

Introduction générale

La mondialisation de l'économie mondiale et l'avènement des nouvelles technologies de communication produisent une accélération des cycles économiques induit aussi par une concurrence accrue. Ces transformations économiques mondiales entraînent des vagues de mises à pieds et la précarisation du travail; et cela dans un contexte où l'État Providence touche à sa fin.

Les organisations d'aujourd'hui évoluent dans un environnement dynamique et turbulent. Elles sont appelées à changer continuellement pour répondre à un environnement de plus en plus exigeant et réagir rapidement pour se conformer à des pressions de nature politiques, économiques, culturelles et technologiques. Ainsi le changement organisationnel est maintenant devenu la règle et non l'exception (Guérin et Wils, 1992)¹.

Le changement est, selon Nicole Côté² (1993) : « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ».

Certes, le changement est vu par les gestionnaires comme un nouveau souffle, un tremplin pour se repositionner et contrecarrer les menaces qui guettent l'existence de l'organisation ; mais, pour les employés changer veut tout simplement dire aller vers l'inconnu, délaissier une situation actuelle qu'on pourrait peut-être regretter. Le changement vient donc briser l'équilibre existant et cela crée une situation inconfortable et un sentiment d'insécurité. Pour cette raison et plusieurs autres, les gens vont préférer le maintien du « statu quo ». Cette différence dans la perception des choses conduit à d'importantes résistances au changement menant, d'une part, à des séquelles psychologiques sérieuses, et d'autre part, à des blocages qui vont jusqu'à mettre en danger le projet de changement.

¹ Guérin, G. et Wils, T. (1992). La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Les Presses de l'Université de Montréal, 276 p.

² Côté, N. (1993). Le changement organisationnel et le développement, Éditions Gaëtan Morin, p. 357

Selon Hafsi et Demers³ (1997), la résistance au changement est inévitable si les personnes ne sont pas adéquatement préparées au changement qui les attends. Autrement dit, un changement mal préparé et mal communiqué, qui ne tient pas compte du facteur humain, social et organisationnel sera un pur échec.

Depuis le début des années 90, il y a un engouement pour la mobilisation. En effet, la déréglementation des barrières tarifaires, l'obsession du déficit zéro ont entraîné des vagues de compressions dans les secteurs public et privé.

Dans ce contexte, le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. Il ne s'agit plus autant de s'adapter à son environnement ou de réagir à une situation de crise mais il s'agit davantage d'inventer le futur grâce à l'innovation permettant le renouvellement organisationnel. Peu importe que le changement soit incrémental ou radical, qu'il soit planifié ou émergent, pourvu qu'il fasse partie intégrante de la réalité quotidienne des organisations.

« Pendant les années 80, le changement était vu comme un événement dramatique et rare, alors qu'au début des années 90, on a le sentiment que la seule chose qui est prévisible, c'est le changement ». (Demers Christiane, 1999).⁴

C'est dans cet esprit que s'amorce la troisième grande période des courants de pensées sur le changement des organisations, c'est à dire la période actuelle débutant à la fin des années 80. Cette période est empreinte de deux visions différentes. La première traite de la gestion du changement organisationnel, tandis que l'autre met l'accent sur la gestion de la capacité à changer des organisations.

Les approches des périodes antérieures cherchaient à répondre à la question : quel changement fait-on et comment le fait-on ? Tandis que les approches de la période actuelle se penchent plutôt sur la question suivante : *comment le changement se fait-il ?* Elles mettent l'accent sur le fait qu'il faut connaître intimement son organisation malgré le *niveau de complexité* et d'*imprévisibilité organisationnel*. Le dirigeant devient un *agent du changement* parmi d'autres, il utilise son pouvoir pour faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler. En plus des outils traditionnels qu'il possède déjà (la stratégie, la structure, les systèmes), le

³ Hafsi, T. et Demers, C. (1997). Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations, les Éditions Transcontinental Inc., Montréal, 322 p.

⁴ « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Christiane Demers (Gestion, volume 24, numéro 3, automne 1999).

dirigeant bénéficie maintenant d'*outils plus subtils, plus informels (l'observation, le dialogue, l'écoute)*. Il met en place les conditions pour que les membres de l'organisation fassent le changement. Ces derniers sont à la fois contraints et habilités par les *propriétés organisationnelles qu'ils ont collectivement contribué à créer*. À leur tour, les propriétés organisationnelles ne continuent d'exister que si elles sont *mobilisées dans l'action*.

Aussi, « la véritable révolution qu'amènent les approches actuelles, c'est qu'en mettant l'*accent sur la dynamique de l'action collective*, elles ont quelque chose à dire non pas uniquement aux dirigeants, mais à tous les agents de changement où qu'ils se trouvent dans l'organisation ».

La présence de la compétitivité qui impose une augmentation de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles requiert donc que l'organisation soit pourvue d'employés à haut potentiel (Nadeau, 1999). En d'autres termes la ressource des organisations doit être composée de personnes qualifiées, compétentes, motivées, mobilisées et polyvalentes (Guérin et Wils, 1992; Honn, 2000). Le taux de roulement élevé chez ce type d'employés, suite à des pratiques de gestion comme la rationalisation, réduit l'efficacité et l'efficience organisationnelles.

L'engagement organisationnel est un élément que les gestionnaires doivent considérer pour contrer les effets négatifs causés par la rationalisation, tels les coûts élevés du roulement d'employés à haut potentiel (Drunker, 1988; Werther, 1995)

Depuis le début de l'opération de départ à la retraite, la décroissance organisationnelle produit des effets dommageables autant auprès des employés qui demeurent que sur l'organisation, ce qui représentent des coûts énormes, tant en ressources humaines que financières.

La décroissance organisationnelle crée également un phénomène appelé « syndrome du survivant ». Bourque (1995) le définit comme une altération du fonctionnement occupationnel

à la suite d'une réduction massive du personnel. L'auteur ajoute que le syndrome du survivant se manifeste chez les employés qui demeurent en place par des sentiments d'injustice, de méfiance, de frustration, de déloyauté et de colère envers l'organisation. Les survivants se désintéressent de leur travail et se sentent angoissés, déprimés, épuisés et stressés (Brockner, voir Rinfret, 2000). Pour faire face au stress, ils adoptent divers mécanismes d'adaptation tels qu'une plus grande rigidité face au stress une baisse de motivation, de satisfaction au travail et d'engagement envers l'organisation.

1. Mandat

Notre mandat consiste à réaliser une analyse sur les effets de l'opération de départ volontaire sur l'engagement organisationnel du personnel du service de la gestion de carrière au sein de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR).

Cette opération de départ volontaire a entraîné les éléments suivants :

- Une compression d'effectif des cadres administratifs pour objectif de rationalisation.
- Cette compression d'effectif s'est manifestée par un désengagement des cadres administratifs de la TGR dû au manque de motivation et d'implication des cadres.

Notre intervention est appelée à analyser et diagnostiquer la situation pour solutionner le problème de désengagement organisationnel dû à la compression d'effectif du service de la gestion de carrière au sein de la TGR.

- *Les objectifs :*

Cette opération de départ volontaire à la retraite a pour objectifs :

- Maîtriser la masse salariale et stabiliser les dépenses publiques à des niveaux acceptables par rapport aux possibilités budgétaires;
- Donner les opportunités aux jeunes fonctionnaires d'accéder aux postes de responsabilités;
- Initier le changement organisationnel et faire plus avec moins d'effectif pour atteindre les résultats escomptés;
- Se doter l'administration Marocaine des nouvelles technologies qui permettent une forte informatisation des tâches administratives.

Les limites de la recherche :

Ce rapport de stage présente principalement deux limites à savoir :

Premièrement, la taille de l'échantillon est très petite. Un nombre de répondants plus grand nous aurait permis d'obtenir des résultats plus exhaustifs.

Deuxièmement, l'étude a été effectuée avec des choix de variables pré-déterminées par le mandataire, ce qui exclu d'autres variables que nous jugeons pertinentes.

2. Le contexte de l'organisation et les personnes touchées

2.1. Présentation de l'organisation :

Parcours dans la gestion des finances publiques du Maroc

Constitué sous le règne du sultan Moulay Slimane (1792-1822), le corps des oumana fut organisé et structuré sous le règne du sultan Moulay El Hassan et comprenait une administration centrale et une Administration locale. Les oumana assuraient le recouvrement des impôts, le paiement des dépenses publiques et octroyaient des avances à l'Etat.

Un maillage local étendu

Au niveau local, il existait toute une variété d'oumana : les oumana des douanes, les oumana el mostafad et les oumana el khers.

Les oumana des douanes, installés dans les ports, étaient chargés de percevoir les droits d'exportation et d'importation. Comme ils détenaient la majeure partie des fonds recouverts par le Trésor, le makhzen en avait fait ses banquiers, tirait sur eux pour ses paiements et leur demandait, en cas de besoin, des avances de fonds.

Considérés comme chefs des services financiers dans les villes, Les oumana el mostafad centralisaient les droits de porte (hafer) et de marchés (nekas) et administraient les biens domaniaux du makhzen, en assurant l'entretien et la location.

Les oumana el Khers (oumana el kabail) exerçaient dans les zones rurales. Ils évaluaient l'achour, estimaient les récoltes et encaissaient les impôts, qu'ils versaient à l'amin el mostafad de la ville la plus proche.

Une administration centrale organisée par mission

Au niveau central, on distinguait l'amin des rentrées, l'amin des dépenses, l'amin des comptes et l'amin el oumana.

L'amin des rentrées était chargé de centraliser le produit des recettes de l'Etat versées par les différents oumana qu'il versait ensuite au bit el mal en présence de deux adouls.

Disposant d'une bēniqa au méchouar, il inscrivait sur son registre toutes les sommes ainsi versées.

Les oumana des dépenses (oumana el sayar) étaient chargés d'assurer le paiement des dépenses du makhzen (traitement des vizirs, solde des troupes et autres dépenses de l'Etat), sur les fonds du bit el mal.

L'amin des comptes (amin al hisabat) avait pour mission de contrôler la comptabilité transmise régulièrement par les oumana en fonction sur l'ensemble du territoire, ainsi que les états relatifs aux arrêtés définitifs de leurs écritures, après cessation de leurs fonctions.

En effet, chaque amin était tenu de lui envoyer, en double exemplaire, un état hebdomadaire de ses recettes. De même qu'il devait lui expédier, dans les sept jours qui suivaient la fin de chaque mois, le compte détaillé du mois écoulé.

Des comptes apurés régulièrement

En outre, avant de quitter leurs fonctions, les oumana se présentaient au makhzen avec un compte général de leur gestion, afin qu'il leur en soit donné déchargé.

