

Impact du changement organisationnel sur le développement des compétences dans le secteur bancaire au Mali

Impact of Organizational Change on Skills Development in the Banking Sector in Mali

NIAMALY Ousmane

Enseignant chercheur

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG)

Centre Universitaire de Recherche en Economie et Sciences Sociales (CURES)

Oniamaly@gmail.com

Date de soumission :30/10/2022

Date d'acceptation : 28/01/2023

Pour citer cet article :

NIAMALY.O.(2023) « Impact du changement organisationnel sur le développement des compétences dans le secteur bancaire au Mali. », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 1» pp : 504 - 526 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Cet article part d'une volonté d'aider l'organisation à s'approprier du changement organisationnel dans une situation de fusion-absorption et voir son impact sur le développement des compétences dans le secteur bancaire.

Son objectif est de faire le point sur le processus par lequel le changement organisationnel impact le développement des compétences lequel, en plus comprendre la démarche mise en place pour la conduite d'un changement organisationnel de la Banque Malienne de Solidarité.

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. Notre démarche méthodologique est basée sur une posture interprétative et sur une approche qualitative inductive. Les données ont été collectées par un entretien semi-directif ont fait l'objet d'une analyse de contenu.

A partir des résultats et de leurs interprétations, plusieurs leçons et contributions sont tirées. Le changement organisationnel à travers la fusion-absorption impact sur le développement des compétences à la Banque Malienne de Solidarité au Mali.

Mots clés : Changement ; Organisation ; Fusion ; Développement ; Compétences.

Abstract

This communication is based on a desire to help the organization to take ownership of organizational change in a merger-absorption situation and see its impact on the development of skills in the banking sector. Its objective is to take stock of the process by which organizational change impacts the development of skills, in addition to understanding the approach put in place to conduct organizational change at the Malian Solidarity Bank.

Organizational change is a process that requires the mobilization of all the resources available to an organization, in particular at the level of the people who compose it. Its success and sustainability require the exploitation of all the skills of employees as well as all their motivations, behaviors and capacities for initiative in a working atmosphere. Our methodological approach is based on an interpretative posture and an inductive qualitative approach. The data was collected by a semi-structured interview and was subject to content analysis.

From the results and their interpretations, several lessons and contributions are drawn. Organizational change through merger-absorption has a positive and negative impact on skills development at BMS in Mali.

Keywords: Change, Organization, Merger, Development, Skills .

Introduction

Le changement est au cœur des organisations modernes. Plusieurs disciplines et auteurs se sont penchés sur ce phénomène. Collerette et al. (1997) ; Handy, (1995). Ces changements sont nombreux depuis le début des années 80 et les plus fréquents touchent la technologie, les modifications dans les politiques et les stratégies.

Dosi, et Metcalfe (1991) ont axés 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.

Ainsi le changement organisationnel, en tant que pratique managériale, est à la fois volontaire et imposé. Il peut avoir des effets variables sur le développement des compétences. Cependant, l'impact du changement organisationnel sur le développement des compétences devient une question légitime, d'une part, source organisationnel et d'autre part, source de transformation de l'organisation du travail. C'est pour le changement et par lui, que se façonnent les compétences humaines dans une entreprise¹. Plusieurs études soulèvent l'importance des qualités et des compétences chez les acteurs afin d'assurer une traversée efficace. Hidouche et Mansour, (2017). Peu importe l'intensité du changement et sa cible, la capacité de la gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe.

Rondeau, (1991) 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, l'on travaille avec eux, que l'on surveille leur performance 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.

¹ Abdallah B. L. et Mamlouk Z. B. (2007) « Changement organisationnel et évolution des compétences : cas des entreprises tunisiennes » *Revue des Sciences de Gestion* N°226-227/Pages 133-146

La gestion du développement des compétences est un processus qui requiert l'implication de toute l'organisation à différents niveaux hiérarchiques, c'est une dynamique qui va de bas en haut et de haut en bas.

Le développement des compétences est un processus aussi bien individuel que collectif et l'organisation joue un rôle important dans celui-ci, elle procure l'environnement professionnel dans lequel la compétence peut être manifestée, travaillée et ainsi développée.

C'est à travers les changements de l'organisation que les compétences voient de nouvelles portes s'ouvrir sur de nouvelles pratiques.

L'intégration d'un nouveau système dans une organisation est considérée comme un changement organisationnel, donc le passage d'une situation à une nouvelle situation.

