



---

## **Effet du changement organisationnel sur la satisfaction des salariés des entreprises du secteur privé au Mali**

**Alhousseiny Samba TRAORE**

Enseignant chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako  
Laboratoire en Management et Décentralisation-Mali

**Adama DIABATE**

Professeur Titulaire

Institut Universitaire de Développement Territorial  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako  
Laboratoire en Management et Décentralisation-Mali

---

**Resumé:** L'objet de cet article est d'analyser en quoi le changement organisationnel contribue à la satisfaction au travail des employés des entreprises privatisées au Mali. Il s'agit principalement d'examiner les relations entre les différentes formes de transformations effectuées au sein de ces entreprises et le niveau de satisfaction des employés. Pour cela, enquête par questionnaire a été réalisée auprès de 36 travailleurs œuvrant dans les entreprises privatisées de la ville de Bamako. Les résultats montrent que les formes de changements tels que les changements d'horaires, de tâches, technologiques et de localisation géographique contribuent à l'amélioration de la satisfaction au travail. Par contre, la réduction des effectifs contribue à diminuer cette satisfaction au travail. L'article interpelle ainsi les décideurs des entreprises privatisées sur la façon d'introduire la réduction des effectifs au sein de l'entreprise.

**Mots-clés:** Changement organisationnel; satisfaction au travail; entreprises privatisées; transformations; réduction des effectifs

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.17257730>

---

## Introduction

Les travaux sur le changement organisationnel et les attitudes sont certes une vieille problématique qui date des années 80 notamment avec les travaux de Boumaza (1998) mais demeure toujours d'actualité aussi bien dans les pays développés que ceux en voie de développement. Dans un contexte comme celui du Mali en général et du secteur des privatisations en particulier, on assiste très souvent à diverses transformations sur l'organisation des entreprises. Au-delà des changements organisationnels, le personnel des entreprises privatisées est fréquemment confronté à de nombreux changements dans leurs environnements de travail immédiat tels que les changements de dirigeant, de supérieur hiérarchique, de collègues, de tâches, d'heures de travail... Bien que les efforts de gestion soient mobilisés pour le succès de ces changements, les réussites demeurent éphémères dans le cadre de leur implantation.

En réalité et comme le souligne Rondeau & Paillé (2016) les changements organisationnels véhiculent très souvent un cortège d'incertitudes et d'inquiétudes qui peuvent avoir des conséquences négatives sur les attitudes de leurs destinataires (crainte de perdre son emploi, doute de sa capacité à maîtriser de nouveaux instruments de travail, peur de la disqualification...). En substance, tout changement organisationnel crée un sentiment d'anxiété et un sentiment d'insécurité (Soné Mbassi, 2013) chez les individus. Conscients de cet enjeu et s'agissant d'un terrain d'étude caractérisé par la pluralité des logiques, les acteurs sont considérés comme un maillon essentiel et un moteur de changement par excellence pour une création de la valeur. Toutefois, ces derniers souhaitent travailler dans les meilleures conditions pour assurer leur implication et leur engagement réel en développant une capacité d'adaptation face au contexte d'incertitude éminente.

Néanmoins, les acteurs peuvent également exprimer des situations inconfortables marquées par une résistance comme une principale source d'échec des changements organisationnels ce qui nécessite un fort appui du leadership pour les accompagner dans une approche d'amélioration continue en exerçant de l'influence positive sur ces derniers (Soparnot, 2004).

Concernant la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail, plusieurs recherches ont montré que la satisfaction associée au changement peut avoir des effets délétères sur l'expérience de travail des employés (Vandenberghe et al., 2013), l'absentéisme (Utami et al., 2021 ; Zid & Jeoffrion, 2014), la performance au travail (Soparnot, 2004 ; Arnoud & Ealzon., 2013), sur l'engagement organisationnel (Noah, 2017) et sur la santé (Moison, 2010). Malgré leur nombre, les écrits de Sone Mbassi (2013) par exemple, ont tout de même souligné que le changement peut être connoté de manière très contrastée et les effets de ce concept sur l'organisation des entreprises seraient donc distincts. En effet, même si dans une certaine mesure, le changement peut être considéré comme un facteur d'insécurité pour les salariés et associé à un risque accru de dépression, l'usage du changement dans les organisations traduit généralement le désir d'innover dans le travail afin d'améliorer la qualité des services destinée à la clientèle (Ntsame Sima, (2012). S'il est vrai que dans le secteur des privatisations Malien, les transformations effectuées visent à consolider l'innovation et l'émergence dudit secteur, il reste à s'interroger si les promoteurs de ces changements s'intéressent aussi à leur contribution sur la satisfaction des salariés. En réalité, lorsqu'on observe de plus près les transformations effectuées dans ce milieu, on constate qu'elles s'accompagnent parfois par le manque d'adaptabilité, de l'incertitude dans l'emploi et la carrière, des problèmes de flexibilité..., (Grouard & Meston, 1998), ce qui n'est pas sans conséquence sur la satisfaction au travail. De plus, à notre connaissance, il n'existe pas de recherche ayant analysé les effets du changement organisationnel sur la satisfaction au travail dans ce secteur au Mali.