Un exemplaire des états ainsi fournis était soumis au Sultan qui le communiquait ensuite au contrôleur de la bēniqa spéciale, faisant office à la fois de comptable supérieur du makhzen, chargé de centraliser l'ensemble de ses recettes et dépenses, et de juge des comptes ayant pour mission d'apurer les comptes des différents oumana.

L'amin el oumana, qui disposait également d'une bēniqa au méchouar, était placé à la tête du corps des oumana et dirigeait l'ensemble des services financiers. Il avait une parfaite connaissance de la situation financière de l'Etat, tant en ce qui concerne les recettes et les dépenses du makhzen que pour ce qui est de ses biens mobiliers et immobiliers dont il tenait constamment la situation à jour.

Phase transitoire

A compter de 1907, le rôle de trésorier général de l'Empire fut confié à la banque d'Etat du Maroc, par l'acte d'algésiras en vertu duquel elle devait remplir à la fois de fonctions de "trésorier général de l'Empire" et d'"agent financier du Gouvernement".

A partir de 1916, la Banque d'Etat du Maroc Perdit ses fonctions de Trésorier général de l'Empire. C'est désormais le trésorier général du Maroc qui fut chargé, dans la zone d'influence française, de centraliser les opérations de recettes et de dépenses de l'Etat, d'assurer le paiement des dépenses publiques et le mouvement de fonds et de gérer les réserves du trésor.

Le Trésorier général à la fois comptable marocain et comptable français

Le dahir du 9 juin 1917 sur la comptabilité publique confia le pouvoir financier aux comptables du Trésor, rendus responsable sur leurs deniers personnels de toute opération financière exécutée par leurs soins.

Bien que relevant directement du ministre français pour ce qui concernait les opérations métropolitaines, le trésorier général était placé sous l'autorité du directeur général des finances du protectorat pour les opérations concernant le budget marocain.

Il assumait donc à titre " Principal " les fonctions de comptable français et, à titre " accessoire ", celles de comptable marocain.

Cette situation a prévalu jusqu'à l'indépendance du Maroc, en 1956.

Le Trésorier général désormais comptable marocain

A la suite de la convention régissant les relations entre le Trésor marocain et le Trésor français signée le 31 décembre 1959, une paierie générale fut instituée auprès de l'ambassade de France à Rabat pour "exécuter ", sur le territoire marocain, les opérations financières du trésor français.

La Trésorerie Générale a donc connu une période transitoire (1959 à 1961) au cours de laquelle le premier trésorier général du Maroc indépendant fut de nationalité française avant qu'un cadre marocain ne lui succédât le 1er octobre 1961.

Depuis la Trésorerie Générale du Royaume a franchi plusieurs étapes qui lui ont permis, après la phase de marocanisation de ses cadres, d'accompagner l'évolution de son environnement.

2.2. Les missions de la Trésorerie Générale du Royaume :

2.2.1- Le recouvrement des impôts et produits divers

La TGR assure, par le biais de son vaste réseau de comptables publics, la perception des recettes fiscales et non fiscales, à travers notamment :

- la gestion du contentieux administratif et judiciaire relatif au recouvrement et l'assistance des percepteurs en la matière;
- la prise en charge des ordres de recettes au titre du budget général de l'Etat, des budgets annexes et des comptes spéciaux du Trésor;
- la centralisation des prises en charges et des recouvrements au titre des amendes et condamnations pécuniaires;
- la gestion des comptes de prêts et d'avances accordées par le trésor et de «fonds de roulement» consentis par des organismes de financement des projets publics;
- l'élaboration des statistiques concernant la situation du recouvrement de créances publiques;
- la production du compte de gestion «recettes» du Trésorier Général du Royaume en tant que comptable principal.

2.2.2- le contrôle et le paiement des dépenses publiques

- La TGR assure le contrôle et le règlement des dépenses publiques. Ainsi, en tant qu'institution investie de mission de contrôle, suite au rapprochement avec le Contrôle Général des Engagements de Dépenses (CGED), la TGR est chargée de contrôler la régularité des engagements de la quasi-totalité des dépenses du budget général de l'Etat. En tant que comptable supérieur de l'Etat, elle assure le règlement des dites dépenses. En effet, au vu des ordonnances et mandats transmis par les ordonnateurs accrédités et après visa des contrôleurs, les comptables procèdent au règlement de ces créances.
- la Trésorerie Principale assure également par le biais de la Paierie Principale des Rémunérations (PPR), le contrôle et la gestion de la paie de près 650.000 fonctionnaires.

2.2.3-La gestion des finances locales

A travers son réseau de trésoriers, receveurs communaux et percepteurs receveurs

communaux, la TGR effectue le suivi et la centralisation de l'exécution des budgets de 1786 collectivités locales, de 86 groupements et de 41 arrondissements, à travers un réseau constitué de 16 Trésoreries Régionales, 4 Trésoreries Préfectorales, 29 Trésoreries Provinciales dont 3 Trésoreries provinciales recettes communales, 8 Trésoreries Communales, 21 Recettes Communales et 115 Perceptions Recettes Communales.

En effet, la TGR assure le recouvrement de leurs créances, le règlement des leurs dépenses et la paie de leur personnel. La TGR prépare également leurs comptes de gestion avant leur examen par les juridictions financières compétentes.

La TGR met à contribution également son expertise en offrant le conseil et l'assistance nécessaires aux collectivités locales d'ordre juridique et financier et qui concernent la modernisation des procédures comptables, l'analyse, l'analyse financière et l'élaboration des tableaux de bord.

2.2.4- L'activité bancaire

A travers sa mission de collecte et de gestion de l'épargne, la TGR participe au financement de la trésorerie de l'Etat. A ce titre, elle assure la gestion des comptes des entreprises et établissements publics qui sont soumis à l'obligation de dépôt, auprès d'elle, de leurs fonds. La TGR assure également la gestion de dépôt des particuliers et des personnes morales privées.

2.2.5-La production de l'information financière et comptable

La TGR assure la centralisation des opérations comptables de l'Etat et des collectivités locales et de ce fait elle constitue une référence en matière de production et de valorisation de l'information comptable de l'Etat et des collectivités locales.

La production de l'information comptable permet ainsi de :

Décrire précisément les opérations budgétaires et financières

Restituer rapidement une information fiable et indispensable à la prise de décision

Satisfaire les besoins et les échéances du contrôle de la Cour des Comptes et du Parlement

2.3. Les personnes touchées par l'étude

Le service de la gestion de carrière au sein de la trésorerie générale du royaume (TGR).

est organisé de la façon suivante :

Missions	CADRES	SEXE
Chef de Service	C	H
Frais de secours, décoration et aides sociales	C	F
Relations avec l'APS et partenaires sociaux	C	H
Restauration, Transport et AMO-CNOPS	C	F
		F
		F
Affaires disciplinaires et Contentieux Administratif	Cadre	H
Affaires Générales		H
Affaires Générales		F
Mouvements des Comptables		H
Mouvements des Comptables		H
Allocations familiales		F
Avancement 10, 11 et HE	Cadre	H
Avancement 10, 11 et HE		F
Avancement 10, 11 et HE		H
Avancement 8 et 9	Cadre	F
Avancement 8 et 9		F
Avancement 8 et 9		F
Avancement de 1 à 7	Cadre	H
Avancement de 1 à 7		F
Avancement de 1 à 7		F
Bureau d'Ordre		H
Bureau d'Ordre		H
Congés		F
Congés		F
Congés		F
Congés		F
Edition des attestations "Intranet"		F
Gestion des archives		H
Indemnités	Cadre	H
Indemnités		H
Indemnités		H
Mutation		F
Notation et Évaluation	Cadre	F
Postes budgétaires et Organisation		F
Postes budgétaires et Organisation	Cadre	F
Prime		H
Sortie de Service : Détachement, prise en charge, mise en disponibilité, démission, mise à la disposition	Cadre	H
Sortie de Services : Retraites, décès		H
Sortie de Services : Retraites, décès		F
		F

TOTAL:41
CADRES:12
Tx Encadrement: 29,27%
Nb Femmes: 18 soit 44%
Nb Hommes: 23 soit 56%

3. La situation actuelle et la problématique

3.1. La situation actuelle :

Le service de la gestion de carrière (TGR) est une organisation qui œuvre dans le secteur public. Dans le cadre de la réforme du secteur de la fonction publique, l'organisation a subi des coupures budgétaires suite à des compressions d'effectif. Un climat d'insatisfaction s'est installé au sein du service. Les effets des coupures budgétaires et le climat d'insatisfaction qui en résulte sont néfastes pour l'engagement organisationnel. Baruch (1998) explique que l'employé développera et augmentera son engagement envers l'organisation qui l'emploie si cette dernière démontre un engagement envers lui. L'organisation démontre son engagement envers ses employés en leur offrant, entre autres, les ressources nécessaires et les conditions de travail adéquates pour effectuer le travail et les récompenses monétaires et non-monétaires qui correspondent aux efforts que les employés perçoivent avoir fournis.

L'engagement organisationnel se traduit donc par une notion d'échange de preuves d'engagement entre l'organisation et ses employés.

3.2. La problématique

Comme les changements organisationnels se justifient par un besoin d'efficience et de rentabilité, les dirigeants sont confrontés à faire des choix qui se traduisent tantôt par un besoin de couper dans les dépenses et tantôt par un besoin d'augmenter la mobilisation de leur ressources humaines; lorsqu'ils ne sont pas obligés de faire les deux simultanément.

Comme on entend souvent dire : *faire plus avec moins !*

Devant ce dilemme, on ne peut nier que l'amélioration de l'efficacité organisationnelle passe inévitablement par *l'engagement organisationnel des ressources humaines*.

De façon concrète, l'amélioration de l'engagement organisationnel passe par une compréhension plus élargie de la *mobilisation* pouvant être vue comme une *arme stratégique* qui englobe plus que le simple fait d'envoyer des troupes pour livrer la guerre à la concurrence et au déficit. La mobilisation peut offrir une *vision* dont la portée est observable à court terme et dont le principe repose aussi sur un *investissement à long terme*.

Dans la définition que donnent les artisans des rationalisations de la mobilisation, c'est-à-dire des employés mobilisés en période de *compression d'effectifs*, qu'on envoie au front comme on envoie des soldats à la guerre, on retrouve deux paradoxes.

Le premier paradoxe est que par définition, en période de compression d'effectifs, on coupe déjà dans la *mobilisation* en *démobilisant* des employés. « Au sens propre du terme, c'est-à-dire qu'on renvoie des soldats, des troupes dans leurs foyers ».⁵

Le deuxième paradoxe est qu'en *période de rationalisation* le moral des troupes diminue et pourtant on leur demande, précisément à ce moment là, de donner le meilleur d'eux-mêmes.

3.3. La question de recherche

Quelle est l'incidence du changement organisationnel sur l'identification, la résistance aux changements et la perception du style de leadership des superviseurs?