De nos jours, quelque soient les organisations, elles vivent de nombreux changements à savoir internes et externes, dans des situations et variables. Ces changements arrivent comme une façon d'agir mais le développement des compétences pour conduire une organisation vers une situation satisfaisante et rassurante.

A cet effet, nous essayons d'analyser un changement organisationnel effectué lors de la fusion-absorption de la Banque de l'Habitat du Mali par la Banque Malienne de Solidarité et son impact sur le développement des compétences des employés, sur ce nous avons la question suivante :

- Comment le changement organisationnel impacte-t-il le développement des compétences à la Banque Malienne de Solidarité ?

L'objectif de cette contribution scientifique consiste à comprendre et expliquer l'impact du changement organisationnel à travers la fusion-absorption sur le développement des compétences.

Nous avons reparti ce travail sur ces points à savoir un premier point sur les théories mobilisées, le deuxième point sur la méthodologie adoptée. Quant au troisième point nous allons exposer les résultats obtenus et enfin le quatrième point sur la synthèse des travaux et la conclusion.

1. Revue de littérature

1.1. Concept de changement :

« Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement »².

Le changement est un élément incontournable pour tout système vivant. Que ce soit par adaptation (logique défensive : se conserver pour survivre) ou par anticipation (logique offensive : croître pour survivre), un système vivant est en recherche permanente d'un équilibre avec son environnement. Cet équilibre se heurte aujourd'hui à trois caractéristiques :

- la rapidité qui rend difficile l'apprentissage de nouveaux modes de travail ;
- la nouveauté : Réseau, la liste des nouvelles problématiques face auxquelles la mémoire, l'expérience, les connaissances sont de peu d'utilité est longue ;
- la complexité : les liaisons de plus en plus nombreuses entre les éléments accroissent les obstacles à l'analyse et les risques de l'action.

Le contexte actuel de la conduite du changement se caractérise donc essentiellement par sa complexité (qu'il s'agisse de l'objet du changement ou de son environnement) et par son indétermination quant à l'impact des solutions envisagées et de la réaction de l'objet du changement par rapport à ces solutions.

Selon collerette et al. (1997), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ».

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Kotter, 2016, propose un modèle de management du changement par les managers en quatre phases et huit étapes clés.

² C. Diard, E Baudoin, S Berthet (2017) Aide-mémoire ressources humaines page199 Edition DUNOD

Préparer le changement :

- a. Développer l'argumentaire pourquoi changer maintenant
Pourquoi changer ? Tous les managers doivent travailler l'argumentaire technique et de faisabilité du changement.
- b. Identifier les groupes relais du changement
Les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborateurs afin d'appréhender les réactions de ce derniers et les leviers adéquats.
Engager le changement
- c. Avoir une vision du changement en termes de production et de planning la traduction d'un changement en production et planning est indispensable pour le rendre concret
- d. Communiquer la vision du changement
Réaliser le changement
- e. Traiter les obstacles au changement
Quels sont les lieux de résistance et de blocage,
Tous les éléments de peur, de crainte et d'opposition doivent être traités.
- f. Avoir des résultats rapides et les montrer
Ancrer le changement
- g. S'assurer des compétences et postures amplifié le changement pour amplifier le changement. Tout manager s'assure de la montée en compétences de ces collaborateurs.
- h. Faire le lien entre le changement et le business et la vie quotidienne

Le changement est une action de transformation professionnelle par des dispositifs gestionnaires mai également par des évolutions de personelles.

Le modèle de Kotter décrit en huit (8) étapes la manière dont un manager incarne et relaie opérationnellement le changement auprès de ses équipes. Ce modèle traite essentiellement de la manière dont un manager décline un projet de changement dans son environnement mais il ne montre pas comment il gère le changement au quotidien avec son équipe.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition proposée par Collerette et al. (1997). C'est elle qui explique ce que nous voulons analyser.

1.1.1. Typologie de changement :

Une typologie qualifiant le changement organisationnel en fonction de son étendue, de sa profondeur, et de son rythme proposé par (Giroux, 1999) dans Autissier et al. (2014), est le suivant :

Tableau 1 : Typologie de changement organisationnel

Caractéristiques	Formes du changement	Définitions
Étendue	Globale	Le changement concerne toutes les activités et les unités de l'organisation. Il cible une modification aussi bien interne qu'externe tel que le changement stratégique.
	Partielle	Il touche une partie de l'organisation tout en préservant la stratégie, la culture et la structure précédente. Ce type de changement n'est pas suffisant pour améliorer la performance de l'organisation de manière significative.
Profondeur	Majeure	Il représente une rupture avec le passé et vise à assurer un nouvel équilibre. Il modifie la stratégie, les processus, la structure, le système de récompenses, la culture et la performance organisationnelle.
	Marginale	Le changement représente dans ce cas un raffinement de la situation actuelle et notamment des processus et de la mission de l'organisation.
Rythme	Lent	Il représente une démarche graduelle ou incrémental pour trouver un nouvel équilibre.
	Rapide	il fait référence à un changement brutal et révolutionnaire

Source : Autissier et al. (2014).