L'objectif de ce travail est donc d'analyser en quoi le changement organisationnel peut-il contribuer à la satisfaction au travail des employés des entreprises privatisées au Mali. En d'autres termes, quels sont les formes de changement susceptibles d'accroître le niveau de satisfaction au travail des salariés dans

les entreprises privatisées Maliennes ? La présente étude, qui est quantitative (confirmatoire), à travers un questionnaire, offre un aperçu de la façon dont les organisations peuvent aider à améliorer la perception du changement en identifiant les formes susceptibles d'accroître leur niveau de satisfaction au travail. Après avoir présenté la littérature sur les notions de changement et de satisfaction ainsi que les effets issus du lien entre les deux, la suite de ce travail sera consacrée aux résultats de l'étude quantitative menée auprès des employés concernés par le changement au sein des entreprises privatisées au Mali.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1. Le changement organisationnel dans les entreprises privatisées**

Le changement organisationnel fait partie des thèmes récurrents depuis longtemps débattus du fait même de leurs liens consubstantiels avec la réalité des entreprises. Seulement, le manque de clarté conceptuel du changement organisationnel conduit un certain nombre de chercheurs soit à délaisser certains aspects du sujet, soit à l'inclure dans une approche de management et comportement des organisations. Après avoir présenté les principaux concepts, la suite de cette section va permettre de faire une revue théorique du lien entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail.

#### **1.1.1 Le changement organisationnel et ses différentes formes**

Les écrits sur le changement organisationnel nous permettent de le cerner dans les entreprises privatisées selon trois approches différentes du changement organisationnel. De prime abord, selon une approche centrée sur l'entreprise qui souligne combien les changements majeurs peuvent affecter négativement le fonctionnement et les performances d'une entreprise (Darwish, 2016). Ensuite, celle qui met l'accent sur les conditions de travail et accorde au travailleur un rôle actif dans lequel celui-ci interprète et donne du sens aux situations auxquelles il est confronté. Enfin, la troisième approche envisage la transaction entre les travailleurs et leur organisation (Di Giamberardino & Carton, 2013). Elle permet de mieux comprendre la variabilité des réactions individuelles.

Hansez et al., (2004) conçoivent le changement comme un stressor potentiel et l'impact de ce changement comme un phénomène individuel avec une variabilité élevée. Cela explique pourquoi il existe une variété de définition sur le changement.

La notion de changement est très large et peut regrouper un ensemble de réformes. Dans la littérature, le changement peut se manifester par une réduction des effectifs (Presqueux, 2020), une approche qualité (Austier et al., 2020), une fusion d'unités de production (Di Giamberardino & Carton, 2013), une réorganisation du travail (Horlait, 2016), une privatisation (Soné Mbassi, 2013), une gestion en flux tendu Kehel, (2021), une gestion par objectif (Touamani, 2010) ou une réorganisation des services (Soné Mbassi, 2020).

Dans le cadre de cette étude nous retiendrons la définition de Hansz et al., (2016). Selon ces auteurs le changement organisationnel renvoie à « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». Ils insistent sur le fait « qu'il y a changement organisationnel lorsque les comportements et pratiques des acteurs d'une organisation ont été modifiés de façon relativement durable ». En d'autres termes, étudier le changement revêt deux points fondamentaux. Le premier point concerne les formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par les personnes qui les vivent. Le second point lié au jugement et à la perception qu'en ont les personnes affectées par le changement.

Bakiti ba Mbog Binyet et al., (2024), reconnaissent plusieurs sortes de changements selon qu'ils soient brefs ou profonds, rapides ou violents, ou imposés. Ils donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes

et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement subi ou imposé « est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci ».

Toutefois, les changements organisationnels aujourd'hui sont plus rapides et très différents de ceux ayant dominé les décennies précédentes (Peretti & Boucher, 2018). Il est évident que le facteur humain constitue la principale clé de voute de la réussite du changement organisationnel mais également peut devenir une des plus grandes causes d'échec (Autissier & Gril, 2020). A cet égard, nous allons détailler dans la partie ci-dessous la notion de la résistance ainsi que ses sources comme des facteurs d'échec du changement organisationnel en mobilisant également les stratégies à adopter comme étant des facteurs clés de succès afin de contourner ces dernières.

### **1.1.2 Le changement organisationnel et la résistance des acteurs des entreprises privatisées**

Selon la théorie évolutionniste développée par Nelson et Winter, (1982), les organisations sont impactées par l'évolution de l'environnement et sont dans l'obligation de mener des changements organisationnels plus ou moins drastiques afin de maintenir la vitalité et de garantir la performance. Toutefois, la complexité de la structure organisationnelle des entreprises privatisées ne facilite pas la conception d'un modèle de changement organisationnel.

