

LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS DU PROCESSUS DE CERTIFICATION DES AERODROMES AU CAMEROUN

Dr ESSOMME Innocent (Contact Principal)

Chargé de Cours

Enseignant-Chercheur / Université de Dschang

BP : 110 Dschang S/C Université de Dschang

Email : essommeinnocent@yahoo.fr

Dr NKIENDEM Felix

Chargé de Cours

Enseignant-Chercheur / Université de Dschang

BP : 110 Dschang S/C Université de Dschang

Email : nkienfelix@yahoo.fr

AKETE OYONO Glawdys Flora

Corporate Safety Manager

Aviation Safety Auditor

Aéroport du Cameroun (ADC SA)

Email : glawdys.akete@adcsa.aero

RESUME

L'objectif de cette étude est d'identifier les leviers du déploiement efficace des capacités opérationnelles des acteurs impliqués dans le processus de certification des aéroports en cours aux Aéroports du Cameroun (ADC SA). Ceci, dans le but d'assurer une mise en œuvre efficiente des activités y afférentes. Pour atteindre nos objectifs, une expérimentation a été effectuée auprès des acteurs internes et externes impliqués dans ledit processus. Les enquêtés ont été amenés à évaluer la capacité à changer des ADC SA sous le crible de la culture d'entreprise. Les résultats obtenus montrent que même avec un contexte très favorable, une culture d'entreprise non alignée au changement réduit la capacité à changer de l'entreprise. Les résultats de cette étude confirment le fait que la capacité des entreprises publiques camerounaises en général, et des ADC en particulier à faire face aux évolutions changeantes de l'environnement, est une préoccupation majeure. Afin de corriger cette faiblesse, la mise en place d'un cadre systémique flexible aux changements organisationnels devient fondamentale. Cette mesure passe par l'instauration d'une culture de changement au sein de l'entreprise, la formation des cadres en gestion du changement, la fluidification des méthodes de communication, ainsi que la multiplication des modules de formation pratiques pour les acteurs opérationnels.

Mots-clés : Changement organisationnel, capacité à changer, culture d'entreprise, Apprentissage organisationnel.

ABSTRACT

This study aims at identifying the key determinants of the effective deployment of the operational capacities of the actors involved in the ongoing aerodrome certification process at Airport of Cameroon (ADC), in order to ensure an efficient implementation of the related activities. To achieve our results, an experiment was carried out with the internal and external actors involved in this process. The respondents were asked to evaluate the ability to change ADC under the sieve of corporate culture. The results show that even in a very favorable context, a corporate culture that is not aligned with change reduces the company's ability to change. The results of this study confirm the fact that the capacity of Cameroon public companies in general, and of ADC SA in particular to cope with the moving changes in the environment, is a major concern. In order to correct this weakness, the establishment of a flexible systemic framework for organizational change becomes fundamental. This involves establishing a culture of change within the company, training managers in change management, streamlining communication methods, and increasing the number of practical training modules for operational actors.

Keywords: Organizational change, ability of change, corporate culture, organizational learning system

Introduction

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement qui connaît de nombreux bouleversements (normalisation internationale, fusion et restructuration, concurrence accrue etc...). À partir de là, le changement devient une condition fondamentale de survie à laquelle les entreprises ne peuvent plus se soustraire, survie qui est dépendante de leur capacité à changer. C'est ainsi que la capacité des organisations à faire face aux évolutions de l'environnement, à anticiper celles-ci, ou encore à modifier leurs ressources en interne pour mieux agir sur l'environnement, devrait être une préoccupation majeure pour les gestionnaires.

Depuis lors, le changement organisationnel occupe le devant de la scène académique et managériale. La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. Toute entreprise est amenée au cours de son histoire, à faire face à des mutations plus ou moins radicales de son environnement. Et, à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques (Soparnot, 2009). Dans cette perspective, les entreprises doivent développer leur capacité de changement afin de s'adapter en continu à la dynamique environnementale, et parfois même la provoquer (Teece, D.J., et G. Pisano, 2004 ; Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen, 1997; Eisenhardt, K.M. ET Martin J.A., 2000). Cette aptitude déterminera leur survie et leur croissance sur le long terme (Soparnot, 2009 ; Benabdeslam, 2016).

Par ailleurs, la capacité de changement peut être perçue comme une source d'avantage concurrentiel (Autissier, D. & I. Vandangeon-Derumez, 2010). Elle est donc liée à une habilité, un « pouvoir faire ». Appliquée au changement, elle pourrait alors se définir comme « l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au

changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation ». Les conditions désignent entre autres la culture d'entreprise qui devrait pourvoir soutenir le changement. Plusieurs entreprises devront y faire face. Parmi lesquelles les Aéroports du Cameroun qui doivent intégrer les mutations de leur secteur.