Autissier et al. (2014). Reconnaissent que même si cette typologie apporte des réponses concrètes aux questions des dirigeants et managers, il n'en demeure pas moins qu'elle est complexe à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de croiser les différentes dimensions. Ces différentes formes du changement sont liées à la performance de l'entreprise. On remarque ici que l'impact d'un changement ne sera pas le même selon la forme du changement adopté par une entreprise.

1.2. Concept de compétence :

La compétence est un savoir-agir complexe qui prend appui sur la mobilisation et la combinaison efficace d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations. B. Cora (2015)

Selon Samurcay et Pastre (1995) la compétence, en tant que rapport du sujet aux situations de travail, est ce qui explique la performance observée en décrivant l'organisation de connaissances construites dans et pour le travail. Les compétences sont donc :

- Finalisées : on est compétent pour une classe de tâches déterminées
- Opérationnelles : il s'agit de connaissances mobilisables et mobilisées dans l'action et efficaces pour cette action apprise, soit à travers des formations explicites, soit par l'exercice d'une activité.
- Elles peuvent être aussi bien explicites que tacites : le sujet n'est pas toujours en mesure d'explicitier les connaissances opérationnelles qu'il met en œuvre dans l'action.

La compétence correspond à la forme opératoire de la connaissance et peut être transférable à d'autres situations de travail ou prisonnière de l'action et son contexte.

De nos jours, même si les compétences techniques restent toujours aussi indispensables (savoir planifier, organiser, contrôler la production), l'entreprise ne peut plus fonctionner efficacement si ses acteurs manquent de stimulation et de motivation. L'homme a naturellement besoin d'être conforté dans ses espérances, dans son besoin de confiance et dans son sentiment d'appartenance à un projet commun.

1.2.1. Différence entre compétence et qualification :

Pour ce qui est de la différence entre la compétence et la qualification, Zarifan, (2001) considère que « la compétence est une nouvelle forme de qualification encore émergente. La compétence est une manière de qualifier doublement le salarié : par rapport à sa contribution à l'efficacité d'un processus de production, et par rapport à sa place dans la hiérarchie salariale ». Par contre, la qualification est « un jugement officiel relevant d'un ensemble de conventions collectives régissant la relation entre l'individu et l'organisation »³. Attachée au poste de travail, la

³ LE BOTERF. G. « Construire la compétence collective de l'entreprise », Gestion, Vol.22, n° 3, automne 1997, p 82-85

qualification a duré longtemps pour positionner les salariés dans la hiérarchie et dans les grilles des salaires.

Pour Besson. D et al. (2003) la compétence s'inscrit dans une logique économique alors que la qualification relève d'une inscription sociale de l'activité. La première met les préoccupations du personnel au premier plan alors que la logique qualification les met dans des routines économiques et sociales.

Face à la diversité des situations de travail, l'individu doit avoir un portefeuille de compétences ou des compétences transversales (Ben, 2005) qui servent à différentes situations professionnelles. On parle aussi de compétences génériques, Dietrich, (2000) définit la compétence générique comme un « processus par lequel l'homme s'adapte à son environnement et s'approprie une situation ».

2. 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.

Pour ce faire, une étude empirique a été réalisée auprès du personnel de la nouvelle entité BMS SA après la fusion-absorption 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.

Cette recherche a été conduite en adoptant un positionnement épistémologique interprétativiste. Nous avons opté pour une méthode qualitative pour obéir à l'objectif de notre recherche qui est de comprendre l'impact du changement organisationnel sur le développement des compétences dans le secteur bancaire au Mali. A partir du moment où nous avons posé notre problématique par « comment », nous estimons que la méthode qualitative est la plus indiquée comme stratégie de recherche.

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).

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 les 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. 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 manière pour cette recherche. 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 se sont focalisées sur le plan du travail et les interviews proprement dits pour besoins d'analyse.

Il existe plusieurs types d'analyse de contenu mais, dans le cadre de cette communication ; nous nous sommes limités à l'analyse catégorielle.