De surcroît, tout changement organisationnel provoque une certaine rupture avec les routines organisationnelles habituelles en les transformant pour les faire évoluer vers un état plus souhaitable tout en essayant de garder l'équilibre organisationnel. En outre, la construction du modèle suppose la mise en exergue du rôle central des acteurs et de l'importance de leur participation au processus afin de s'assurer d'une adhésion de leur part et de la réussite de l'introduction de l'outil dans l'organisation (Bakiti ba Mbog Binyet et al., 2024). Cette implication des individus a été également soutenue par les propos de (Autissier et al., 2010) qui avancent que « le changement n'est pas quelque chose qu'une organisation décide mais quelque chose que ses membres fabriquent ». Cette notion d'individus comme une condition de réussite d'un changement organisationnel peut également devenir une source de résistance et une de ses plus grandes causes d'échec.

Ainsi, ce constat met en relief ce que cache souvent le concept de changement organisationnel dans ses dimensions qui est la notion de la résistance des individus. Piloter le changement devient nécessaire et impératif pour les entreprises privatisées. Nous sollicitons partager la classification des attitudes des acteurs organisationnels à l'encontre du changement organisationnel comme développée par Iglesias et al., 2010 qui est composée de la catégorie des stratèges dont leur mission est la planification du changement qui sera mise en place par les organisateurs comme une deuxième catégorie et finalement on cite la catégorie des récepteurs qui sont généralement les plus résistants au changement (Pesqueux, 2020).

Ainsi, la résistance peut être définie comme une expression d'opposition des acteurs à une évolution ou un changement au niveau de l'organisation pour bloquer l'impact d'une action subie. Cette résistance dispose de deux formes notamment la forme passive et active. La première forme réside dans le fait d'éviter les différentes situations de conflits au moment où la deuxième forme de résistance fait référence aux différents comportements de désobéissance. De surcroît, le changement organisationnel engendre de l'incertitude et de la frustration chez les acteurs avec des représentations à la fois favorables et défavorables (Moisdon, 2010).

Ce concept de la résistance a été bien traité au niveau de la littérature traitant les sciences de gestion dont le précurseur est Lewin qui insiste sur la dynamique de groupe dont dépend l'acteur pour accepter

ou refuser un nouveau changement. (Bareil, 2010, Soparnot, 2010) de leur part, proposent une autre définition de la notion de la résistance comme étant « la capacité d'un ou de plusieurs individus à constituer une entrave aux projets de changements organisationnels menés par une organisation à travers une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... ».

De même, la théorie des jeux et de la sociologie des organisations, permet de donner un cadre de référence et étudie les comportements et leurs rationalités. Généralement, les attitudes se classent par groupe social où les comportements sont opposés dans un environnement immuable entre autoritarisme et collaboration. Dans la même veine, les acteurs choisissent les stratégies prudentes justifiées par le désir de protection des individus dans des organisations bureaucratiques.

Néanmoins et pour autant, la résistance n'est pas toujours négative (Pesqueux, (2020)). Car, cette dernière dépend de la connaissance des enjeux et des effets du changement proposés. Toutefois, les individus peuvent accepter ce projet de réforme tant qu'il est profitable tant qu'il ne touche pas leur zone de confort. L'enjeu est alors de minimiser les manifestations afin de maximiser les chances de succès et cela via plusieurs stratégies de changement organisationnel. En substance, la littérature identifie plusieurs stratégies d'ajustement pour faire face aux situations de résistance. Ces dernières s'articulent autour des stratégies hiérarchiques, de développement organisationnel, politique, historique et symbolique. Premièrement, la stratégie hiérarchique fait appel au type de changement imposé et planifié. L'approche est simple, la conception du projet passe par les stratèges sans consulter les opérationnels qui doivent exécuter ce changement à la lettre. Tandis que la deuxième stratégie de développement organisationnel part du principe de la dimension humaine.

Selon, Autissier & Gril, 2020, le succès du changement repose sur des mesures d'accompagnement telles une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation. La stratégie politique en troisième position, de ses dispositifs, la pluralité des acteurs et la divergence des intérêts lorsque s'enclenche le processus de changement. A ce niveau, la réussite du changement organisationnel dépend du degré de convergence des intérêts des acteurs avec les objectifs de l'organisation. La quatrième stratégie est celle historique, qui désigne le changement organisationnel comme un changement partiel qui se crée d'une façon progressive et adaptative selon les impératifs de la conjoncture actuelle. Finalement, apparaît la stratégie symbolique qui préconise que la conduite du changement soit fondée sur la production de sens (Minvielle & Contandriopoulos, 2004). Notre objectif, est de savoir si ces différentes stratégies de changement organisationnel sont efficaces dans les entreprises privatisées et procurent la satisfaction des travailleurs.