⁵ « La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi, et comment ? », Michel Tremblay, *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005

4. Le cadre conceptuel

4.1. Recension des écrits

Selon Christiane Demers (1999), dans son texte sur l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel, l'auteur identifie dans ce qu'elle décrit comme la troisième grande période du changement organisationnel *quatre façons de concevoir* le changement : l'approche de l'apprentissage organisationnel et l'innovation, l'approche de l'évolution, la théorie de la *complexité* et les approches inspirées du *structurationnisme*. Les deux dernières approches ont été induites plus récemment dans la recherche sur le changement. Ce sont des *courants aux contours flous* qui regroupent plusieurs variantes. Le structurationnisme s'inspire des travaux de Giddens dont elle reprend en particulier la notion de « dualité du structurel ». D'après celle-ci, la structure et les propriétés institutionnelles des systèmes sociaux sont créés par l'action humaine et contribuent à former des futures actions humaines. Le *structurationnisme* considère le changement organisationnel comme étant inhérent à l'activité humaine au quotidien. L'organisation est envisagée de façon *dynamique*, c'est-à-dire non pas comme une entité mais comme un processus d'interaction qui reproduit et modifie à la fois les *propriétés organisationnelles* et les *pratiques des acteurs* (Ford, Ford, 1995). « Un tel modèle de changement éclaire le va-et-vient entre les pratiques des individus et des groupes et les propriétés de niveau organisationnel. Il ne privilégie donc pas un type de changement particulier (planifié ou émergent, radical ou incrémental), mais permet de comprendre chacun comme participant à une dynamique organisationnelle particulière. Il met le processus de traduction au cœur du changement organisationnel. »⁶ Qu'il s'agisse d'un changement descendant ou ascendant, l'étude de ce processus de traduction révèle le rôle joué par différents types de conversation dans le changement qui permettent de traduire en termes plus concrets *la vision stratégique réalisée dans l'action*. La particularité de cette approche, c'est qu'elle met l'accent sur la *dynamique de l'action collective*, elle s'adresse non seulement aux dirigeants mais à tous les agents de changement où qu'ils se trouvent.

Comme le thème du changement revêt plusieurs formes, notre attention se portera sur la *Réorganisation du Travail* dont la dimension humaine constitue un élément central. Cette forme de changement comporte trois principes novateurs : *la réingénierie, la flexibilité et la participation*. Les réorganisations du travail, qui visent actuellement *l'amélioration de l'efficacité*, se situent habituellement au *deuxième ordre* de changement; c'est à dire, lorsque

⁶ « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Christiane Demers (Gestion, volume 24, numéro 3, automne 1999).

le changement réalisé transforme la structure des relations ou la nature des objectifs que les acteurs poursuivent.

Une meilleure compréhension des processus entourant la réorganisation du travail (*RT*) pourrait permettre d'éviter des pertes d'ordre économique, certes mais aussi et surtout la perte d'éléments humains capables de contribuer au succès des organisations. Ce dernier, reposant principalement sur les *dimensions humaines* de l'organisation qui sont habituellement très influencées par les projets de réorganisation du travail (*RT*) au niveau des *individus* et au niveau des *pratiques de gestion de ressources humaines*.

Cependant, on ne peut fermer les yeux sur les impondérables des fluctuations du marché. En effet, malgré le *manque d'études empiriques* sur les conséquences de la *rationalisation*, les entreprises ont très souvent recourt aux *réductions d'effectifs* pour assurer un certain équilibre économique.

En effet, « ...les rares recherches scientifiques effectuées sur les conséquences économiques des réductions d'effectif dans les entreprises présentent des différences majeures tant sur le plan du design de recherche que sur le plan des procédures de la vérification empirique. En ce qui concerne le design de recherche, il n'existe aucun consensus quant aux choix et à la mesure des variables. »⁷

Si les conséquences économiques des réductions d'effectif restent encore à établir, les conséquences sur les individus sont pour leur part notoire.

Pour commencer, suite à une réduction d'effectif, on peut observer une perte de confiance mutuelle entre les employés et l'employeur. Le constat de ce phénomène se nomme communément le *bris du contrat psychologique*. Robinson et Rousseau, 1994 définissent le *contrat psychologique* comme « un ensemble d'attentes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et employés. » (Louise Lemire, 2003).

« En effet, les décisions de réduction d'effectif provoquent souvent un choc psychologique important aussi bien chez celui qui perd son emploi que chez celui qui reste dans l'organisation. Concernant les employés qui quittent l'entreprise, la perte d'un emploi entraîne

⁷ Said Taoufik, *L'impact des réductions substantielles d'effectif sur la performance économique des entreprises nord-Américaines*, « *Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 4 : Leadership et pouvoir équipes et groupes* », 1998, Cap Rouge, p2306.

non seulement la perte durable d'un salaire mais également une perte de statut social et même de l'identité personnelle.

Selon Furtos et Laval, (1996), le chômage de longue durée entraîne dans plusieurs cas des troubles psychologiques très graves notamment la dépression, l'anxiété et la violence contre soi et contre autrui. »

Quant aux employés qui ont pu garder leur emploi, ils subissent également les effets psychologiques négatifs des réductions d'effectifs suite à l'augmentation des charges de travail, mais surtout, dû à la perte des collègues.

On peut comprendre que le sentiment d'insécurité des employés des organisations implantant un changement organisationnel récolte beaucoup de résistance.

La résistance au changement :

En fait, les réactions aux changements sont normales, ce sont des *signes de santé* organisationnelle, et elles sont *légitimes*. Les individus rejettent le changement pour se protéger contre le déséquilibre engendré, d'où les réactions négatives de résistance. Autrement, il ne faut pas être surpris de voir les personnes résister au changement, même que l'absence des résistances serait plus inquiétante que leur présence (Morin, 1996). Ainsi, *la résistance au changement*, ne doit pas être approché comme un phénomène négatif et indésirable. Selon Collette et Delisle, (1982) : « Les résistances commenceraient à se manifester dès que s'amorce le changement et persisteraient souvent, avec plus ou moins d'intensité, durant tout le processus d'implantation et parfois même après la mise en œuvre du changement. L'attitude des gestionnaires face à ces résistances irait du *respect* total à l'*ignorance* totale. » Il serait, plutôt, important et fructueux de cerner les réactions des destinataires et travailler à créer des conditions qui vont les aider à surmonter les épreuves de leur adaptation.

À ce sujet, Bareil et Savoie⁸ (1999) ont développé une approche *cognitivo-affective* qui porte sur l'étude des préoccupations des destinataires face au changement.

Les phases de préoccupation

⁴Sylvain Labrie et Luc Brunet; **Les groupes informels dans les organisations : de réjouissantes données empiriques**, « *Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 4 : Leadership et pouvoir équipes et groupes* », 1998, Cap Rouge, p.199.

La théorie dite des *phases de préoccupations* permet aux gestionnaires de mieux *appréhender* le changement et d'intervenir de façon ciblée et séquentielle auprès des employés qui vivent une situation de transformation organisationnelle. Cette approche constitue un *outil diagnostique* efficace pour déterminer « l'état » d'un individu ou d'un groupe face à un changement (Bareil, 1997). D'après cette théorie, les réactions des destinataires peuvent être *anticipées*, car elles se manifestent généralement selon une séquence de phases. Les auteurs examinent ensuite les applications possibles et soulignent à quel point *le succès du changement* organisationnel est lié à la fois à la *dynamique* des individus et à la façon dont les gestionnaires *comprennent et gèrent les besoins* et préoccupations changeants, mais aussi généralement *prévisibles*, de leurs employés.

Dans un premier temps, concernant la dimension de la dynamique des individus, il convient d'aborder la forme des groupes de travail sous leur aspect informel et au phénomène de cohésion qu'il induit en milieu de travail. En effet, selon Savoie (1993), la cohésion est l'ultime indicateur de la force interne du groupe informel. Selon Carron et coll, (1982), il s'agit d'un « processus dynamique qui se reflète dans la tendance chez les membres d'un groupe à s'arc-bouter les uns sur les autres et à demeurer unis dans la poursuite d'un but. »⁴ De ce fait, il met l'accent sur les dimensions sociale et instrumentale de la cohésion. Cependant, certaines études ne semblent pas avancer les mêmes propos. Aussi, la différence des résultats qu'elles obtiennent serait dû aux questions qui diffèrent dépendamment s'il s'agit d'un questionnaire s'adressant à un sportif ou plutôt qu'à un milieu organisationnel. En effet, la dimension tâche et la dimension sociale des questions sont plus explicites lorsqu'il s'agit du questionnaire s'adressant au milieu sportif. Les différences résulteraient donc de la différence des outils de recherche, (Mullen et Copper, 1994).

Dans un second temps, pour miser sur la réussite du changement, il faut utiliser le leadership comme levier pour orienter et implanter les méthodes de gestion. Les gestionnaires doivent adopter un comportement de leader leur permettant d'occuper le rôle fondamental de facilitateur de changement....Au cours des dernières années, la théorie du leadership transformationnel est celle qui a reçu le plus d'attention. Selon la théorie de Lowe et Gardner, 2001, ils présentent trois profils de leaders : le leader transformationnel, transactionnel et le laisser-faire. Le contexte de changement organisationnel favorise le profil du leader transformationnel. En effet, « ...un tel leader fait preuve d'une influence charismatique qui incite les employés à s'identifier émotionnellement à lui, à le voir comme exemple à suivre.

Il suscite également l'enthousiasme collectif par la motivation inspirante. Pour y arriver il partage ses valeurs et ses objectifs et transmet une vision claire de la mission de l'organisation. Il suscite l'adhésion des employés en raison de sa capacité à leur faire épouser une cause qui leur apporte du sens et des défis. Il est considéré comme une source de stimulation intellectuelle, car il encourage les employés à être créatifs et innovateurs, à remettre en question leurs façons de faire. Enfin, il prête attention aux besoins de chacun en manifestant de la considération individuelle par des actions de coaching et de mentorat. Ce même profil, qu'on appelle aussi leader mobilisateur, n'a pas de difficulté à favoriser un climat de confiance car on le perçoit comme quelqu'un qui sait où il va.

Aussi appelé leader motivateur, le leader transformationnel (Jung et Avolio, 2000), mobilise ses employés pour des « raisons supérieures » plutôt que pour des raisons financières ou matérielles en partageant avec eux un ensemble de valeurs et de causes en leur faisant intérioriser celles-ci. Il fournit ainsi aux employés les mobiles qui permettent de lier leur identité individuelle à celle du groupe et de sa mission.