En effet, depuis le 1^{er} novembre 2001, Il était recommandé aux États de certifier tous les aérodromes ouverts à l'usage public en conformité avec l'annexe 14 de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) sur les aérodromes. Cette exigence avait évolué et depuis le 27 novembre 2003, il était exigé aux états de certifier tous les aérodromes utilisés pour les vols internationaux. Plus tard, le 27 novembre 2006, la mise en place d'un système de gestion de la sécurité est passée du statut de recommandation à celui de norme. A L'échelle régionale de la zone Afrique Océan Indien (AFI), la « Déclaration d'Abuja » a intégré la résolution suivante : « Certification de tous les aérodromes africains utilisés pour les vols internationaux avant décembre 2015 délais reporté à début 2018, cette résolution intègre l'établissement des programmes de sécurité des Etats et les Système de Gestion de la Sécurité».

L'élément crucial numéro huit (« Aéroports ») de l' « *Universal Safety Oversight Audit Programme* » (USOAP) apparaît dès lors comme un enjeu capital pour les Etats contractants devant relever leur taux de mise en œuvre via la certification des aérodromes. C'est ainsi que plusieurs défis se présentent alors aux Etats de la zone AFI qui doivent relever le niveau de conformité du secteur d'aviation civile dans leurs états respectifs. Cependant, fort de la fragilité relevée dans ladite zone, l'OACI lance en 2014 l'initiative « *No country left behind* ».

Toutefois, après la Conférence d'Abuja ayant vu l'engagement des Ministres africains d'Aviation Civile à faire certifier leurs aéroports internationaux avant 2015. Et, trois ans après le lancement de l'initiative *No Country Left Behind* fixée depuis 2015 l'objectif : « *Aucun pays sans capacité de Certification des aérodromes* » n'a pas été atteint par le Cameroun. Car, le processus de certification des aérodromes en cours au sein de la société ADC SA fait face à de nombreuses difficultés. Néanmoins, un vaste programme visant à relever le taux d'implémentation des normes d'aviation civile au Cameroun a tout de même été lancé par l'Autorité Aéronautique depuis 2014. Ce programme comprend la mise à niveau de la réglementation nationale par l'autorité aéronautique et le Ministère des transports ; Et, le lancement d'un vaste programme de surveillance des exploitants que sont les compagnies aériennes et exploitants d'aéroports, en vue de la mise aux normes de ces entités.

De plus, en ce qui concerne le processus de Certification des aérodromes au sein des ADC SA, il a été entamé depuis 2012 pour les aéroports internationaux de Douala et Yaoundé Nsimalen, à travers un audit préliminaire initié par les ADC SA. Suite aux engagements d'Abuja, et autres projets initiés par l'OACI pour la région, la plateforme de Nsimalen a été choisie comme aéroport pilote pour le processus de Certification des aérodromes au Cameroun. Ce projet de certification des aérodromes apparaît comme étant un changement imposé au gestionnaire des ADC SA.

Ce projet revêt plusieurs challenges dont les plus importants sont d'une part, la supervision des activités effectuées par d'autres acteurs qui font partie du périmètre du certificat escompté (Publication de l'information aéronautique, Service de Sauvetage et Lutte incendie, contrôle

des accès par l’Autorité Aéronautique et Gendarmerie, etc.), et le maintien du certificat dans le temps d’autre part. Depuis 2014, date de la soumission au régulateur de la demande formelle de certification des aérodromes de Douala et Nsimalen, les Aéroports du Cameroun ne lésine pas sur les moyens en termes d’investissements pour l’atteinte de cet objectif.

Malheureusement, selon les ADC, le taux d’avancement de la mise en œuvre du plan d’action élaboré pour la certification de l’aéroport de Nsimalen est en deçà de 60% au mois de décembre 2017. Le programme « *No Country Left Behind* » lancé par les Etats Unis en 2014 avait bien identifié le manque de capacité au sein des Etats de la région Afrique Océan Indien (AFI). Cet objectif avait bel et bien été pris en main par les Etats. Mais, il s’est agi en grande majorité de mettre l’accent sur les capacités au sein des Autorités d’Aviation Civile, en vue d’assurer la surveillance des aérodromes et la mise en œuvre des plans d’actions pour la certification des aérodromes.

Le problème de la capacité à changer des exploitants d’aérodromes, acteurs principaux du processus de certification semble avoir été laissé en berne. Dès lors, il s’impose aux ADC un défi majeur. A savoir, leur capacité à mettre en œuvre les actions du processus de certification. Mais aussi, de pouvoir maintenir durablement ce certificat.

Fort de tout ce qui précède, cette étude s’inscrit dans une dynamique d’évaluation des capacités à changer des acteurs impliqués dans un nouveau processus de formalisation d’un secteur assez sensible, complexe et spécifique. De ce fait, la question qui guidera ce travail est la suivante : **Quels sont les leviers du déploiement des capacités opérationnelles des acteurs de la mise en œuvre du processus de certification des aérodromes au sein des ADC SA ?** Autrement dit, *la culture d’entreprise existant au sein des ADC SA est-elle en alignement avec les objectifs de Certification des aérodromes ?* »

L’objectif principal de cette recherche est d’identifier les leviers du déploiement efficace des capacités opérationnelles des acteurs en vue de la mise en œuvre efficace du processus de certification des aérodromes, ainsi que le maintien du certificat d’aérodrome dans le temps. Plus précisément, elle vise à proposer une culture d’entreprise qui serait alignée avec les objectifs de certification des aérodromes, et qui aiderait les acteurs à déployer de façon efficace leurs capacités opérationnelles. L’hypothèse principale de cette recherche est qu’une culture de changement basée sur la responsabilisation favorise la capacité à changer des acteurs du processus de certification des aérodromes. Le reste de l’article est structuré ainsi qu’il suit : une présentation sommaire de la revue de la littérature est faite en section 1. La section 2 présente le cadre d’analyse et la section 3, l’analyse du changement par la méthode SWOT. La méthodologie utilisée dans la section 4. La section 5 met en lumière les principaux résultats obtenus et leur discussion tandis que la section 6 conclut l’article.