## **1.2. La satisfaction au travail dans les entreprises privatisées**

De nos jours, la plupart des organisations cherchent à mesurer, et améliorer la satisfaction des travailleurs par rapport à la clientèle de l'entreprise, car elles y sont contraintes par le caractère concurrentiel de leurs marchés ou par les problèmes sociétaux qui résultent de la régulation gouvernementale. Celle des travailleurs des entreprises privatisées ne s'éloignent pas de cette règle. Distincte des notions voisines, la satisfaction est un état psychologique résultant de la comparaison entre des attentes et une réalité perçue. Ces attentes, ont pour base la comparaison avec d'autres employés ou des emplois précédents. Ainsi, bon nombre de recherches ont été publiées sur les réactions des travailleurs mais ces travaux se caractérisent par un manque de clarté conceptuelle et d'homogénéité des mesures de la satisfaction au travail.

Dans leur revue de la littérature sur la satisfaction au travail, Utami et al., (2021) soulignent que ce concept est l'un de ceux les plus mobilisés en gestion des ressources humaines surtout dans son rôle supposé de médiateur entre, d'une part les conditions de travail, et d'autre part les effets individuels et

organisationnels. Ces mêmes auteurs mettent en évidence trois approches du concept de satisfaction au travail : la satisfaction comme une dynamique dans laquelle l'individu est en constante adaptation pour maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient, ensuite la satisfaction comme le résultat d'une évaluation dans laquelle l'individu mesure l'écart entre ce qu'il attend et ce qu'il perçoit de son emploi, enfin la satisfaction comme un état émotionnel correspondant à l'expérience de travail telle qu'elle est perçue par individu.

Dans le cadre de notre étude nous retiendrons la définition de Locke comme étant « un état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail (Dagenais-Desmarais, 2010) ». L'individu aura des attentes vis-à-vis de son travail et son accomplissement entraînera la satisfaction au travail. Il s'agit d'une attitude affective que l'individu éprouve intérieurement et qui ne se manifeste pas directement par un comportement.

Différents niveaux de satisfaction au travail peuvent être distingués dans la littérature (Darwish, 2016) : la satisfaction globale, correspondant à la satisfaction vis-à-vis du travail dans sa globalité mais aussi la satisfaction vis-à-vis des différents déterminants, c'est-à-dire des aspects qui composent le travail. Les déterminants sont généralement classés en deux catégories : les facteurs intrinsèques liés à l'activité de travail elle-même et les facteurs extrinsèques liés à l'environnement dans lequel cette activité se réalise. D'une manière intrinsèque, la satisfaction au travail renvoie au considération obtenu, autonomie au travail, possibilité d'initiatives, sentiment d'accomplissement ...etc. De manière extrinsèque, elle renvoie au salaire, sécurité de l'emploi, relation avec les collègues.

Selon Davoine (2006), la satisfaction au travail est surtout déterminée par les caractéristiques d'un travail, c'est-à-dire par la nature d'un certain travail et le contenu de ses tâches. Plus les tâches de travail sont stimulantes et ont une signification pour le travailleur, plus celui-ci est satisfait au travail. Les auteurs proposent cinq caractéristiques primordiales que les tâches de travail doivent compter. Il s'agit de la variété des habiletés, de l'identification aux tâches, de l'importance des tâches ainsi que l'autonomie et la rétroaction. Lorsque les tâches de travail ont ces caractéristiques, elles favorisent la satisfaction des travailleurs. Sur le plan empirique, l'importance de ces cinq caractéristiques de travail a été reconnue pour prédire le degré de satisfaction des travailleurs (Iglesias, 2010). D'ailleurs, lorsqu'on demande aux gens d'évaluer les aspects de leur travail (par exemple, le salaire, les promotions, les relations interpersonnelles, etc.) qui les rendent les plus satisfaits, ils identifient le contenu des tâches comme constituant l'élément le plus important. Cela souligne l'importance des caractéristiques du travail pour déterminer le degré de satisfaction des travailleurs des entreprises privatisées.

### **1.3. Lien entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail : apport de la théorie de l'autodétermination**

Le succès d'un changement devrait être évalué en prenant en considération certains aspects de la satisfaction au travail. En effet, la théorie de l'autodétermination « considère les êtres humains comme des organismes proactifs dont le fonctionnement naturel ou intrinsèque peut être facilité ou entravé par le contexte social » (Chaanoun & Aloui, 2024). Le point central mis en évidence ici est le besoin fondamentale d'autonomie (caractéristique du travail et indicateur de la satisfaction au travail). Il représente la nécessité pour un individu de se sentir uniquement responsable de ses actes. Ce préambule a été porté par des recherches montrant que les contrôles, tels que les récompenses (Davoine, 2006), les délais (De Zwart et al., 2004), et la concurrence (Horlait, 2016), peuvent miner l'intérêt des tâches et la qualité des performances. En d'autres termes, ce résultat implique que lorsque les individus sont contraints de faire des choses sans justification claire, ils sont généralement moins intéressés par la tâche et ne l'exécutera que tant qu'il existe une forme de surveillance. De plus, lorsque les individus sont fournis avec des raisons et une communication claire pour faire une tâche, ils deviennent généralement

plus intéressés et sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur emploi (Demers, 1999). Toutefois, lors de la mise en œuvre du changement les individus commencent à agir de façon plus consciente et cherchent à travers des interactions à comprendre ce qui se passe autour d'eux. L'introduction des nouvelles technologies, la mise en œuvre d'une nouvelle structure de travail ou l'apparition de nouveaux concurrents peut provoquer du stress chez les individus. Le changement organisationnel passe des lors par l'émancipation et la résistance des individus (Autissier & Gril, 2020).