L'analyse catégorielle est la première forme d'analyse de contenu, simple à mettre en œuvre mais néanmoins fastidieuse. Elle se propose de découper l'entièreté d'un texte. Le choix de l'analyse catégorielle s'explique par notre volonté de nous baser sur les entretiens pour faire

ressortir les catégories. Pour répondre au quoi, au comment et au pourquoi, nous serons appelés à transformer les données brutes du texte selon des règles précises.

Selon Bardin (2013, p. 125-133), les différentes phases de l'analyse de contenu s'organisent autour de trois phases à savoir : le pré analyse, l'exploitation du matériel, le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

a) Le pré analyse

C'est la phase d'organisation proprement dite. Elle a pour objectif l'opérationnalisation des idées de départ de manière à aboutir à un schéma précis du déroulement des opérations successives, à un plan d'analyse. Cette première phase nous a permis de faire le choix des documents à soumettre à l'analyse à savoir la monographie. Pour obtenir cette monographie, nous avons procédé à une lecture flottante de dix-neuf (19) entretiens retranscrits en intégralité. L'objectif de cette activité est de nous mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en nous laissant venir des impressions et des orientations.

b) L'exploitation du matériel

Après avoir soigneusement accomplies les différentes opérations du pré analyse, nous avons entamé les opérations de codage. Le codage correspond à une transformation effectuée selon les règles précises, des données brutes du texte. Holsi, (1969) « le codage est le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans les unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu »

Dans cette phase, nous avons découpé en thème considéré comme l'unité d'enregistrement. En effet, l'unité d'enregistrement correspond au segment de contenu à considérer comme unité de base en vue de la catégorisation et du compte fréquentiel. Le thème est l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture.

Le thème est utilisé généralement comme unité d'enregistrement pour des études de motivation, d'opinions, d'attitudes, de valeurs, de croyances, de tendances ; etc. les réponses à des questions ouvertes, les entretiens (entretiens non directifs, ou plus structurés) individuels ou de groupe, d'enquête etc., peuvent et sont analysés sur la base du thème. Ces thèmes ont été obtenus par une fréquence simple c'est-à-dire le nombre de fois où le thème est apparu dans la monographie. Ainsi, l'importance de l'unité d'enregistrement croît avec sa fréquence d'apparition.

c) La catégorisation

La catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement

définis. Les catégories sont des rubriques ou classes qui ressemblent d'un groupement d'éléments (unités d'enregistrement dans le cas de l'analyse de contenu) sous un titre générique de rassemblement effectué en raison des caractères communs de ces éléments. Le critère de catégorisation peut être sémantique (catégories thématiques), syntaxique (les verbes, les adjectifs), lexicaux (classement des mots selon leur sens avec appariement des synonymes et des sens proches), expressifs (par exemple, catégories classant les divers troubles de langage). Dans cette phase, nous avons regroupé dans les différentes catégories tous les thèmes y correspondant. Au cours de cette phase, nous avons respecté les différents critères de la catégorisation à savoir : l'exécution mutuelle, l'homogénéité, la pertinence, l'objectivité et la fidélité.

- **L'exclusion mutuelle** : cette condition stipule que chaque élément ne peut être affecté à plus d'une seule case. Nous nous sommes rassurés qu'il n'y ait pas de répétition de thème dans une même catégorie.
- **L'homogénéité** : le principe d'exclusion mutuelle dépend de l'homogénéité des catégories. Nos catégories recouvrent chacune une dimension.
- **La pertinence** : est considérée pertinente une catégorie qui est adaptée au matériel d'analyse choisi et qui appartient au cadre théorique retenu. Nos catégories ont toutes des rapports avec nos questions de recherche.
- **L'objectivité et la fidélité** : l'organisation de l'analyse doit définir clairement les variables qu'il traite, comme il doit préciser les indices qui déterminent l'entrée d'un élément dans une catégorie. Ainsi, les catégories retenues correspondent à des concepts scientifiques.

d) L'inférence ou l'interprétation

Pour Holsi (op.cit.) « L'intention de toute investigation est de faire des inférences valides » à partir des données.

Sur la base des fréquences et des thèmes, nous avons interprété les différentes en nous appuyant sur les verbatims afin de répondre aux questions de recherche.

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 et l'objectivité, et d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1997).

Dans le cadre de notre analyse, nos entretiens ont été retranscrits pour mot, de façon à éviter tout risque d'interprétation plus particulièrement à l'étape de la rédaction. Même on ne saurait prétendre à une objectivité infaillible. Lors de nos entretiens, il a été quelque fois 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'interviewer 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 définis une unité de codage et un dictionnaire de thèmes.