1. Revue de la littérature

Pour comprendre le concept de capacité à changer, Autissier et Vandangeon-Derumez (2010), se sont inspirés du concept de capacité stratégique, développé dans la littérature en management stratégique. Cette capacité stratégique fait état de l’aptitude d’une organisation à survivre et prospérer dans son environnement. Elle est donc liée à une habilité, un « pouvoir

faire », appliquée au changement. Ces deux auteurs définissent la capacité organisationnelle de changement comme « l'aptitude de l'organisation et des acteurs qui la composent à créer les conditions favorables au changement continu, à favoriser son déploiement et son intégration dans le fonctionnement même de l'organisation ». Elle se distingue de la conduite du changement dans le sens où elle ne vise pas à maîtriser le processus de changement, mais plus à l'accompagner et à le faciliter en produisant des connaissances utiles pour l'action.

De son côté, Soparnot (2009) montre qu'il faut substituer une logique d'apprentissage à une logique de capacité de gestion du changement. La capacité de changement n'est plus liée à la gestion des processus de transformation mais à la gestion des capacités d'apprentissage. Aux méthodes normatives de gestion du changement se substitue une approche moins séduisante pour les gestionnaires mais plus conforme à la réalité organisationnelle où l'accent doit porter sur la gestion des capacités de changement.

Quelques années plus tard, le même auteur Soparnot (2009), relève que « la capacité de changement est l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces processus ».

Plus tôt, de leur côté, (Hafsi, T. & Demers, C., 1997) soulignait que : « la capacité de changement d'une organisation est essentiellement la capacité de ses dirigeants à maintenir le niveau de coopération qui lui permet de s'adapter à son environnement. Par ailleurs ils identifient les cinq facteurs déterminant la capacité de changement à savoir : l'environnement, la culture, la structure, la finalité de l'organisation et ses dirigeants ».

A son tour, Huerta Melchor (2008) indique que l'introduction du changement dans le secteur public est très controversée et complexe car elle touche, directement ou indirectement, aux intérêts et aux modes de vie des membres de la société. Les organisations publiques et privées ne peuvent faire l'économie du changement si elles veulent survivre dans un environnement de plus en plus mondialisé, très interdépendant et en évolution rapide.

Toutefois, Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Il suggère qu'il est plus approprié de développer la capacité de l'organisation à changer en créant les conditions qui favorisent l'émergence des initiatives locales et la flexibilité organisationnelle.

De plus, dans l'édition *Télescope* portant sur la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques, Rondeau, A. Langley, J. Denis, Collerette, P. Gilbert, F. Pichault, (2008) reconnaissent l'existence de plus grandes difficultés à se transformer dans le secteur public que celles du secteur privé. Selon les statistiques compilées sur le taux de succès des changements stratégiques majeurs, on pourrait « estimer que près d'un changement sur deux n'atteindra pas les objectifs visés au départ, dans les budgets fixés et selon l'échéancier déterminé. Parmi les causes connues, il existe une faible capacité organisationnelle à soutenir les changements, un leadership ambivalent, un manque de légitimité et d'ambition envers les changements, des réseaux de communication insuffisants, une inertie organisationnelle forte causée par la culture et la structure en place et, bien sûr, la résistance au changement des acteurs concernés ».

Concernant toujours les difficultés de transformation dans les organisations publiques, Collerette (2008) déplore les propositions trop vagues, dont les aspects opérationnels négligés nuisent à l'implantation de changement. C'est pourquoi, (Rondeau, 2008) estime que la bureaucratie peut contribuer positivement au changement, à condition qu'elle fonctionne avec un suivi serré des ententes convenues entre les acteurs du système. Cet auteur propose trois conditions de succès dans la gestion du changement au sein des organisations du secteur public: la reconnaissance des types de changement, l'analyse contextuelle et systémique et le développement de la capacité à changer.

De même, Collerette et al. (1997) proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours. Le modèle proposé par ces auteurs est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

Le PNUD (2008) montre que les capacités existent chez les individus, mais aussi, au niveau des organisations et de l'environnement favorable. Dans la documentation sur la question, ces trois niveaux sont souvent désignés différemment. Ainsi, le niveau organisationnel est parfois désigné sous le nom de niveau institutionnel et l'environnement favorable peut prendre le nom de niveau sociétal. Ces différences linguistiques peuvent marquer des nuances dans la compréhension du concept de capacité, mais elles ne remettent pas en cause l'idée que les capacités existent à des niveaux différents qui forment un système intégré. Ces interactions signifient que tout effort visant à évaluer ou à renforcer les capacités doit nécessairement prendre en compte les capacités offertes par chaque niveau, faute de quoi ces efforts seront faussés ou inefficaces.