L'émancipation est un processus actif visant l'autodétermination individuelle et collective. Ainsi, si la peur quant aux avantages futurs est un obstacle au changement, la communication est posée comme un facilitateur du changement (Remoussenard, & Ansiau, 2013). La théorie de l'autodétermination peut alors rendre compte du processus par lequel les techniques participatives conduisent à l'acceptation du changement. Par conséquent, plus les employés acceptent le changement, plus ces derniers sont susceptibles d'être satisfaits par les changements effectués (Boumaza, 1998). Autrement dit, les formes de changements effectuées par les organisations sont des facteurs susceptibles d'agir sur le niveau de satisfaction des travailleurs.

## **2. Méthodologie de l'étude**

La validité de toute étude repose sur la méthodologie suivie pour la conduire. En particulier, cette méthodologie concerne les démarches suivies pour obtenir les principaux matériaux de l'étude que sont les données, ainsi que les procédures de leur traitement.

### **2.1 Population et échantillon**

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire administré de manière anonyme auprès de 36 travailleurs œuvrant auprès de trois (03) entreprises privatisées de la ville de Bamako à savoir MALITEL, BDM-sa, BNDA-sa. Parmi eux, 20 sont des hommes (55,56 %) et 16 sont des femmes (44,44 %). En ce qui concerne l'âge, les travailleurs sont répartis comme suit : entre 21-30 ans (31,9%) entre 31-40 ans (53,2%), entre 41-50 (10,6%) et entre 51 et plus (4,3%). S'agissant de la situation matrimoniale 17% sont en union libre, 2,1% sont veufs (ves), 53,2% sont célibataires, et 27,7% sont marié(es). La plupart des travailleurs ont fait des études supérieures soient 78,7%, avec 51,1% d'enfants à charge sous leurs toits. Concernant la catégorie socio professionnel, 44,7% sont des agents d'exécution, 38,3% sont des agents de maîtrise, et 17% sont des cadres. Aussi, s'agissant de l'ancienneté, 55,3% ont une ancienneté de moins de 5 ans, 38,3% entre 5-10, et 6,4% pour 10 et plus.

### **2.2 Mesure des variables**

Les hypothèses de recherche H1 et H2 ont été formulées à savoir :

H1 : Les formes de changements tels que les changements d'horaires, de tâches, technologiques et de localisation géographique dans les entreprises privatisées contribuent à l'amélioration de la satisfaction au travail.

H2 : La réduction des effectifs à travers la privatisation contribue à la satisfaction au travail du personnel. Les outils de mesure mobilisés concernent le changement organisationnel et la satisfaction au travail.

La satisfaction au travail, est un concept qui a intéressé un grand nombre de chercheurs. Parmi l'ensemble des outils que comprend la littérature nous avons retenu le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) comme base d'évaluation de la satisfaction au travail des employés œuvrant dans les entreprises privatisées Maliennes. Malgré son ancienneté cet instrument reste l'un des plus exhaustif et persuasif existant à ce jour et comprend 20 facettes de l'emploi (conditions de travail, possibilité d'avancement, stabilité de l'emploi, ...). Il est le plus utilisé dans les recherches internationales car ses qualités de validité internes et externes sont largement reconnues.

## 2.3 Analyse des données

La première étape de l'analyse a consisté à vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure. Dans le cadre de ce travail, le coefficient alpha de combrach est supérieur à 80, ce qui atteste niveau de cohérence interne. Les analyses statistiques ont ensuite été réalisées à l'aide de SPSS (version 21), Excel (version 7) et Stata (version 12). L'examen de la relation entre les formes de changement organisationnel et la satisfaction au travail est fait à l'aide d'une régression linéaire multiple. En plus les manipulations économétriques par la méthode des MCO grâce aux tests de Student et Fisher qui fournissent les informations sur la significativité individuelle et globale ont permis déterminer l'influence des variables endogènes et exogènes d'un point de vue global (changement et satisfaction et d'un point de vue individuel (formes de changement et satisfaction).

## 3. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Notre recherche vise à la mise en évidence des liens entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail. En d'autres termes quelle est la contribution du changement organisationnel sur la satisfaction au travail ?