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 hème. 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 ».

3. Résultats :

3.1. Explication de la démarche qui nous a permis de construire nos dictionnaires de thèmes :

Comme dans tous nos tableaux relatifs aux dictionnaires de thèmes, les dictionnaires sont composés de quatre colonnes à savoir : la colonne consacrée aux thèmes, la colonne attribuée à la fréquence, la colonne consacrée aux pourcentages des fréquences et la dernière colonne qui concerne les sous catégories.

Avant d'expliquer les différents éléments qui caractérisent les différentes colonnes, nous tenons à expliquer ce que sait qu'un thème dans ce contexte. En effet la notion de thème largement utilisée en analyse thématique est propre à l'analyse de contenu. Le thème est l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture. Le texte peut être découpé en idées constituantes, en énoncés, et propositions porteuses de significations isolables. Le thème comme unité d'enregistrement correspond à une règle de découpage (du sens, non de la forme) qui n'est pas donnée une fois pour toutes, puisque le découpage dépend du niveau d'analyse et non de manifestations

formelles réglées. Il ne peut y avoir de définition de l'unité thématique comme il y a définition des unités linguistiques, Unrug (1974).

Quant à la fréquence c'est la mesure la plus généralement utilisée. Elle correspond au postulat (variable dans certains cas, non valable dans d'autres) suivant : l'importance d'une unité d'enregistrement croît avec sa fréquence d'apparition. Dans notre démarche nous fait recours à la mesure fréquentielle où chaque apparition est affectée du même poids et postule que tous les éléments ont une importance égale. Le choix de la mesure fréquentielle ne doit pas être automatique. Il faut se souvenir qu'elle se repose sur le présupposé implicite suivant : l'apparition d'un item de sens ou d'expression est d'autant plus significative par rapport à ce qu'on cherche à atteindre dans la description, ou l'interprétation de la réalité visée. C'est donc la régulation quantitative d'apparition qui est considérée comme significative.

En ce qui concerne les pourcentages, ils sont obtenus en faisant rapport entre la fréquence d'un thème sur la somme totale des fréquences dans un regroupement d'une catégorie.

En fin la dernière colonne consacrée aux sous catégories, regroupe un certain un nombre de répondants.

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

Dictionnaire 1 : Changement organisationnel

Thèmes	Fréquences	Pourcentage	Catégorie
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	Pourcentage	Catégorie
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 apprécier le climat social.

Le troisième élément un facteur important quand il s'agit du climat social, car selon le salarié 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 respecter 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 concentration, 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

Thèmes	Fréquences	Pourcentages	Catégories
Rémunération	16	31,37%	Motivation (51)
Primes	14	24,45%	
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 capable d'augmenter leur motivation.

Le second thème de cette catégorie, les primes s'explique selon les employés de la BMS 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 contribuent 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 performances mais plutôt sur la relation qui lie le salarié aux dirigeants de la banque Malienne de solidarité.

Dictionnaire 4 : Les Compétences

Thèmes	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 impact beaucoup plus sur l'acquisition de la compétence dans le secteur bancaire.

Dictionnaire 5 : Satisfaction

Thèmes	Fréquences	Pourcentages	Catégories
Qualité de service	13	31,37%	Satisfaction (41)
Reconnaissance	13	31,37%	
Accompagnement /avancement	9	21,95%	
Sous-emploi	6	16,63%	
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 l'insatisfaction 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	26,61%	
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 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 impact positivement ou négativement sur le développement des compétences.

- Impacts positifs :
Motivation (avantages sociaux), Compétence (Formation), Comportement (information), Climat social (Communication) etc.;
- Impacts négatifs :
Manque de synergie ; suppression des produits 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 liés aux fonctions.

4. Synthèse des travaux

Discuter nos résultats, c'est les mettre en lien entre eux et avec ce qui était déjà connu.

Dans cette communication l'objectif principal consistait à comprendre et expliquer l'impact du changement organisationnel à travers la fusion-absorption sur le développement des compétences. Ces objectifs sont atteints.

C'est 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 commissions qui ont été créés pour favoriser ce changement. C'est-à-dire

ils ont créé des commissions d'harmonisation pour travailler ensemble main dans la main afin de dégager un document qui sera 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 soumis en place dans l'optique d'offrir à la banque un dans lequel il fait bon d'y travailler. Ces changements sont entre 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, ma messagerie (BMS KIBARU), le transfert rapide de l'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 auparavant ;
- 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 désirantes 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 à influencer sur la performance des salariés de la banque Malienne de solidarité.