Kianto A (2008) propose six dimensions caractéristiques de la capacité de renouvellement de l'organisation : les compétences stratégiques, le leadership, l'exploitation du temps, la connectivité, la gestion de la connaissance et l'orientation d'apprentissage. Enfin, Lee et Choi (2003) ont proposé quatre dimensions organisationnelles agissant comme supports au transfert des connaissances : la structure organisationnelle, la culture organisationnelle, la technologie informationnelle et les traits de caractère humain. Dans la lignée de Lee et Choi (2003), plusieurs auteurs ont rapporté ces éléments comme participant à la création d'un contexte plus ou moins favorable au transfert de connaissances (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009 ; Préfontaine, Drouin et Ben Mansour, 2009).

Nous constatons que la problématique de la capacité à changer des organisations a été profondément abordée par plusieurs auteurs, qui ont su identifier plusieurs facteurs ayant un impact sur la capacité à changer d'une organisation à savoir : la finalité de l'entreprise, l'environnement, la culture d'entreprise, la structure, l'apprentissage organisationnel, etc. Cependant, les recherches ne semblent pas avoir abordé dans le fond les questions sur l'adéquation entre culture d'entreprise et capacité à changer.

2. Cadre d'analyse des changements aux ADC SA

Dans cette section, il sera question de présenter le cadre d'étude, le processus de certification des aéronefs et l'échantillon

2.1 Présentation des aéroports du Cameroun

Les Aéroports Du Cameroun SA est une société anonyme basée au Cameroun, sous tutelle du Ministère des Transports et au capital de 177 millions de francs CFA. L'entreprise assure depuis le 1er octobre 1994, la gestion effective des sept principaux aéroports du Cameroun que sont : Douala, Garoua, Yaoundé-Nsimalen, Ngaoundéré, Maroua-salak, Bamenda et Bertoua. La convention de concession entre l'Etat du Cameroun et l'entreprise a fait l'objet en octobre 2015 d'un renouvellement pour une période de 50 ans. Par ailleurs, cette société assure entre autres depuis 2006, l'Assistance en Escale des compagnies aériennes qui desservent les aéroports de la Concession. Au moment de sa création, la société compte parmi ses actionnaires, l'Etat du Cameroun, ADP Management, ASECNA, CAMAIR-CO, BICEC, UNITAIR, AIR AFFAIRES AFRIQUE. Avant la création d'ADC SA, la gestion de ces sept plates-formes aéroportuaires était assurée par l'ASECNA (Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar). Plus tard, ADC SA entre en fonctionnement sous la loi N°98/023 du 24 décembre 1998. Ainsi, en date de décembre 2017, la société emploie 1173 personnels répartis comme suit : 99 cadres, 545 agents de maîtrise, 529 agents d'exécution. Le siège des Aéroports Du Cameroun est situé dans la région du Centre du Cameroun, à 16km au Sud de Yaoundé la Capitale du Cameroun. Sur la même plateforme que le siège, se trouve l'Aéroport International de Yaoundé- Nsimalen.

Les missions des ADC SA se déclinent en deux types de prestations générées par l'activité des aéronefs desservant les aéroports concédés, à savoir la gestion aéroportuaire et l'assistance en escale. En tant que Gestionnaire d'Aéroport, les ADC SA assure : La disponibilité et la conformité de l'infrastructure d'accueil (piste d'atterrissage, parking avions, passerelles télescopiques, équipement radio électrique etc....) ; Et, la location des espaces (gestion immobilière). En tant qu'Assistant en Escale les ADC SA assure le traitement des aéronefs avant le départ et après leur arrivée, à travers les prestations suivantes : Enregistrement des passagers ; Chargement et déchargement des bagages ; l'embarquement des passagers ; le nettoyage de l'avion ; la vidange des toilettes ; et l'avitaillement en eau potable.

Dans le cadre de l'alignement à la politique gouvernementale, la société ADC SA a depuis 2010, consenti d'énormes efforts dans la réhabilitation et la rénovation des équipements et infrastructures aéroportuaires. Mais aussi, assure l'amélioration de la qualité des services dans les aéroports.

2.2.Contexte du changement aux ADC SA

Le contexte du changement étudié ici est la réglementation nationale et internationale qui quant à elle, a suscité l'engagement des ministres africains de l'Aviation Civile.

2.2.1. Les exigences de la réglementation nationale et internationale

Les normes internationales de l'OACI sur la certification des aéroports ont évolué depuis 2001. En effet, depuis le 1^{er} novembre 2001, il est recommandé aux États de certifier tous les aéroports ouverts à l'usage public en conformité avec l'annexe 14. Par la suite cette pratique recommandée est devenue une norme depuis le 27 novembre 2003 libellée comme suit : « Les États devront certifier tous les aéroports utilisés pour les vols internationaux ». Par ailleurs,

la mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité qui était une pratique recommandée depuis le 1^{er} Novembre 2001, passa au statut de norme le 27 novembre 2006. Les exigences relatives à la certification des aéroports internationaux de l'OACI sont entièrement reprises par le cadre réglementaire national à savoir précisément la Loi N°2013-010 du 24 juillet 2013 portant régime de l'Aviation Civile au Cameroun, et l'Arrêté N°0001545/MINT du 15 novembre 2006 fixant les conditions de certification des aéroports. D'autres instructions techniques et guides de la *Cameroun Civil Aviation Authority* CCAA viennent compléter la loi et l'arrêté en détaillant de façon spécifiques certains aspects de la certification.

