail », Les Éditions d'Organisation.

Autissier, D et J.M. Moutot (2016), la boîte à outils de la conduite du changement DUNOD.

Autissier, D., Moutot, J.-M., (2003), Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action. Paris, DUNOD.

Barabel M. & Meier O., (2002), « Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisition : synthèse et illustration », Finance Contrôle Stratégie, vol. 5, N°1, mars, p. 5-42.

Barabel M. & Meier O., (2002), « Quatorze Clés Pour Réussir une Acquisition », L'expansion Management Review, 104, p. 98-105.

Bardin L., (1977), « L'analyse de contenu », Paris : Presses Universitaires de France.

Bareil, Céline. 2004. Gérer le volet humain du changement. Éditions Transcontinental, Col. Entreprendre, p. 213.

Beaudoin, P. (1990). La Gestion Du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation. Stratégies d'entreprise, 220 p.

Bernoux P. (2010), Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Editions du Seuil, p.7.

- Bourguignon A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, p. 61-66.
- Chenevert. D, (2017) « L'efficacité de la gestion des ressources humaines : au-delà des paradigmes », HEC Montréal. Canada, 37 p.
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, p. 173.
- Colot. O, Dupont Claire Volral Melanie, (2008) « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales », HEC Paris, 28 p.
- Coutinet, N. et Sagot-Duvaurox D. (2003) *Économie des fusions et acquisitions*, Paris, La Découverte, 128 p.
- Crozier, M., Friendberg, E., (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Éditions du Seuil.
- Danish Maqsood Khan, 2014 « HR as a strategic partner: a critical review », *international journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058, vol. 4, no. 1.
- Dardillac F, (2013) « Comment élaborer les indicateurs de performance RH », Université de Strasbourg
- Gilbert P. et Charpentier M. (2004) « comment évaluer la performance RH ? question universelle, réponses contingentes » *Congrès de l'AGRH*, 16 p.
- Gilbert P., Charpentier M., Layole G. (2007) « évaluation et pilotage de la performance RH. Donnez de l'intelligence à vos tableaux de bord », *revue entreprise & personnel*.
- Kotter J. (2016), *Conduire le changement (feuille de route en huit étapes)* Nouveaux Horizons
- Louarn, Jean-Yves (2008) « les tableaux de bord ressources humaines », paris, liaison p. 229
- Le Moigne, J., (1999) *Les épistémologies constructivistes*. Paris, PUF.
- Levy-Leboyeur, C., (1996) *La gestion des compétences*. Paris, éditions d'organisation.
- Levy-Leboyeur, C., (1998) *La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Lewin, K., (1959) *Psychologie dynamique : les relations humaines*. Paris, PUF.
- Louart. P. (1996) « Enjeux et mesures d'une GRH performante », dans *performances et ressources humaines*, (sous la dir. de) A-M. Fericelli et B. Sire, paris, economica.
- Meston F. (1999), « Réussir les fusions-acquisitions : la culture, talon d'Achille », *l'expansion management review*, Juin, p. 60
- Pichault, F., (2011). *Critique de la gestion du changement. Perspectives critiques en management*. Paris, De Boeck.

Saint-Onge et Victor Haines, (2007) « gestion des performances au travail bilan des connaissances » de Boeck supérieur.

Thiétart R.A. (2014), Méthodes de Recherche en Management, Paris, p. 224-256.

Yvon Pesqueux (2015) Du changement organisationnel. « Halshs-01235164 »

Webographie

<https://www.researchgate.net/publication/280945654>

<https://www.researchgate.net/publication/240636070>

https://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gilbert_Charpentier.pdf

<https://www.e-rh.org/document/bsc.pdf>

<https://www.e-rh.org/document/bsc.pdf>