### 3.1. Les effets du changement organisationnel sur la satisfaction au travail des salariés des entreprises privatisées Maliennes

Le tableau ci-dessous présente les corrélations effectuées entre les changements organisationnels et la satisfaction au travail auprès de l'ensemble de l'échantillon. On constate alors que toutes les corrélations sont positives et significatives à l'exception de la réduction des effectifs qui est négative et significative. Il existe donc un lien entre les changements organisationnels et la satisfaction au travail suivants (par ordre d'importance) : changement au niveau des tâches (0,247), changement au niveau des horaires (0,1977), changement aux niveaux de la localisation géographique (0,1976), changement technologique (0,441) et réduction des effectifs (-0,229).

**Tableau 1. Changement organisationnel et Satisfaction au travail au sein des entreprises privatisées au Mali**

| Modèle de régression linéaire multiple<br>Variables                                                                                                                        | ROBUST      |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|
|                                                                                                                                                                            | Coefficient | Pr >  t  |
| Changement organisationnel à travers le niveau des horaires (Par exemple : horaires variables, horaires flottants, horaires compressés, annualisation du temps de travail) | 0,1977401   | 0,006**  |
| Changement organisationnel à travers la localisation géographique (Par exemple : télétravail à domicile, télétravail mobile, télécentres)                                  | 0,1976631   | 0,046**  |
| Changement organisationnel à travers le niveau des tâches (Par exemple : rotation des postes, polyvalence des tâches, élargissement des tâches, enrichissement des tâches) | 0,2473137   | 0,006**  |
| Changement organisationnel à travers la technologie                                                                                                                        | 0,4416852   | 0,000*** |
| Changement organisationnel à travers une réduction d'effectifs                                                                                                             | -0,2295429  | 0,010**  |
| Nombre d'observations : 47<br>$R^2 = 0,9595$<br>$F(5,42) = 204,75$<br>Note : Variable dépendante : Satisfaction au travail au sein des institutions bancaires au Mali (Y1) |             |          |

*Source : Auteur à partir des données d'enquête.*

*Source : sortie du logiciel STATA.14.*

\*\*\* (\*\*) {\*} significatif à 1% ; 5% et 10%.

### 3.2. Discussions

Rappelons que nos hypothèses de recherche retenues dans le cadre de notre étude sont :

H1 : Les formes de changements tels que les changements d'horaires, de tâches, technologiques et de localisation géographique dans les entreprises privatisées contribuent à l'amélioration de la satisfaction au travail.

H2 : La réduction des effectifs à travers la privatisation contribue à la satisfaction au travail du personnel. Les résultats présentés viennent confirmer l'existence d'un lien entre les changements organisationnels et satisfaction au travail dans les entreprises privatisées. Au sein de notre échantillon, le lien plus fort avec la satisfaction au travail renvoie au changement au niveau des tâches. Les témoignages rapportés par Hansez et al (2004) constituent autant d'éléments de compréhension de ce lien. Ils décrivent en effet que le changement au niveau des tâches est davantage préjudiciable aux travailleurs des entreprises privatisées. Ils confirment ainsi que l'adaptation nécessaire aux changements de tâches suppose un prix énorme en termes de bien-être au travail. Ils présentent des stratégies d'adaptation leur permettant de faire face à ces changements et ainsi de trouver un nouvel équilibre. Seulement, l'intensité et la fréquence d'adaptation seront d'autant plus difficiles que l'on descend dans l'échelle hiérarchique favorisant ainsi la résistance. La menace s'affirme au fur et à mesure qu'on descend du niveau de personnel de direction à celui de simple cadre, puis de celui d'employé à celui d'ouvrier.

En deuxième position, un changement au niveau des horaires. Celui-ci va en effet avec les propos de Verhaeghe et al (2006). Ils expliquent que le changement d'horaire affecte non seulement l'environnement de travail mais aussi la vie privée pour une certaine catégorie des travailleurs. Mais pour d'autres travailleurs, ils ressentent moins l'insécurité d'emploi et se sentent davantage stimulés positivement par leur travail. Ce sentiment d'insécurité stimule la résistance chez les travailleurs.

Le changement aux niveaux de la localisation géographique arrive en troisième lieu et a été très peu exploré dans la littérature. Pour Autissier & Gril (2020), même si cela entraîne une intensification du travail, les perceptions et conséquences sont positives : les télétravailleurs se sentent davantage soutenus par l'organisation et par le supérieur hiérarchique, contrôlent davantage leur activité de travail, sont davantage satisfaits et stimulés par leur travail et estiment qu'ils ont une meilleure qualité de vie physique. Les perceptions négatives laisseraient une place à des actions de résistance (H1 validée).

Enfin, la réduction des effectifs qui est considérée comme une situation ayant des conséquences dramatiques sur le personnel de l'organisation. D'après Chaanoun & Alaoui (2022) et Chaanoun & Alaoui (2024), plusieurs victimes se sont senties trahies, exclues et même expulsées dans la nouvelle entreprise, désormais privatisée où ils ont passé une grande partie de leur vie. Ces changements sont vécus comme des périodes stressantes que ce soit pour les licenciés ou le personnel reconduit en emploi. Le chômage est un facteur prouvé de dégradation de la santé mentale et l'insécurité socioéconomique pour les personnes en emploi figurant parmi les facteurs psychosociaux de risque qui nuisent considérablement à la santé psychologique des travailleurs (Kehel, (2021) et peut entraîner la mort. La perte probable de l'emploi apparaît comme un indicateur fort à la résistance au changement organisationnel dans les entreprises privatisées, (H2 rejetée).