2.2.2. Les engagements des ministres africains de l'aviation civile

En juillet 2012, faisant suite aux premiers rapports des audits USOAP dressés par l'OACI, Abuja a accueilli, la conférence des ministres africains d'Aviation Civile sur la Sécurité Aérienne en Afrique. Cette conférence a abouti à une déclaration validée par les parties prenantes. Ils ont formulé quatorze engagements pour leurs pays respectifs, et dont la certification des aéroports internationaux de leurs Etats respectifs. En 2014, dans le cadre du programme de surveillance globale des Etats par l'OACI, il ressort que le Cameroun présente une moyenne de plus de 50% et est retenu parmi les 20 Etats devant bénéficier d'un accompagnement pour la Certification des aéroports. Par la suite, en Août 2015 à Dakar, lors d'une rencontre avec la mission d'accompagnement dans le processus de Certification des aéroports mis en place par l'OACI, lesdits Etats ont été amenés à choisir chacun un aéroport international qui devra être certifié au plus tard à la fin de l'année 2016. Les responsables de l'Aviation du Cameroun avait portés leur choix sur la plateforme de Nsimalen.

2.2.3. Le périmètre de la certification des aéroports

Le processus porte sur la conformité de l'infrastructure, ressources humaines, documentation, la mise en œuvre des procédures, ainsi que du Système de Gestion de la Sécurité.

Ainsi, concernant les infrastructures, il s'agit d'assurer la conformité des infrastructures servant à l'exploitation technique des aéroports : Chaussées aéronautiques (résistance, marquage, dégradation) ; Bandes de piste (entretien de la végétation tout autour de l'aire de manœuvre ; Equipements d'exploitation (passerelles télescopiques, balisage lumineux, systèmes électriques) ; enfin, le dispositif de lutte contre l'incendie d'aéronefs.

En matière de ressources humaines, un aéroport certifié doit disposer de personnels qualifiés et compétents pour les fonctions exercées dans le domaine de l'exploitation technique de l'aéroport.

Sur le plan de la documentation, il s'agit de d'assurer la disponibilité ainsi que la mise à jour permanente des documents opérationnels ci-après : Manuel d'aéroports ; Plan d'urgence de l'aéroport ; Manuel de Gestion de la sécurité ; Manuel de maintenance des infrastructures servant à l'exploitation technique de l'aéroport ; Protocoles entre les gestionnaires et les exploitants opérants sur l'aéroport.

Pour la mise en œuvre des procédures, l'OACI a prescrit dix-sept champs de prévention qui doivent être couverts par les gestionnaires d'aérodrome. Il s'agit des procédures du manuel d'aérodrome

3. Analyse du changement par la méthode SWOT

Les principes de gestion du changement prescrivent de faire au préalable un diagnostic sur les rôles/responsabilité, ainsi que les forces /faiblesses au sein des organisations concernées.

3.1 Analyse du rôle des acteurs

Les Aéroports gérés par ADC SA sont marqués par une spécificité qui ajoute une certaine complexité au processus de certification. En effet la présence de trois entités dans le domaine de l'exploitation technique desdites plates-formes confère un caractère complexe au processus de certification. Les principaux acteurs intervenant dans la gestion aéroportuaire sont répertoriés dans le Tableau 1 suivant.

Tableau 1 : Principaux intervenants dans la gestion aéroportuaire

Acteurs	Activités exercées dans le cadre de l'exploitation technique des aérodromes
ADC	Exploitation technique des aérodromes concédés
ASECNA	Systèmes électriques et balisage lumineux Information aéronautique SSLI
CCAA	Contrôle des accès

Source : ADC

En effet, la complexité sus-évoquée provient du fait que ADC SA postulant au certificat d'aérodrome, doit pouvoir coordonner l'ensemble de ces acteurs, tout au moins celles de leurs activités faisant partie du périmètre de la certification.

Dans le cadre du processus de certification des aérodromes la CCAA sous sa casquette de régulateur a les responsabilités suivantes : Établir les règlements nationaux en matière de sécurité ; Assurer la mise en œuvre et suivi des procédures de certification ; Assurer la délivrance, renouvellement, retrait ou le transfert d'un certificat d'aérodrome ; Conduire les audits de sécurité, inspections des installations, de l'équipement et des procédures d'exploitation. Elle intervient aussi comme acteur de la mise en œuvre des mesures de sûreté.