4.2. Définition des variables

4.2.1. Variables Indépendantes

4.2.1.1. Réduction d'effectif

Dans les économies industrialisées la *réduction d'effectif* correspond aux pratiques de gestion fréquemment utilisées telles que les *licenciements massifs*, les *mises à pied* ou les *primes de départ* volontaire. « Ces pratiques s'inscrivent généralement dans le cadre d'une politique de *restructuration* (downsizing) visant à mieux répondre aux *pressions* de l'environnement concurrentiel. » (Said Taoufik, 2004).

4.2.2 Variables Dépendantes

4.2.2.1. Engagement organisationnel

Ce concept peut être défini comme la volonté d'investir des efforts personnels en tant que membre de l'organisation et pour le bien de cette dernière. Un lien psychologique entre un employé et son organisation qui diminue la propension que cet employé quitte volontairement son organisation (Allen & Mayer, 1996).

Allen & Mayer (1990); Mayer & Allen, (1991,1997) élaborent les *trois composantes* de l'**engagement organisationnel** qui remplacent la théorie unidimensionnelle des années 80, se présentant comme suit :

- « **Engagement affectif** : Qui désigne une identification, un attachement émotionnel à l'organisation.
- **Engagement de continuité** : Qui est basé sur des coûts perçus engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'organisation.
- **Engagement normatif** : Qui représente une attitude de loyauté envers l'organisation dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard ».

4.2.2.2. Leadership

Selon Kaptein (2003) dans son modèle d'évaluation de l'*éthique des managers*, a proposé trois critères de management d'éthique :

- Un **management soft** : Il s'agit d'un management basé sur la confiance, qui stimule et soutient l'implication des salariés en les coachant. Ce style de management correspond à ce que Burns, (1978) a qualifié de leadership transformationnel. Souvent décrit comme leader charismatique ou visionnaire, amène les subordonnés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation.
- Un **management protecteur** : Un tel management formule des demandes réalistes, n'expose pas inutilement les salariés et établit des règles qui permettent de circonscrire l'action des collaborateurs lorsque cela est nécessaire.
- Un **management fort** : Le manager éthique n'est pas permissif, il doit faire respecter la discipline et sanctionner les comportements non éthiques.

4.2.2.3. Résistance au changement

Selon Beckhard (1991), « **la résistance aux changements** est une réaction de défense vis-à-vis l'initiative du changement ou vis-à-vis les gens qui le proposent ». Quant à Collerette et autres (1997), ils définissent la résistance aux changements comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». Selon Brassard et Brunet, 1994 la résistance au changement est définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. Ce refus est une réponse interne qui fait suite à l'évaluation plus ou moins spontanée et consciente que les acteurs effectuent de la situation du changement et qui porte soit sur la réalité nouvelle, soit sur le processus, soit sur le contexte dont lequel ce dernier se déroule.

L'évaluation de cette réalité nouvelle repose principalement sur le niveau de préoccupation des acteurs lié au processus et au contexte du dit changement. Le niveau de préoccupation des acteurs peut varier dans le temps selon les sept différentes phases de préoccupation décrites par Céline Bareil et développée par Hall.⁹

Phase 1 : aucune préoccupation

Elle apparaît lorsque le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement et ce, lors de l'annonce de dernier. En effet, le destinataire se montre indifférent à cette annonce du changement, tout en le niant. Ce qui nous pousse à croire que les destinataires ne prennent pas la nouvelle du changement au sérieux. Ils poursuivent ainsi leur travail comme si rien n'avait été annoncé et attendent des preuves de changement plus concrètes avant de s'adapter. Cette première phase de préoccupations s'apparente donc à un choc pour le destinataire où il y voit la fin d'un statu quo ou d'un équilibre réconfortant.

Phase 2 : sécurité de son poste

Elle commence lorsque le destinataire est préoccupé par les pertes auxquelles il peut être exposé (perte de sécurité, de relations ou de territoire), ce qui fait croître son sentiment d'incertitude et de confusion lié aux inquiétudes égocentriques que suscite le changement.

Ainsi, le destinataire s'interroge sur le maintien de son poste et sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités futures, son statut, son pouvoir décisionnel et son réseau social.

Cette deuxième phase du modèle est intimement liée à un phénomène issu d'une analogie aux survivants des camps de concentration en Allemagne : le syndrome du survivant. Ainsi selon Bourque (1995), le syndrome du survivant est un malaise que vivent les employés confrontés à des coupures massives de personnels. Ce trouble impose à ces employés une dose de stress intense lié à la peur de perdre leur emploi et l'insécurité entourant l'anticipation de conséquences négatives. Cet état d'incertitude engendre rapidement de la frustration, voire même de la colère, pour les employés qui cherchent en vain des réponses à leurs questions pour se protéger de l'arbitraire et de l'échec. Les sentiments d'injustice, de déloyauté et de méfiance se traduisent à travers les demandes d'information ou de blâmes à l'intention des figures d'autorité en place. Chez les survivants, les manifestations négatives prennent la

⁹ « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel »
Céline Bareil et André Savoie, (Gestion, volume 24, numéro 1999).

forme de résignation, de peur, de dépression, de réduction du sentiment d'appartenance ou de degré d'engagement organisation, ou encore, la perte de confiance envers les cadres de l'organisation (Fabi, Martin et Valois, 1999). Même plusieurs mois après les compressions, les survivants éprouvent encore de la tristesse, de la fatigue et de la culpabilité (Bourque, 1995).

Phase 3 : volonté et sérieux du changement

Cette phase est caractérisée par un sentiment d'insécurité et une incertitude de la part du destinataire quant à la capacité et la volonté de l'organisation à faire face au changement et à le supporter à long terme. Le destinataire se demande sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation et se demande jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans sa démarche. Il cherche à s'assurer que son investissement en temps et en énergie sera récompensé et que la perte des acquis est vraiment nécessaire.

Phase 4 : nature du changement

Elle correspond au moment où le destinataire cherche à obtenir des réponses à sa méconnaissance du changement et souhaite avoir des réponses aux questions qu'il se pose sur la nature exacte du changement. Il devient attentif et proactif et souhaite obtenir davantage de précisions sur le changement (mise en œuvre, délais d'implantation, avantages, inconvénients).

Phase 5 : soutien disponible

À cette phase, le destinataire est disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai, mais il doute de sa capacité à apprendre et éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il s'interroge sur le temps dont il disposera pour s'adapter au changement, sur les conditions et sur l'aide et le soutien qui lui seront offerts. Il devient embarrassé devant ses nouvelles tâches, et il a l'impression de ne plus savoir ce qu'il a à faire ou comment s'organiser.

Phase 6 : collaboration avec autrui

À la différence des phases précédentes, les deux dernières phases de préoccupations ne s'adressent pas nécessairement à tous les destinataires. À ce stade, le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres. Il désire s'impliquer davantage, partager son expérience avec des collègues et s'enquérir de leurs façons de faire. Il veut s'impliquer dans la mise en œuvre du changement car il en retire des avantages et estime qu'il peut lui être utile d'en avoir plus sur les habitudes de travail et les façons de faire des autres.

Phase 7 : amélioration continue

À ce stade, le destinataire recherche de nouveaux défis. Il désire perfectionner ce qui existe déjà, en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités ou en proposant de nouvelles applications du changement. Il remet en question ses méthodes de travail et souhaite améliorer ou généraliser le changement.

4.2.2.4. Identification

La mobilisation a été associée au lien d'**identification** que les gestionnaires et le personnel parviennent à créer. C'est par un *sentiment-d'appartenance* et l'adhésion à un *système des valeurs communes* que l'employé peut s'investir dans son travail.

Selon la théorie de Tajfel (1978), il définit l'identité d'une personne en deux éléments distincts :

- « L'**identité personnelle** : regroupe les caractéristiques, les aptitudes et les préférences personnelles d'un individu.
- L'**identité sociale** : la partie de l'image de soi issue du fait de penser appartenir à un ou plusieurs groupes sociaux ainsi que de la valeur et de la signification émotionnelle attachées à cette appartenance ».

5. La méthodologie adoptée

Dans cette section, nous présentons nos choix méthodologiques relatifs à la cueillette des données. Trois sources de données ont été utilisées à savoir : la documentation, les entrevues et le questionnaire.

5.1. La documentation

Nous avons procédé à l'analyse de la documentation interne à l'organisation pour mieux comprendre sa mission, sa description et son champ d'action, ces données proviennent des rapports d'activités, des études ainsi que des plans d'actions.

5.2. Les entrevues

Au début de stage, nous avons bénéficié des rencontres régulières avec le mandataire de stage pour mieux orienter notre étude sur la base des précisions à établir telle que la méthode de collecte de données, les personnes ciblées par les entrevues.

L'entrevue permet aussi d'explorer en profondeur les perceptions, opinions ou attitudes des employés. Elle permet d'aborder de très nombreux problèmes reliés au contexte du travail et à l'engagement organisationnel suite à l'opération de départ volontaire.

Les entrevues individuelles furent soutenues par un questionnaire conçu spécialement à cet effet.

5.3. Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument flexible, il peut aborder des problématiques organisationnelles très variées et complexes à la fois. Grâce à lui on peut recueillir beaucoup d'informations auprès des employés dans des délais très courts.

L'anonymat garanti aux répondants fournit, à ces derniers, une certaine sécurité à l'exercice de leurs opinions.

Certaines informations recueillies par le questionnaire sont souvent vagues et manquent de précisions que celles obtenues par entrevues. Dans ce dernier cas, il est possible d'approfondir le point de vue de l'employé en lui demandant d'expliquer davantage.

6. Cueillette et analyse des données

6.1. Variables Indépendantes

6.1.1. La réduction d'effectif

Afin de mesurer la réduction d'effectif, il faut considérer les diverses mesures utilisées au cours des études empiriques. En effet, contrairement à l'étude de Cascio et al (1997) qui a défini cette variable comme une diminution quantitative de l'effectif total de plus que 5%, les études de Wayhan et Werner (2000) et de Bruton et al (1991) ont choisi un pourcentage minimal de 3%. Les autres études ont, soit tout simplement omis de mesurer avec précision cette variable Cameron et al (1991), soit choisi de ne pas fixer un pourcentage minimal de réduction d'effectif D'Arcimoles et Fakhfakh, (1997).

Au niveau de service du personnel de la gestion de carrière au sein de la trésorerie générale du royaume administratif, cette réduction a été de 2 fonctionnaires qui ont choisi d'être mutés à d'autres services de l'organisation.

Cette mutation n'avait pas de répercussions financières ni sur le budget général du Ministère des finances ni sur le budget autonome de la TGR puisque les deux personnes continuent à exercer leur travail mais dans d'autres services de l'organisation.

Les personnes qui ont quitté définitivement la fonction publique et qui sont en nombre de 2181, bénéficient d'une indemnité de départ en conservant une partie de leur salaire qui correspond au nombre d'années de service, plus une retraite complète comme si la personne a continué à travailler pour son administration d'origine.