### Conclusion

Cette étude examine la contribution du changement organisationnel sur la satisfaction au travail dans les entreprises privatisées Maliennes.

Sur le plan managérial, elle interpelle les décideurs des entreprises privatisées sur la façon d'introduire la réduction des effectifs au sein de l'entreprise (taux de communication est de 48,9%). On peut conclure

que les formes de changements tels que les changements d'horaires, de tâches, technologiques et de localisation géographique contribuent à l'amélioration de la satisfaction au travail. Toutefois, la réduction des effectifs contribue à diminuer cette satisfaction au travail. De plus, les résultats de cette recherche pourraient aider les décideurs à réorienter leur opinion sur la gestion du changement dans les entreprises privatisées au Mali. Ce travail permet également, de cerner le champ d'application du changement organisationnel dans les entreprises privatisées et de montrer la nécessité de limiter les risques psychosociaux des employés. Nos analyses permettent également d'amener les acteurs à organiser davantage des séances de discussion, des concertations de groupe avant la mise en œuvre de changement car le taux de sérénité face au changement est faible. Ce travail est en droite ligne des travaux de Chaanoun. & Alaoui (2024) qui confirme que les représentations des acteurs sont ambivalentes vis-à-vis d'un modèle de changement organisationnel universel.

Ce qui permet de progresser vers un modèle de changement organisationnel en contexte africain.

Plusieurs limitent doivent être mentionnées dans ce travail. En effet, dans la littérature, les modèles de gestion du changement sont nombreux et variés selon les auteurs. Mais, seuls les modèles de Soparnot (2004) ont été traités dans cette recherche. De plus, certains modèles n'ont été mesurés que par un seul indicateur, ce qui peut poser un problème de validité. Aussi, la faible proportion des femmes et des personnes de plus de 40 ans par rapport à l'échantillon peut justifier l'absence de significativité au niveau de la réduction des effectifs chez ces derniers. Des analyses sur un échantillon plus important pourront apporter des éclairages supplémentaires. Par ailleurs, même s'il est admis que les réductions des effectifs n'exercent pas les mêmes effets sur la satisfaction des travailleurs en poste (Davoine, (2006), il serait opportun de prendre en compte les catégories socioprofessionnelles afin de voir si la contribution du changement organisationnel sur la satisfaction des travailleurs des entreprises privatisées peut être contingente de la position hiérarchique. En effet, ces contributions peuvent évoluer et diverger selon les différents groupes de salariés, la durée et la qualité de la relation d'emploi (Commeiras, 1997, Kehel, 2021).

## REFERENCES

- [1] ? Ce programme est géré par Coutrot, T.
- [2] Arnoud, J., & Falzon, P. (2013). Changement organisationnel et reconception de l'organisation: des ressources aux capacités. *Activités*, 10(10-2).
- [3] Autissier & Gril (2020). Faut-il avoir peur du changement organisationnel ? *Gestion*, 2(45), 54-60.
- [4] Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A. (2013). *Conduite du changement, concepts clés*, Dunod, Paris.
- [5] Aziza-Chebil, A., Delattre, E., Diaye, M-A. (2017). Les changements organisationnels augmentent-ils les risques psychosociaux des salariés ? : Une analyse sur données couplées. 25-44.
- [6] Bakiti ba Mbog Binyet J., Atissi F., Ndoumbe Berock I. B., (2024), «Les leçons en termes de gestion de ressources humaines tirées du changement organisationnel induit par la Covid19 dans les entreprises au Mali», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 7: Numéro 2 » pp: 622 -646
- [7] Boumaza, k. (1998). *Changement au travail, motivation et satisfaction des fonctionnaires : étude de cas. Mémoire en Sciences de Gestion*. Université de Montréal.
- [8] Chaanoun J. & Alaoui M. (2022). Le changement organisationnel dans les établissements publics hospitaliers : « Résultats d'une Recherche-Intervention au Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI Oujda ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion* , 5 (2).
- [9] Chaanoun J. & Alaoui M. (2024). Les représentations ambivalentes des acteurs hospitaliers vis-à-vis d'un modèle de changement organisationnel proposé : Entre acceptation et Résistance. "Le