A l'issue de notre communication, le changement organisationnel impact sur le développement des compétences.

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).

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. Toutes fois selon Varela (1989), « l'acte de communiquer ne se traduit pas à 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 ».

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).

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 est composante d'un bon comportement des salariés. Ces trois thèmes donnent du sens au processus mis en place et facilité 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.

Nos résultats ont montré 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 de 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 millier 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 de 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, par ce 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'exigence précises en matière de connaissance à assimiler, d'habilités à maîtriser et de comportement à privilégier » (Bouteiller, D, 1997). Ce changement ne vient obligatoirement toucher toutes les catégories de la main d'œuvre en même ni de la même façon, « les individus ne sont pas tous touchés d la même façon, ni au même moment, par le changement » (Bareil, C et Savoie, A, 1999).

Conclusion

Ce travail de recherche avait pour ambition de comprendre l'impact du changement organisationnel sur le développement des compétences dans le secteur bancaire au Mali. 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 le développement des compétences.

Cette recherche avait pour objectif de comprendre et expliquer l'impact du changement organisationnel sur le développement des compétences à la BMS SA.

Il est rappelé que le changement 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'entreprenariat est plus ancré. L'évolution de ce type d'opération s'est faite par vagues marquant les changements en termes de taille, de portée et de types de rapprochement 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 à l'étude antérieure sur le sujet.

Notre démarche méthodologique est basée sur une posture interprétative 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 de classement des comptes rendus des entretiens, ainsi que le codage et le traitement des données collectées.

A partir des résultats et de leurs interprétations plusieurs et contributions sont tirées. De prime abord, les analyses nous ont montré que le changement organisationnel à travers la fusion-absorption a un impact sur le développement des compétences mais pour plusieurs d'entre elles, cet impact n'est pas direct.

Référence bibliographies

- Aubert. J et al. (2002). Management des compétences, réalisations concepts analyses, Dunod.
- Autissier, D. et J.M. Moutot (2016). La boîte à outils de la conduite du changement DUNOD.
- Autissier, D., et J.M. (2003). Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action. Paris, DUNOD.
- Barabel M. & Meir O., (2002), « Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisitions : synthèse et illustration », Finance Contrôle Stratégie, vol., N°1 Mars, p, 5-42.
- Bardin L., (1977), « L'analyse de contenu », Paris : Presse Universitaires de France.
- Bartoli et Hermel, (1986) « piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement », Ed d'organisation.
- Beaudeoin, p. (1990). La gestion Du changement ; Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation. Stratégies d'entreprise, 220p.
- Beaudoin Pierre, (1990), « la gestion du changement », Ed libre expression.

- Belanger Laurent, (1994) « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin.
- Bernoux P. (2010), Sociologie du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation. Stratégies d'entreprise, 220 p.
- Bernoux. P et Livian. Y-f. (1999) « l'entreprise est-elle toujours une institution ? », sociologie du travail.
- C. Diard, E Baudoin, S Berthet (2017) Aide-mémoire ressources humaines page199 Edition DUNOD
- Charpentier P. (2007), « management et gestion des organisations », Ed Arman colin, Paris.
- Collerette et al. (1997), « le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université Québec.
- Dejoux, C. (2001) « Les compétences au cœur de l'entreprise », Editions d'Organisations, Paris.
- Hartmann L. (2003), « Fusions-acquisitions : les défis de l'intégration », Paris, Institut de l'entreprise.
- J. Kotter (2016), Conduire le changement (feuille de route en huit étapes) Nouveaux Horizons.
- Kotter J. (2016), Conduire le changement (feuille de route en huit étapes) Nouveaux Horizons
- Le Moigne, J., (1999) Les épistémologies constructivistes. Paris, PUF ;
- Levy-Leboyeur, C., (1996) La gestion des compétences. Paris, éditions d'organisation.
- M., Duhautois R. et Gonzalez L. (2007), Les conséquences des fusions acquisitions sur la gestion de la main-d'œuvre Document de travail Dares.
- 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.
- Richard Soparnot (2004) « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus » Revue Recherche en Sciences de Gestion, n°97, p. 23 à 43
- Thiétart R.A (2014), Méthodes de Recherche en Management, Paris, p. 224-256.
- Yvon Pesqueux (2015) Du changement organisationnel. « Halshs-01235164 ».