La plupart des personnes possédant un niveau d'instruction élevé et plusieurs années de service voient dans l'opération de départ volontaire à la retraite une opportunité d'affaires qu'il ne faut pas manquer.

6.2. Variable Dépendante

6.2.1. Engagement organisationnel

La variable dépendante « engagement organisationnel » est présentée avec 7 énoncés qui concernent les différents types de répondants au sein de leur organisation.

C'est une traduction du questionnaire OCQ (Organizationnel Commitment Questioner) de Meyer et Allen (1997). Ce sujet est traité par une échelle en 5 point de type Likert, avec laquelle il sera examiné jusqu'à quel degré les participants sont d'accord ou en désaccord

avec les énoncés présentés. Ils doivent encrer le chiffre le plus proche de leur opinion (1 = complètement en désaccord; 2 = en désaccord; 3 = ni d'accord, ni en désaccord; 4 = d'accord; 5 = complètement d'accord).

- **La dimension affective**, qui est liée à l'engagement affectif, regroupe les questions suivantes :

1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.

Les réponses à cette question sont : une personne est complètement d'accord, 8 personnes sont d'accord et 3 personnes sont ni d'accord ni en désaccord. En effet, le constat montre qu'une tendance plutôt positive quant à l'appartenance à l'organisation.

2. Mon organisation représente beaucoup pour moi.

Pour cet énoncé 5 répondants sont complètement d'accord, 4 sont d'accord et 3 sont neutre.

En réalité, plus de 72 % de répondants pensent que l'organisation présente beaucoup pour eux.

3. Je ressens les problèmes de mon organisation comme étant les miens.

9 répondants sont complètement en désaccord et 3 personnes sont en désaccord, ce qui signifie que les répondants ne traitent pas les problèmes de l'organisation comme étant les leurs.

- **La dimension normative**, qui fait référence à l'engagement normatif, comporte les questions suivantes :

1. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant.

Les répondants n'hésiteraient pas à quitter leur organisation puisque 4 sont en désaccord, 6 en accord et 2 neutres. Ce que signifie que la majorité des répondants ont un engagement normatif faible ne se sentent pas obligés de rester.

2. J'estime que je serais coupable si je quitte maintenant mon organisation.

Il y a un groupe de répondants qui sont indifférents à cette question puisque 9 parmi eux leur réponse est ni d'accord, ni en désaccord. C'est donc dire que la majorité des répondants ne se sentent pas obligés de rester avec l'organisation.

- **La dimension de continuité**, qui concerne l'engagement de continuité. Elle comporte trois énoncés, qui sont :

1. Je n'ai pas d'autres choix que de rester dans mon organisation actuelle.

9 personnes sont d'accord avec cet énoncé et 3 sont complètement en accord. Cela signifie que les répondants ont quelques choses à perdre s'ils quittent leur emploi.

2. Je reste dans mon organisation actuelle parce je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.

7 personnes sur 12 sont en accord, 3 sont neutre et une personne est complètement en accord. La majorité des répondants ne quittent pas leur organisation parce qu'ils n'aperçoivent pas d'alternatives sur le marché du travail.

6.2.2. Le leadership

La variable indépendante de leadership est étudiée dans le questionnaire à travers 20 énoncés qui comportent une échelle en 7 points. Mais selon les différents énoncés, il y a une variété de présentation de choix de réponses. Voici le tableau des énoncés :

Tableau 2: Les énoncés

1. LEADERSHIP DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT							
Évaluez chacun des énoncés suivants :	Très en désaccord						Très en accord
Mon supérieur immédiat...							
1. Sait clairement où l'on va.	1	2	3	4	5	6	7
2. A une vision précise quant aux buts que nous devons atteindre.	1	2	3	4	5	6	7
3. M'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire.	1	2	3	4	5	6	7
4. M'encourage à voir les situations sous un angle différent.	1	2	3	4	5	6	7
5. N'hésite pas à remettre en question les choses que je tiens pour acquis.	1	2	3	4	5	6	7
6. Considère mes sentiments personnels avant d'agir.	1	2	3	4	5	6	7
7. Se préoccupe de mes besoins.	1	2	3	4	5	6	7
8. S'assure que les intérêts des employés sont considérés.	1	2	3	4	5	6	7
9. S'assure que je reçois les récompenses appropriées pour mes accomplissements.	1	2	3	4	5	6	7
10. Démontre sa satisfaction quand je fais un très bon travail.	1	2	3	4	5	6	7

11. Me félicite pour mes contributions significatives.	1	2	3	4	5	6	7
12. Met l'accent sur mes erreurs plutôt que sur mes réalisations.	1	2	3	4	5	6	7
13. Revient sur mes échecs plutôt que sur mes bons coups.	1	2	3	4	5	6	7
14. Vérifie souvent mon travail pour trouver des erreurs.	1	2	3	4	5	6	7
15. Ne réagit qu'aux échecs.	1	2	3	4	5	6	7
16. Attend que les choses se détériorent avant d'agir.	1	2	3	4	5	6	7
17. Ne réagit aux problèmes que s'ils sont importants.	1	2	3	4	5	6	7
18. Évite de prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6	7
19. Est souvent absent lorsque j'ai besoin de lui.	1	2	3	4	5	6	7
20. Retarde les réponses à mes requêtes.	1	2	3	4	5	6	7

1. Si on prend la question est ce que mon supérieur immédiat a une vision précise quant aux buts que nous devons atteindre ?

Plus de 41% des répondants (5 sur 12) trouvent que leur supérieur immédiat exprime rarement sa vision et les buts à atteindre. Le même pourcentage de répondants trouvent que leur supérieur immédiat ne sait pas clairement où l'on va. Alors que uniquement 2 sur 12 remarquent que leur supérieur a une vision et une bonne stratégie.

2. Votre supérieur se préoccupe t-il de vos besoins.?

La majorité des répondants trouvent que leur supérieur immédiat se préoccupe des besoins de son personnel : 7 sur 12 ont répondu «en accord», 3 ont répondu «Complètement d'accord» et 2 ont répondu «Ni en accord ni en désaccord».

3. Votre supérieur s'assure t-il que vous recevez les récompenses appropriées pour vos accomplissements?

Parmi les répondants 6 trouvent que leur leader vueille très souvent qu'ils reçoivent des récompenses, 4 trouvent qu'il le fait «assez souvent» et 2 personnes trouve qu'il le s'en préoccupe occasionnellement.

Sur la variable appelée leadership 6 ont encerclés 7 (complètement en accord) et 4 ont indiqués 6(en accord) et 2 en désaccord, donc

$$7+7+7+7+7+7+6+6+6+6+2+2=70/12= 5.8.$$

la moyenne sur l'échelle leadership est 5.8, il y-a donc un bon style de leadership.

6.1.3. Résistance au changement

La mesure de cette variable sera entrevue par le biais de la mesure des préoccupations en fonction d'un questionnaire développé à partir de la version anglaise originale de Hall, George et Rutherford (1986). La population de la recherche est composée de 12

fonctionnaires qui ont répondu aux questions suivantes :

« Indiquer le degré auquel l'énoncé correspond à vos préoccupations actuelles »;

« J'ai le souci d'être encadré après la réduction d'effectif »;

« J'ai peur de commettre des erreurs lorsque mes tâches changent »;

« J'aimerais savoir en quoi mon travail actuel sera affecté par la réduction d'effectif ».

9 répondants sur 12 ont été plus préoccupés de savoir en quoi leur travail sera affecté après l'opération de départ volontaire à la retraite, parce que c'est l'élément essentiel sur quoi ils seront notés.

Le personnel de ce service manifeste moins de résistance aux changements relatifs aux soucis d'être encadrés ou la crainte de commettre des erreurs, puisque leur climat organisationnel favorise le travail en équipe et l'encadrement professionnel.

6.2.4. Identification

L'identification organisationnelle a été mesurée à l'aide d'un instrument composé de deux items (échelle en cinq points : 1 = Très en désaccord; 2 = complètement en désaccord; 3 = en

désaccord; 4 = ni d'accord, ni en désaccord; 5 = d'accord; 6 = complètement d'accord; 7 = Très en accord) .

Tableau 3:

21. Je considère les succès de mon entreprise comme les miens	1	2	3	4	5	6	7
22. Quand quelqu'un critique mon organisation, je me sens personnellement attaqué(e)	1	2	3	4	5	6	7
23. Je m'intéresse beaucoup à ce que les autres pensent de mon organisation	1	2	3	4	5	6	7
24. Quand quelqu'un dit du bien de mon organisation, je le prends comme un compliment personnel.	1	2	3	4	5	6	7
25. J'aimerais parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur	1	2	3	4	5	6	7
26. Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière dans mon organisation	1	2	3	4	5	6	7

1. J'aimerais parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur

10 répondants sur 12 sont tout à fait en accord soit 83% du total, et deux répondants sont en désaccord représentant une proportion de 17%. Ce qui signifie que il y a une forte identification sociale chez les individus de cette organisation.

2. Je m'intéresse beaucoup à ce que les autres pensent de mon organisation

4 répondants sont ni en accord ni en désaccord, 2 sont d'accord, 3 en désaccord et 2 sont complètement d'accord, et un est très en accord. Ceci implique que 8% sont Très en accord, 34% sont d'accord ou complètement d'accord avec l'énoncé, 25% sont en désaccord alors que 33% sont indécis. L'identification personnelle, chez ce groupe d'individus renferme un faible pourcentage en faveur de la réputation de l'organisation.

7. Analyse du degré d'atteinte des objectifs de l'opération

L'analyse des objectifs de l'opération du départ volontaire appelle les commentaires suivants :

- Les objectifs de l'opération sont ambitieux.

- Les objectifs de l'opération sont également révélateurs de la volonté des pouvoirs publics de moderniser la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique.

Ces objectifs peuvent être classés selon la typologie suivante :

- Certains de ces objectifs ont des résultats immédiatement perceptibles et donc peuvent être appréciés,
- D'autres objectifs ne peuvent avoir des résultats immédiats et ne peuvent être appréciés qu'à moyen voire long terme.

L'analyse de l'opération permet de constater que les objectifs assignés sont atteints complètement pour certains d'entre eux et partiellement pour d'autres au stade actuel.

Les objectifs atteints de l'opération de départ volontaire sont les suivants :

- La réduction de la masse salariale. En effet, les départs enregistrés lors de l'opération de départ volontaire ont permis de réduire la masse salariale de l'ordre de 8,5% ;
- Le rajeunissement du management au sein de l'administration compte tenu des opportunités offertes aux jeunes fonctionnaires d'accéder à des postes de responsabilités ;
- La nouvelle phase de vie des bénéficiaires de l'opération et leur insertion dans le secteur privé.
- Les possibilités de reconstitution, pour l'administration, de la capacité de recrutement, notamment en ce qui concerne le recrutement de profils ciblés répondant aux besoins réels en compétences. Il s'agit essentiellement de recrutements en interne et la création de nouveaux postes budgétaires pour reconstituer les effectifs de certains corps dont l'âge et l'état de santé constituent des conditions d'exercice de la fonction.