- cas d'un établissement de soins public marocain", *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 859 - 881
- [10] Changements organisationnels : La participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif
- [11] Colletterte, P., Delisle, G., Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec, 173p.
- [12] Commeiras, N. (1997). La conduite du changement organisationnel, une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines : une illustration dans l'industrie métallurgique, in M. Tremblay et B. Sire, *GRH face à la crise : GRH en crise ?* Presses de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, 279-303.
- [13] Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales : Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences. Montréal.
- [14] Darwish, A, Y. (2016). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government*.
- [15] Davoine, L. (2006). *Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe: l'importance du contexte*. Centre d'Etudes de l'Emploi.
- [16] De Zwart, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., De Keyser, V. (2004). *Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels. Une perspective transactionnelle*, Vol (67), 257- 281.
- [17] Demers, C. (1999). *De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui*. *Gestion*, 24(3), 131-139
- [18] Di Giamberardino, V. et Carton, C. (2013). *Gestion des changements organisationnels. Rapport réalisé pour le compte du Service de Prévention et de Médecine du Travail des communautés française et germanophone de Belgique*.
- [19] Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques. (2017).
- [20] Grouard, B., Meston, F. (1998). *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, Paris, Dunod.
- [21] Hansez, I., Grisard, A., De Keyser, V., De Zanet, F., D'Hoore, W, Vandenberghe, C. (2004). *L'impact des changements vécus par les travailleurs sur le bien-être au travail : Analyse de la base de données Flexihealth*. 13ème Congrès de psychologie du travail et des organisations.
- [22] Horlait, D. (2016). *L'impact de la perception du changement dans la mise en œuvre du changement : Etude de la fusion des services de pédiatrie du CHU Dinant Godinne*. Mémoire Master 120 en Communication : communication des entreprises, institutions, associations. Université catholique de Louvain.
- [23] Iglesias K., Renaud O., & Tschan F. (2010). *La satisfaction au travail: une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH*. *Nouveaux comportements* Nouvelle GRH?, 16(40), 245-270.
- [24] Kehel, M. (2021). *Changement organisationnel du processus de production et de l'organisation du travail pendant la période pandémique de covid-19 : cas d'une entreprise industrielle marocaine*. *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(32).
- [25] Larouche, V., Lévesque, A., & Delorme, F. (1973). *Satisfaction au travail: problèmes associés à la mesure*. *Relations industrielles*, 28(1), 76-109.
- [26] Minvielle E., Contandriopoulos A. P. (2004). *La conduite du changement*. *Revue Française de Gestion*. 3, 29-53.
- [27] Moisdon, J. C. (2010). *L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A*. *Revue française des affaires sociales*, (1), 213-226.
- [28] Moloi, T. J. (2005). *Testing the Hackman & Oldham theory of enhancing the quality of work- life of employees*.

- [29] Noah, C. (2017). Plateau de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public Malien: rôle du soutien organisationnel perçu. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 23-34.
- [30] Ntsame Sima, M. (2012). Pour un modèle explicatif de l'épuisement professionnel et du bien-être psychologique au travail : vers une validation prévisionnelle et transculturelle. Thèse de Doctorat : Psychologie Sociale, Psychologie du Travail et des Organisations. France : Université Lille Nord de France.
- [31] Peretti, J-M., Boucher, P-R. (2018). Face aux enjeux actuels comment réussir la transformation des organisations : l'apport de la fonction RH et de l'audit social.
- [32] Pesqueux, Y. (2020). Panorama des modèles du changement organisationnel.
- [33] Remoussenard, C., Ansiau, D. (2013). Le bien être émotionnel au travail et changement organisationnel : Le cas Essilor.
- [34] Soné Mbassi, A. N. (2013). TIC, Changement Organisationnels et Performances Economiques des Entreprises au Cameroun TIC Organisational Change and Economic Performance of Firms in Cameroon.
- [35] Soné Mbassi, A. N. (2020). Les transformations organisationnelles en contexte africain: une analyse des usages des réseaux sociaux numériques par la force de vente des entreprises de services. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 275-298.
- [36] Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Revue International de Gestion*, 29(4), 31-42.
- [37] Soparnot, R. (2010). Le management du changement. Paris : Vuibert.
- [38] Touami, Zouaoui. (2010). Le pilotage du changement organisationnel dans le secteur bancaire. Ecole doctorale en Management des Hommes et Gouvernance d'Entreprises. Université Abou- Bakr BELKAID-TLEMCEN.
- [39] Utami, P. P., Widiatna, A. D., Karyati, F., & Nurvrita, A. S. (2021). Does Civil Servant Teachers' Job Satisfaction Influence Their Absenteeism?. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(3), 854-863.
- [40] Vandenberghe, C., De Keyser, V., Vlerick, P., D'hoore, W. (2004) changements organisationnels, stress des employés et satisfaction des clients : Emergence du concept de Flexihealth. Université de Louvain.
- [41] Verhaeghe, R., Vlerick, P., Gemm, P., Van Maele, G., De Backer, G. (2006). Impact of Recurrent Changes in Work Environment On Nurses' Psychological Wellbeing and Sickness Absence. *Journal Of Advanced Nursing*, 56(6), 646–656
- [42] Zid, R. (2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. Mémoire. Université Du Québec : Montréal.
- [43] Zid, R., Jeoffrion, C. (2014). Etude des liens entre les changements organisationnels et le harcèlement moral au travail.