Cependant, toute entité agissant comme gestionnaire dans le cadre de l'exploitation technique d'aérodrome a les responsabilités de se conformer aux règlements internationaux et nationaux; Employer un personnel compétent en nombre suffisant pour toutes les activités ; Certifier le personnel, si requis par la réglementation nationale ; Assurer une maintenance appropriée et efficace des installations ; Procéder à l'évaluation des risques en continue et en impliquant tous les usagers de l'aérodrome ; Réaliser des contrôles après tout incident/accident, construction ou réparation d'installations ; Se soumettre aux audits internes de sécurité de l'aéroport ; S'assurer que tous les usagers de l'aérodrome (concessionnaires de services aéronautiques,

fournisseurs de services d’escala) se conforment aux dispositions de la sécurité d’aérodrome ; Assurer la mise en place d’un système de gestion de la sécurité efficace.

3.2 Analyse des rôles et responsabilités des acteurs du projet

En ce qui concerne les acteurs de la mise en œuvre du processus de certification, on distingue les acteurs internes et les acteurs externes ; le tableau 2 fait une synthèse de leurs rôles respectifs:

Le **Tableau 2** à la page suivante, présente les rôles des différents acteurs de la mise en œuvre du projet de certification des aérodromes.

Tableau 2 : Synthèse des rôles des différents acteurs de la mise en œuvre

ACTEURS	ROLES	RISQUE
Les acteurs internes à ADC		
Conseil d’administration	Soutien stratégique	Non implication
DG	Soutien et leadership	Engagement insuffisant
DQ	Leadership, coordination	
DX	Elaboration des procédures d’exploitation	Non implication
DT	Elaboration de la politique de maintenance	Non implication
DH	Mise à niveau des ressources humaines	Non implication
Direction de l’aéroport de Nsimalen et ses services opérationnels	Mise en œuvre des procédures	Engagement insuffisant
Les acteurs externes		
ASECNA	Responsable des activités suivantes <ul style="list-style-type: none"> ○ Système électrique ○ Service de sauvetage et lutte contre incendie ○ Publication de l’information aéronautique 	Engagement insuffisant
MINT	Tutelle Ministérielle	Soutien insuffisant
CCAA	Responsable sûreté et Régulateur	Dualité régulateur / exploitant
Gendarmerie et Police	Responsable du contrôle des accès	Non implication
Compagnies aériennes	Acteurs des activités d’exploitation et donc du SGS	Non implication
HRS pool pétrolier		Non implication
MINMAP	Règlementer les marchés publics	Lourdeurs de procédures de marché

Source : les ADC

Après la présentation des acteurs et leurs rôles, il y a lieu de faire une évaluation des forces et faiblesses.

3.3 Analyse des forces et faiblesses du projet de certification

Il sera question ici de faire une synthèse des forces et faiblesses identifiées dans le cadre du projet de certification des aéroports au niveau interne mais aussi, externes. Cette analyse est représentée au Tableau 3.

Tableau 3 : Analyse des forces et faiblesses

Item	Internes	Externes
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> ○ Culture d'entreprise non alignée avec le projet ○ Manque de compétences en gestion du changement ○ Méthodes de communication lourdes ○ Lourdeurs de procédures ○ Implication mitigée des directions centrale ○ Absence de leadership transformationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plusieurs operateurs dans l'exploitation et la gestion aéroportuaire (ADC-ASECNA-CCAA) ○ Autorité de supervision insuffisante de ADC ○ Cadre réglementaire national incomplet ○ Problème foncier ○ Lourdeurs procédures des marchés ○ Lourdeurs procédures décisionnelles de l'ASECNA
Forces	<ul style="list-style-type: none"> ○ Volonté résolue des hauts responsables ○ Plusieurs cadres ont partagé à des formations et ateliers d'échange d'expérience sur la certification des aéroports ○ Plusieurs acteurs opérationnels ont suivi des formations dans le domaine pour améliorer leur efficacité ○ Des équipements pour les inspections et maintenance des aéroports ont été acquis par ADC ○ Une direction chargée du, suivi des projets de certification a été créé en interne 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Accompagnement de l'OACI ○ Participation au réseau d'échange d'expérience APEX/ACI ○ Engagement du MINT et CCAA ○ Engagement de l'ASECNA ○ Excellente collaboration entre ADC et ASECNA

Source : Auteur

L'identification des forces et faiblesses est indispensable pour un tel projet aux enjeux d'envergure.

3.4 Enjeux et état d'avancement

Le processus de certification présente les avantages politiques suivants : Atteinte des objectifs d'Abuja (engagement des Ministres de l'Aviation Civile), Respect pour les ADC de ses obligations vis-à-vis du cahier de charges de sa Convention, Evitement de la liste noire des aéroports en n'ayant aucune préoccupation grave de sécurité (PGS).

3.4.1 Les Enjeux de la certification

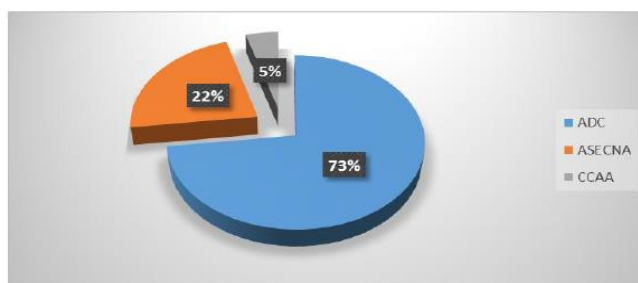
Sur le plan technique, l'atteinte de l'objectif du projet permettra : Le respect des normes et pratiques recommandées par l'OACI ainsi que la réglementation nationale ; la réduction des carences relevées par les audits de sécurité USOAP de l'OACI ; les progrès au niveau de la mise en œuvre effective globale des normes au niveau de l'Etat, l'amélioration du niveau de sécurité de l'aéroport et la diminution des accidents aéronef/véhicules et de blessures corporelles pour le personnel.