Pour ce qui est des objectifs partiellement atteints de l'opération de départ volontaire, ils concernent :

- L'amélioration et la rationalisation de la gestion des ressources humaines de la fonction publique,
- Une répartition rationnelle et équilibrée des effectifs tant au niveau géographique, sectoriel que hiérarchique,
- La réduction des sureffectifs.

En effet, les objectifs partiellement atteints décrits ci avant nécessitent :

- d'une part l'existence de conditions qui ne sont pas complètement réunies telles que :
- la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines,
- la mise en place de mesures concrètes pour encourager la mobilité et le redéploiement des ressources humaines.

8. Discussion

Suite aux entrevues effectuées avec M. Mimoune MAHYAT et M. Khalid AZZOUZI, l'opération de départ volontaire a beaucoup affecté la TGR et son climat organisationnel, puisque cette réduction d'effectif a été appliquée sans consultation des responsables et sans identification ni de personnes qui doivent quitter l'organisation ni le personnel hautement qualifié et de valeur, dont l'administration a besoin.

Les causes de ce départ sont surtout le manque de perspectives de carrière, la rémunération et le manque d'implication organisationnelle.

En plus, les personnes qui ont quitté leur emploi ne sont pas remplaçables immédiatement, ce qui implique une augmentation de charge de travail pour le personnel demeurant à l'organisation.

L'exigence d'atteindre la même performance organisationnelle avec un effectif réduit rend la tâche des gestionnaires un peu critique en l'absence de l'introduction massive des nouvelles technologies au sein de la TGR.

On peut citer aussi comme conséquences de départ volontaire, les coûts de formation pour la personne qui quitte, la perte d'informations importantes, la prime de départ à déboursier, les coûts liés au recrutement et à la formation pour un nouvel fonctionnaire une fois que le poste budgétaire est disponible, tous ces éléments représentent un coût pour l'organisation et un risque auquel les responsables doivent faire face.

Cette situation a suscité l'intérêt pour les responsables à introduire une application informatique comme changement organisationnel, pour développer une gestion informatisée des ressources humaines afin d'augmenter l'engagement du personnel administratif, technique et de soutien.

L'implantation des nouvelles technologies va permettre un accès facile aux banques de données, une plus grande flexibilité dans le traitement et l'échange d'information.

Mais, pourquoi on a besoin de normaliser de l'information ? La réponse est la suivante : Il existe dans le réseau de nombreux systèmes informatisés contenant beaucoup d'information mais qui ont été développés en silos. Ce qui veut dire qu'ils ont été conçus indépendamment

les uns des autres afin de répondre à des besoins limités, sans aucune coordination possible des échanges informationnels entre ces systèmes.

En outre, l'implantation d'un système de gestion de l'information apparaît comme la solution idéale aux différents problèmes reliés au TI. Par conséquence, cette approche intégrée, invite la direction de la TGR de s'engager fermement dans cette voie. Ce mode de gestion de l'information doit être mis en œuvre, avec une vision globale de l'organisation, sans obstacles entre les départements.

9. Recommandations :

Il est possible de constater que la rétention et l'augmentation de l'engagement organisationnel du personnel de valeur est une préoccupation importante pour la majorité des organisations dans le contexte actuel. En fait, le contexte de compétitivité croissante et de course à l'efficacité incite les organisations à conserver leurs meilleures ressources humaines et le personnel distinctif, c'est pourquoi la Trésorerie Générale du Royaume doit porter certaines actions pour favoriser le sentiment d'appartenance et d'engagement organisationnel. Parmi ces actions on mentionne :

- L'implication de la haute direction : la direction doit s'impliquer dans un processus qui consiste à établir les coûts liés au départ volontaire, à identifier les personnes qui quittent, leur performance et les facteurs ayant favorisés leur départ, à établir des pratiques d'engagement organisationnel en relation avec les causes, et enfin d'évaluer ces pratiques.

- Les pratiques visant l'engagement organisationnel sont aussi d'ordre monétaire. Elles revêtent deux aspects de la rémunération : soit l'aspect de base et l'aspect variable. En fait, les différentes formes de pratiques monétaires peuvent être utilisées afin de contrer un départ ou augmenter l'engagement des employés au sein de l'organisation.

- Les bénéfices de la formation: la formation hors et à l'intérieur des organisations revêt un intérêt capital, pour tous les employés désireux d'acquérir un savoir-faire approprié et un bon esprit d'équipe. Développer l'organisation c'est aussi investir dans le développement des compétences, agir sur les connaissances, sur le savoir-faire et les comportements par le biais de la formation pour que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et stimuler leur satisfaction au travail afin d'augmenter leur engagement organisationnel.

- La qualité des relations entre les subordonnés et leur supérieur : il est à noter que les fonctionnaires du service administratif technique et de soutien entretiennent des relations efficaces avec leur supérieur immédiat. Donc on ne peut pas douter que le type de supervision de cette organisation a créé une bonne relation entre subordonné et supérieur. Cette relation contribue à développer un climat au travail qui fournit des possibilités de performance élevée

des fonctionnaires. C'est pourquoi, les gestionnaires ont intérêt à développer des relations individuelles stables avec leurs subordonnés afin de générer une efficacité meilleure au travail. En outre avec la force d'une relation efficace, le gestionnaire pourrait influencer le comportement de l'employé afin qu'il soit polyvalent et plus engagé au travail.

Les supérieurs doivent valoriser leurs employés, les traiter avec justice pour augmenter leur engagement organisationnel.

Il est aussi important de bâtir des relations différentes avec chacun des employés selon sa personnalité et la nature des échanges interpersonnelles qui influence son comportement et son engagement organisationnel.

10. Conclusion et enseignements de l'opération de départ volontaire

Le succès d'une transformation organisationnelle ne tient pas tellement aux techniques, aux outils ou aux recettes de changement. Il dépend surtout de l'intelligence, de la créativité et de l'engagement des ressources humaines d'une organisation, particulièrement des qualités personnelles et du leadership de ses dirigeants. Certaines transformations organisationnelles permettent parfois des améliorations structurelles et financières indéniables, elles se sont aussi avérées des leviers importants de cohésion sociale dans l'organisation. En positionnant et en valorisant chaque membre de l'organisation, une transformation peut constituer l'occasion de lui attribuer une identité, de lui permettre une véritable appropriation des valeurs et des objectifs stratégiques, de réguler et de favoriser son engagement.¹⁰

« Et si l'on rappelle aux chefs d'organisation qu'une réduction d'effectif même substantielle, ne conduit pas automatiquement à de meilleurs résultats économiques parce que ces effets sont multiples, complexes et en partie incontrôlables à court et à long terme. »¹¹

L'opération de départ volontaire a constitué l'un des dispositifs mis en place par le gouvernement en matière de réforme administrative.

En effet, cette opération a été suivie par le lancement de plusieurs chantiers de modernisation et de mise à niveau de l'administration marocaine et ce dans le cadre d'un programme global de modernisation de l'administration (Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique « PARAP ») concernant aussi bien les ressources humaines que les structures, organisations, procédures et réglementations.

L'opération de départ volontaire étant terminée, les conclusions et les premiers enseignements ci après peuvent être tirés.

L'opération de départ volontaire s'est étalée sur une courte période (du 1er Janvier au 30 Juin 2005 soit 6 mois). Elle s'est, à l'évidence, bien déroulée grâce aux mesures prises par l'ensemble des administrations pour en faciliter le déroulement. Dans son déroulement, elle a démontré une capacité de mobilisation et de coordination de l'ensemble des départements ministériels.

Cette opération a été organisée autour d'objectifs précis et régie par un dispositif juridique

¹⁰ « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation, quelques pistes de gestion prometteuses»

Bruno Fabri, Yves Martin et Pierre Valois,(Gestion, volume 24, automne 1999).

¹¹ Saïd Taoufik, **L'impact des réductions substantielles d'effectif sur la performance économique des entreprises nord-Américaines**, « *Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 4 : Leadership et pouvoir équipes et groupes* », 1998, Cap Rouge,

incitatif. Elle a été assortie de plusieurs mesures d'accompagnement, d'une politique active de communication et de procédures de traitement des demandes établies par les différents départements ministériels.

La principale caractéristique de l'opération réside dans le fait qu'elle est volontaire, générale avec toute latitude laissée à chaque département ministériel d'accepter ou non les demandes de départ formulées par les fonctionnaires.

Compte tenu de cette caractéristique, l'opération a pu réaliser des objectifs immédiats tels que :

- La réduction de la masse salariale,
- Le rajeunissement des effectifs de la fonction publique avec l'ouverture de la possibilité de confier des responsabilités à des cadres plus jeunes,
- La réduction partielle des sureffectifs.

En effet, les objectifs assignés à l'opération sont ambitieux et également révélateurs de la volonté des pouvoirs publics de moderniser la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. Ils peuvent être classés selon les deux catégories suivantes :

- Des objectifs dont les résultats sont immédiatement perceptibles,
- Des objectifs dont les retombées ne peuvent être appréciés qu'à moyen voire long terme.

L'appréciation du degré d'atteinte de ces objectifs fait ressortir que certains objectifs peuvent être considérés comme atteints (réduction de la masse salariale, nouveau départ pour les bénéficiaires et leur insertion dans le secteur privé...). Pour les autres objectifs, de par leur nature, il ne sera possible d'apprécier les retombées correspondant qu'à moyen voire long

113
terme (amélioration et rationalisation de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique, réduction des sureffectifs...).

Sur plan quantitatif, le nombre des demandes traitées soit 50.865 dont 38.763 acceptées peut recevoir différentes interprétations :

- C'est un succès compte tenu de son importance et en particulier si on rappelle l'opération de départ volontaire initié en 2004,
- C'est la révélation que l'ensemble des fonctionnaires sont attachés à leur emploi puisque les demandes de départ ont été exprimées par seulement environ 11% de l'effectif global des fonctionnaires alors même que les conditions incitatives restent intéressantes.

Cet attachement laisse entrevoir de larges possibilités de mise en oeuvre de réformes en matière de gestion des ressources humaines.

Les refus exprimés par les différents départements ministériels démontrent par ailleurs que ces départements ont conduit cette opération avec prudence afin d'éviter des départs préjudicieux au fonctionnement de l'administration. En effet, les refus ont été

particulièrement élevés dans les départements sociaux (Education nationale, santé, justice..). L'effectif des bénéficiaires de l'opération de départ volontaire constitue une image de l'effectif global des fonctionnaires. Cependant, l'importance en nombre des fonctionnaires âgés de 50 ans et plus (70% des bénéficiaires de l'opération de départ volontaire) a permis un relatif rajeunissement des effectifs des fonctionnaires.

Il y a lieu de noter que l'indemnité moyenne des personnes âgés de 50 ans et plus est de 301.863 dhs. La faiblesse de ce montant révèle bien que les bénéficiaires du départ ont été motivés par d'autres critères que l'indemnité notamment celui de l'état de santé et celui de redémarrer une autre carrière..

L'acceptation importante par l'administration des demandes de départ concernant les régions du Grand Casablanca et de Rabat – Salé – Zemmour – Zaer révèle la volonté de l'état de réduire les sureffectifs dans ces régions.

Dans sa globalité, l'analyse des effectifs ayant bénéficié de l'opération « Intilaka » fait essentiellement ressortir ce qui suit :

- Une dominance de la tranche d'âge 50 ans et plus (70% des bénéficiaires de l'opération de départ volontaire) et de la tranche d'ancienneté 25 ans et plus ;
- Des départs qui ont concerné plus les fonctionnaires classés au niveau de l'échelle 10 et plus que les autres catégories avec 54% des bénéficiaires sachant que ces effectifs représentent 45% avant l'opération et 44% après ce qui traduit un maintien du niveau d'encadrement au sein de la fonction publique;
- Un allègement des effectifs au niveau des régions de Rabat – Salé – Zemmour – Zaer et du Grand Casablanca. Les bénéficiaires de l'opération de départ volontaire provenant de ces régions représentent 42% de l'ensemble des bénéficiaires soit 11,35% des effectifs de l'administration au niveau de ces deux régions contre 4,57% pour les autres régions ;
- Une dominance des départs par le département de l'Education Nationale avec 34% de l'ensemble des bénéficiaires de l'opération de départ volontaire. L'effectif total de ce département représente 53,64% des effectifs de la fonction publique.

114

Néanmoins, compte tenu de son envergure, de sa complexité et de son caractère spécial, l'opération de départ volontaire a connu certaines insuffisances portant essentiellement sur la conception et la gestion de l'opération. Il s'agit notamment de ce qui suit :

- Une procédure de centralisation des demandes émises permettent de capter, dans un fichier partagé entre tous les partenaires, toute demande de départ volontaire exprimée ;
- Une base de données unifiée des demandeurs et des bénéficiaires de l'opération de départ volontaire mis à la disposition de tous les intervenants ;
- Une base de données unifiée du personnel de l'état appuyée d'un recensement récent et

exhaustif des effectifs par métier, compétence et affectation effective permettant ainsi de cibler de manière plus efficace les catégories de fonctionnaires en sureffectifs.

Par ailleurs, les actions menées immédiatement après l'opération de départ volontaire (réaffectation du personnel, recrutement en interne...) ont eu pour objectif d'assurer la continuité des services de l'Etat. Cependant, les délais et le timing de conduite de ces actions ne constituent pas une garantie pour l'aboutissement des objectifs en matière de redéploiement et de répartition rationnelle et équilibrée des effectifs.

En ce qui concerne les mesures d'accompagnement, la mise en place :

- de mesures pour créer une nouvelle dynamique et remotiver les fonctionnaires dont la demande pour le départ volontaire n'a pas été retenue et ceux qui ont décidé de rester au service de l'Etat ;

- d'un dispositif généralisé de coopération permettant à l'ensemble des départements ministériels de profiter de l'expertise des fonctionnaires seniors à l'instar des actions entreprises par le Haut Commissariat des Eaux et Forêts et le Ministère de l'Habitat en faveur des fonctionnaires exerçant au niveau de ces départements disposant d'une grande expertise et qui ont décidé de quitter la fonction publique dans le cadre de l'opération de départ volontaire ;

- de dispositifs permettant aux bénéficiaires de l'opération de départ volontaire de participer à la commande publique (accéder aux marchés publics dans des conditions préférentiels) et par la même occasion à l'Etat de bénéficier de l'expérience de ces fonctionnaires ;

aurait, d'une part contribué à la valorisation des ressources humaines de la fonction publique et d'autre part permis de tirer profit de l'expertise des fonctionnaires ayant bénéficié de l'opération de départ volontaire.

Sur le plan financier, la rentabilité de l'opération paraît établie. En effet :

- L'indemnité versée soit 11.160.433.684 dirhams est totalement récupérée au plus tard au cours de 2008,

- La masse salariale économisée à l'occasion de cette opération pour la période allant jusqu'à 2020 (sachant que les départs concernent des agents qui auraient dû cesser normalement leur activité jusqu'en 2039) s'élève en dirhams courant à 44 117 millions de dirhams. Cette économie en dirham constant avec un taux d'actualisation de 5% et une augmentation des salaires de 4,5% par an (tel que retenu dans les calculs établis par les départements concernés pour calculer l'impact sur la CMR) est de 34.333 millions de dirhams.

Il est à signaler par ailleurs que l'Etat a budgétisé une enveloppe de 7,5 milliards de dirhams (dont le calcul a été validé d'un commun accord par le Ministère des Finances et de la Privatisation, le MMSP et la CMR) pour permettre à la CMR de faire face à l'impact de l'opération sur la caisse.

- Au niveau économique, l'enquête menée sur un échantillon représentatif a permis de confirmer que 77% des bénéficiaires ont déjà utilisé leur indemnité. Ainsi, l'indemnité servie a constitué une ressource financière directement injectée dans l'économie nationale à travers notamment l'acquisition de biens immobiliers et la création de projets professionnels et d'investissement.

L'emploi généré directement par ces projets est estimé entre 5.442 et 16.326 emplois (sans compter l'auto emploi).

En dernier lieu, il nous semble important, afin que cette opération induise tous ces effets bénéfiques, d'accélérer les différents chantiers en cours portant sur la valorisation des ressources humaines de la fonction publique qui vont permettre de disposer d'une connaissance précise et détaillée de la situation des emplois au sein de l'administration. Cette connaissance constitue une aide précieuse à la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines dans le but de son optimisation et de sa rationalisation.

10. Sommaire

<i>Introduction générale</i>	2
1. Mandat	5
Les objectifs :	5
limites de la recherche	5
2. Le contexte de l'organisation et les personnes touchées	6
2.1. Présentation de l'organisation :	6
2.2. Les missions de la Trésorerie Générale du Royaume	9
2.2.1- Le recouvrement des impôts et produits divers	
2.2.2- le contrôle et le paiement des dépenses publiques	
2.2.3-La gestion des finances locales	
2.2.4- L'activité bancaire	
2.2.5-La production de l'information financière et comptable	
2.3. Les personnes touchées par l'étude	10
3. La situation actuelle et la problématique	12
3.1. La situation actuelle :	12
3.2. La problématique	12
3.3. La question de recherche	13
4. Le cadre conceptuel	14
4.1. Recension des écrits	14
4.2. Définition des variables	18
4.2.1. Variables Indépendantes	18
4.2.2 Variables Dépendantes	18
5. La méthodologie adoptée	23
5.1. La documentation	23
5.2. Les entrevues	23
5.3. Le questionnaire	23
6. Cueillette et analyse des données	24
6.1. Variables Indépendantes	24
6.2 .Variables Dépendantes	24
7. Analyse du degré d'atteinte des objectifs de l'opération	29
8. Discussion	31
9. Recommandations :	33
10. Conclusion et enseignements de l'opération de départ volontaire	35
11. Bibliographie	41
ANNEXES	44

11. Bibliographie

- [1] « l'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement Richard Soparnot, (Gestion, volume 29, numéro 4, hiver 2005).
- [2] « Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre» Alain Rondeau, (Gestion, volume 24, numéro 1999).
- [3] « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation, quelques pistes de gestion prometteuses» Bruno Fabri, Yves Martin et Pierre Valois,(Gestion, volume 24, automne 1999).
- [4] « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel » Céline Bareil et André Savoie, (Gestion, volume 24, numéro 1999).
- [5] « Transformer l'entreprise », Henry Mintzberg, Bruce Ajlstrand et Joseph Lampel, (Gestion, volume 24, numéro 3, automne 1999).
- [6] « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Christiane Demers (Gestion, volume 24, numéro 3, automne 1999).
- [7] « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », Céline Bareil et André Savoie (Gestion, volume 24, numéro 3, automne 1999).
- [8] « La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi, et comment ?», Michel Tremblay, Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.
- [9] « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés », Arnaud Bichon, Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005
- [10] « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », Michel Tremblay et Thierry Wils, Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.
- [11] « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échange favorable basé sur la réciprocité », Michel Tremblay et Gilles Simard, Gestion, volume 30, numéro 2, été 2005.

- [12] « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation de travail ». *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005.
- [13] « La réorganisation du travail : synthèse de documentation et observations de terrain ». *Psychologie du travail et des organisations*, L'Harmattan, 2001, vol 7, no 3-4.
- [14] « The rise and fall of organizational commitment ». Baruch Yehuda. 1998. *Human Systems Management*, Amsterdam, vol.17, n° 2 , p. 135-143
- [15] « Strategies for successful organizational downsizing ». Cameron, Kim. 1994. *Human Resource Management*, vol.33; n° 2 , p. 189-211
- [16] « The coming of the new organization ». Drunker, P. 1998. *Harvard Business Review*, janvier – février, P. 45-53.
- [17] « La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé ». Guérin, Gilles, et Wils, Thierry. 1992. Montreal: PUM, 275p
- [18] « A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Singapore : An exploratory study ». Hoon, Lee Soo. 2000. *Singapore Management Review*, vol. 22, n° 1, p . 65-82.
- [19] « L'étude des pratiques visant la rétention du personnel de valeur à l'intérieur de grandes entreprises québécoises dans un contexte de rationalisation d'effectifs ». Nadeau, Nathalie. 1999. Mémoire, Montréal, Université de Québec à Montréal, 263p.
- [20] « L'impact de la décroissance organisationnelle sur les employés de la fonction publique québécoise ». Rinfret, Natalie. 2000. *Bulletin d'information et d'inspiration pour managers publics, Sources-ENAP*, vol. 15, n°4, p.3-4.
- [21] « Employee investment and commitment : The ties that bind ». Romzek, Barbara S. 1990. *Public Administration Review*, Washington, vol. 50, n°3, p.374-382.
- [22] « Continuity planning as a dimension of corporate governance ». Werther, William B. jr. 1995. *Human resource planning*, vol. 18, n° 4, p.22-29.