Sur le plan commercial, l'enjeu est l'amélioration de la crédibilité et de l'image de l'aéroport vis-à-vis des partenaires en matière de sécurité, ainsi que l'arrivée de nouvelles compagnies aériennes et possibilité d'accueillir des vols directs vers les Etats-Unis d'une part, et la certification des aérodromes offrant la possibilité de négocier des assurances à coût réduit pour l'aéroport et les compagnies d'autres parts.

3.4.2 Etat d'avancement du processus de certification des aérodromes

Le processus de certification d'aérodrome s'articule en cinq étapes ci-après : Demande préliminaire ou expression d'intérêt du postulant ; Demande formelle ; Evaluation des infrastructures, équipements et services ; Délivrance ou non du certificat d'aérodrome ; Publication du statut d'aérodrome certifié. L'expression d'intérêt a été formulée en 2012 par les ADC SA auprès de la CCAA pour les aéroports internationaux de Douala et Yaoundé-Nsimalen. La demande formelle avec soumission des premières versions de la documentation pour les deux plates-formes a été effectuée en Mars 2014. Concernant l'évaluation des infrastructures, équipements et services. En Avril 2015 la CCAA a conduit des audits partiels sur les deux aéroports (Douala et Yaoundé), En décembre 2016, dans le cadre du plan d'accompagnement de l'OACI offerts à certains aérodromes d'Afrique de l'ouest et du centre, les plates formes de Nsimalen et Douala ont bénéficié d'un financement pour accueillir la revue APEX (Airport Safety Excellence) conduite par des experts de l'Airport Council International (ACI). Cette dernière mission a soumis un rapport avec environ 200 recommandations à mettre en œuvre dans le cadre du processus de certification des aérodromes. Le rapport de la revue APEX a été adopté par la CCAA, ADC et l'ASECNA comme référentiel unique du plan d'action pour la certification de ces deux plates formes. La part des actions correctrices incombant à chaque entité dans le cadre du processus de certification des aérodromes est représentée par la **figure 1** ci-après.

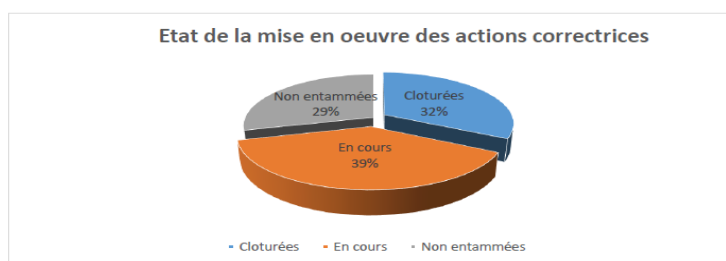
Figure 1 : Répartition des actions correctrices par entité



Source : ADC

La grande partie des actions (73%) incombent aux ADC , suivie de 22% pour l'ASCNA et 5% pour la CCAA. l'état de mise en œuvre des actions correctrices en général est illustré dans la figure 2.

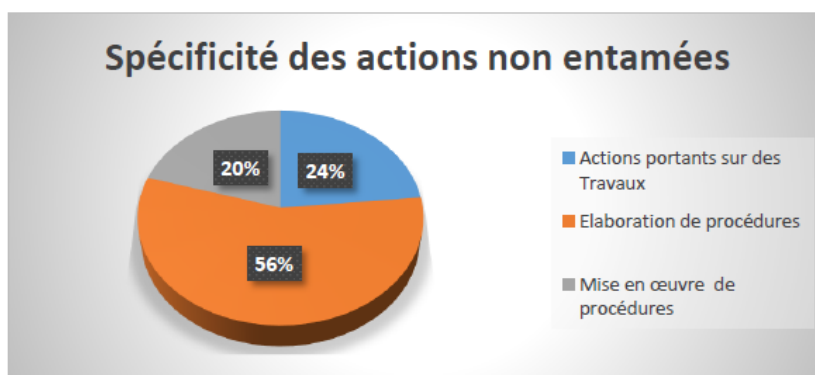
Figure 2 : l'état de la mise en œuvre des actions correctrices



Source : Auteur

La revue APEX a recommandé la mise en œuvre de 200 actions correctrices dont 73% incombent à ADC, 22% à l'ASECNA, et 5% à la CCAA. De ces 200 recommandations, 65 sont clôturées, 77 en cours et 58 non entamées à la date du 30 Décembre 2017. Les actions en cours de mise en œuvre représentent 39% qui représente la plus grande partie, suivie de celles qui sont clôturées évaluées à 32%, et enfin par celles non entamées 29%.

Figure 3 : les actions non entamées



Source : Auteur

Les actions non entamées portent majoritairement sur l'élaboration des procédures et les grands travaux.