- [23] « Gérer le volet humain du changement du changement », Céline Bareil (2004).
- [24] « Gestion privée et management public », Patrick Joffre, Louise Lemire et Christian Rouillard (2005).
- [25] « Le changement organisationnel : théorie et pratique », P. Collerette, G. Delisle et R. Perron (1997).
- [26] « *Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 1 : Changement organisationnel* », 1998, Cap Rouge
- [27] « *Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 4 : Leadership et pouvoir équipes et groupes* », 1998, Cap Rouge
- [28] « *La GRH mesurée! Congrès 2004, 15^e congrès annuel de L'AGRH, Tome 2* », 2004, Montréal
- [29] « *La GRH mesurée! Congrès 2004, 15^e congrès annuel de L'AGRH, Tome 4* », 2004, Montréal
- [30] « *Human resource Leaders: capability Strengths and Gaps* », Walker, W.J. et Reif, E.W. (1999)., *Human Resource Planning*, vol.22, Issue4, p.21-32
- [31] « *Mitigating the migraine* », Macadam, N.M. (1993)., *Executive Excellence*, Provo, april 1993, vol. 10, Issue 4, p.13.
- [32] « *Responding to new roles: a qualitative study of managers as instructors* », Ellinger, D.A., Watkins, E.K. et Barnas, M.C. (1999)., *Management Learning*, Thousand Oaks, december, vol.30, Issue 4, p.387-412.
- [33] « *Transformation or change: some prescriptions for health care organizations* », Applebaum, H.S., Wohl, L. (2000). *Managing Service Quality*, Bedford, vol.10, Issue 5, p.279-298

Annexes

QUESTIONNAIRE

1. LEADERSHIP DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT							
Évaluez chacun des énoncés suivants :							
	Très en désaccord						Très en accord
<i>Mon supérieur immédiat...</i>							
27. Sait clairement où l'on va.	1	2	3	4	5	6	7
28. A une vision précise quant aux buts que nous devons atteindre.	1	2	3	4	5	6	7
29. M'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire.	1	2	3	4	5	6	7
30. M'encourage à voir les situations sous un angle différent.	1	2	3	4	5	6	7
31. N'hésite pas à remettre en question les choses que je tiens pour acquies.	1	2	3	4	5	6	7
32. Considère mes sentiments personnels avant d'agir.	1	2	3	4	5	6	7
33. Se préoccupe de mes besoins.	1	2	3	4	5	6	7
34. S'assure que les intérêts des employés sont considérés.	1	2	3	4	5	6	7
35. S'assure que je reçois les récompenses appropriées pour mes accomplissements.	1	2	3	4	5	6	7
36. Démontre sa satisfaction quand je fais un très bon travail.	1	2	3	4	5	6	7
37. Me félicite pour mes contributions significatives.	1	2	3	4	5	6	7
38. Met l'accent sur mes erreurs plutôt que sur mes réalisations.	1	2	3	4	5	6	7
39. Revient sur mes échecs plutôt que sur mes bons coups.	1	2	3	4	5	6	7
40. Vérifie souvent mon travail pour trouver des erreurs.	1	2	3	4	5	6	7
41. Ne réagit qu'aux échecs.	1	2	3	4	5	6	7
42. Attend que les choses se détériorent avant d'agir.	1	2	3	4	5	6	7
43. Ne réagit aux problèmes que s'ils sont importants.	1	2	3	4	5	6	7

44. Évite de prendre des décisions.	1 2 3 4 5 6 7
45. Est souvent absent lorsque j'ai besoin de lui.	1 2 3 4 5 6 7
46. Retarde les réponses à mes requêtes.	1 2 3 4 5 6 7

2) Identification :

47. Je considère les succès de mon entreprise comme les miens	1 2 3 4 5 6 7
48. Quand quelqu'un critique mon organisation, je me sens personnellement attaqué(e)	1 2 3 4 5 6 7
49. Je m'intéresse beaucoup à ce que les autres pensent de mon organisation	1 2 3 4 5 6 7
50. Quand quelqu'un dit du bien de mon organisation, je le prends comme un compliment personnel.	1 2 3 4 5 6 7
51. J'aimerais parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur	1 2 3 4 5 6 7
52. Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière dans mon organisation	1 2 3 4 5 6 7

3) La résistance au changement :

53. J'ai peur de commettre des erreurs professionnelles	1 2 3 4 5 6 7
43. J'aimerais savoir en quoi mon travail actuel sera affecté après la réduction d'effectif	1 2 3 4 5 6 7
44. Est-ce que la réduction d'effectif affecte négativement le climat de travail et de groupe ?	1 2 3 4 5 6 7
45. J'ai le souci d'être encadré après la réduction d'effectif	1 2 3 4 5 6 7
46. J'ai peur de commettre des erreurs lorsque mes tâches changent	1 2 3 4 5 6 7

OFFRE DE SERVICE



Université du Québec
École nationale d'administration publique

Offre de service :

**L'engagement organisationnel des cadres administratifs au sein de la TGR
Rabat dans un contexte du changement**

À l'intention de :

M. Mahyat Mimoune

Document réalisé par :

Farik Said

Dans le cadre du cours :

ENAP 7968 Stage en milieu de travail

Montréal
Janvier 2008

Identification des parties :

Le présent document constitue l'offre de service concernant le stage qui sera effectué par le stagiaire Farik Said dans le cadre de l'obtention de sa maîtrise en administration publique pour analystes, concentration : gestion des ressources humaines. Le mandat relié au stage sera effectué pour le compte de M Mahyat Mimoune, chef de service de la formation au sein de la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) Rabat et sera supervisé par M. Denis Morin, professeur à l'ESG-UQAM et chargé de cours à l'ENAP

Fournisseur de service :

Farik Said
2112 Lise
Montréal, Québec
H8N 1M5
Tél. domicile : (514) 761-2291
Courriel : f_said72@hotmail.com

Chargé de formation pratique :

Monsieur Mabrou Yassine
Service de la gestion des carrières
TGR
Boîte postale 21495
Avenue Annakhil
Hay Ryad
Rabat
MAROC
Télécopieur (011)37578274

Professeur-conseiller :

Denis Morin Ph.D.
professeur agrégé en gestion des ressources humaines
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
315 rue Sainte-Catherine est, R-3490
Montréal (Québec)
H2X 3X2
tél. (514) 987-3000 # 4150
Fax: (514) 987-0407
morin.denis@uqam.ca

Les objectifs du stage

La réalisation du stage doit, en plus de permettre à l'étudiant de compléter sa maîtrise, favoriser l'intégration de certains éléments. Les objectifs généraux du stage sont de permettre au stagiaire de :

1. Intégrer les connaissances acquises durant la scolarité
2. Appliquer les outils et les méthodes d'analyse utilisées dans son champ d'intervention
3. Mettre en pratique ses capacités professionnelles
4. Acquérir une expérience d'analyste/ conseiller/ consultant dans son champ de spécialisation.

De façon individuelle, le stage est le lieu idéal afin de favoriser l'établissement d'un réseau de contacts, tant à l'interne qu'à l'externe, de même que de ce familiariser avec les principes et enjeux de l'administration publique. Le stagiaire entend développer certaines aptitudes par le biais de son passage au sein de l'organisation en ce qui a trait aux habiletés de gestion, au travail d'équipe et à la capacité d'analyse.

Mandat :

Vu que la TGR a connu lui aussi une compression d'effectif des cadres administratifs pour objectif de rationalisation, l'étudiant durant son intervention est appelé à proposer des pratiques de la GRH liées à l'engagement organisationnel , pour assurer la motivation, l'implication, le développement de leadership ainsi que d'autres indicateurs que l'étudiant jugera pertinents pour mobiliser le personnel administratifs à la réalisation des objectifs de l'établissement dans un contexte de changement organisationnel .

Démarche d'intervention

Étape 1: Analyse préliminaire

Comme étape préalable à la réalisation du mandat proprement dit, le stagiaire effectuera une analyse sommaire du contexte de l'organisation afin de bien comprendre la nature et les paramètres de son mandat. Ainsi, il consultera la documentation pertinente afin de bien comprendre la mission, les objectifs et les activités de l'organisation ainsi que les personnes touchées.

Cette analyse nous permettra de consolider nos connaissances face à l'organisation et à la problématique soulevée.

Nous procéderons ainsi à une analyse des documents écrits pertinents se rapportant à l'organisation ainsi que sur la réforme :

- ◆ Rapport annuel
- ◆ Rapports sur la réforme.

Étape 2 : Évaluation du degré de connaissance et de compréhension

Cette étape vise à évaluer le degré de l'engagement organisationnel des cadres administratifs dans un contexte du changement au sein de la TGR . Afin d'évaluer précisément ce degré, cette étape s'effectuera en deux volets.

Nous élaborerons d'abord un questionnaire destiné à l'ensemble des cadres administratifs de la division des ressources humaines. ce questionnaire nous permettra d'évaluer le degré d'engagement, de mobilisation, de détresse psychologique (syndrome du survivant) et diverses attitudes au travail liées aux retombées du changement organisationnel

A) Questionnaire auprès des employés :

Ce questionnaire nous permettra d'évaluer le degré d'engagement des employés. Nous accorderons un soin particulier à la validité et à la crédibilité de l'outil afin de produire un questionnaire final qui soit facilement compréhensible et qui permette réellement de recueillir les informations recherchées. Pour ce faire, on utilisera les étapes suivantes :

- ◆ Élaborer le questionnaire préliminaire
- ◆ Rédiger le questionnaire final
- ◆ Administrer le questionnaire

B) Entrevue :

Elle sera une étape importante pour compléter les informations fournies par le questionnaire pour recueillir des données valides, précises et reflétant bien la réalité .

Étape 3 : Compilation, analyse et rédaction du rapport final

La codification des réponses et l'analyse avec rigueur et précision des données obtenues afin de remettre le rapport final qui vous fournira les résultats attendus vis-à-vis de l'engagement organisationnel des cadres administratifs dans un contexte du changement au sein de la TGR.

Après avoir élaboré le diagnostic lié à l'analyse des données recueillies, le stagiaire transmettra des pistes de solution qui permettront d'améliorer l'engagement organisationnel des cadres administratifs.

Ressources matérielles

Pour la réalisation de ce mandat, la division des ressources humaines de la TGR de Rabat fournira les ressources matérielles nécessaires à la réalisation du mandat, (espace de bureau, mobilier, matériel de travail, ordinateur, imprimante, ligne téléphonique, accès à Internet).

Lieu de service : Service de la gestion des carrières
TGR Avenue Annakhil
Hay Ryad Rabat

Période du stage : janvier à fin mai 2008

Les intervenants dans la réalisation de ce mandat s'engagent à respecter les obligations énoncées dans le document *Politique et règles administratives relatives aux stages/travail dirigé*, préparé par l'École nationale d'administration publique.

Rémunération : Stage non rémunéré.