Au regard de l'état de l'évolution des actions correctrices un an après le passage des revues APEX et trois ans après la demande formelle de certification, il y a eu de se questionner sur la capacité à changer de la société Aéroports du Cameroun SA par rapport au processus de Certification.

4. Méthodologie de l'étude

Une enquête auprès des salariés cadres a été réalisée en décembre 2017 au sein de l'entreprise ADC SA. Elle visait à évaluer la capacité organisationnelle de changement. Ceci a été fait à l'aide d'une grille d'analyse en se fondant sur trois composantes (la structure, la culture d'entreprise, le contexte du changement). L'étude a été menée à l'aide d'un questionnaire à l'échelle de Likert de 5 niveaux pour évaluer la perception des salariés. En plus de cela, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables avant et après l'analyse des

données récoltées dans le but de clarifier certaines idées. Les statistiques descriptives, dont on a utilisé certains outils à l'image de la moyenne et l'écart type, ont été utilisées pour étudier la perception d'un groupe d'individus à propos d'un phénomène donné. Ainsi, la moyenne détermine la tendance centrale d'une distribution, c'est à dire l'accord des personnes interrogées sur un *item* donné. L'écart type, quant à lui, nous donne un jugement sur le degré de dispersion des réponses par rapport à la moyenne.

De plus, les données ont été collectées dans le cadre d'une enquête auprès des employés des ADC SA, ASECNA et CCAA. Le questionnaire anonyme a été remis aux salariés en mains propres. Au total 49 questionnaires ont été distribués aux cadres disponibles, et 30 ont été recueillis, soit un taux de récupération de 61,22%. Tous les questionnaires récupérés ont été considérés comme exploitables. La majorité des questionnaires ont été distribués à des cadres supérieurs ou intermédiaires compte tenu de la sensibilité des informations recherchées. Afin de procéder à l'évaluation de la capacité à changer des ADC dans le cadre du processus de certification de l'aérodrome, on a utilisé la grille d'évaluation permettant aux répondants d'établir une moyenne globale de la capacité à changer. Mais, aussi, d'identifier lesquelles des trois variables utilisées ont un apport positif ou négatif, afin de déduire les axes d'amélioration. Chaque rubrique est constituée d'une série de quatre à sept questions toutes évaluées à l'aide de l'échelle de Likert. La capacité à changer a été évaluée comme étant le total des scores de chaque rubrique ramené à une moyenne qui sera convertie en pourcentage.

La grille utilisée pour évaluer la moyenne de la capacité à changer est représentée dans le **Tableau 4**. Elle provient du modèle de Autissier (2010) qui présente la capacité à changer comme une fonction des variables contexte, structure, et culture. Pour une meilleure lecture des résultats chaque score a été converti en un pourcentage équivalent.

Tableau 4 : grille d'évaluation de la capacité à changer

I.1. Structure (score total 35)
Les cadres dirigeants et responsables opérationnels adoptent généralement un leadership transformationnel
Les cadres dirigeants et responsables opérationnels accordent le soutien nécessaire à leurs employés
L'organisation a déjà mené avec succès différents projets
La collaboration entre les directions, services et départements est efficace
Les gestionnaires et/ou chefs de service ont une attitude favorable face aux changements, notamment en donnant le droit à l'erreur et en permettant l'innovation.
Le système de communication interne est efficace
Des moyens de reconnaissances ou d'encouragement pour les employés ont été planifiés
I.2. Contexte (Score total : 20)
ADC dispose ou prévoit disposer des ressources matérielles nécessaires à la réalisation du projet
ADC dispose ou prévoit disposer des ressources financières nécessaires à la réalisation du projet
ADC dispose des ressources humaines nécessaires à la réalisation du projet
Les acteurs internes et ou externes appuient le changement
I.3. Culture d'entreprise et processus de certification (total culture 25)
Les buts poursuivis par l'organisation sont clairs pour tout le monde
La culture de l'entreprise est adaptée au projet de certification des aérodromes
Le projet a pris compte de la culture actuelle
Les employés sont régulièrement consultés lors de la prise de décision
Le sentiment d'appartenance des employés envers l'établissement est fort

Source : Travaux David Autissier (2010)

5. Résultats de l'étude et discussions

Après dépouillement, collecte, analyse et traitement des questionnaires reçus on a obtenu les résultats suivant :

5.1 Contribution de la structure, du contexte et de la culture

Les fréquences de scores obtenus lors de l'évaluation de la structure, du contexte et de la culture d'entreprise au sein des ADC SA sont illustrées par le **tableau 5** ci-après.

Tableau 5 : Scores Structure/Contexte/culture obtenus

Variables	Valeurs (%)	Fréquence absolue	Fréquence relative	Moyenne (%)	Ecart-Type
STRUCTURE	[40, 50[06	20%	58,92	8,13
	[51,55[08	26%		
	[55, 60[07	23%		
	[60,65[02	6%		
	[65,80[07	23%		
CONTEXTE	[40,50[00	0%	71,87	7,37
	[50,60[00	0%		
	[60 ,70[08	26,7%		
	[70, 75[05	16,6%		
	[75,85[17	56,6%		
CULTURE	Inférieur à 40	00	0%	50,5	6,41
	[40 ,50[19	63,3%		
	[50,55[04	13,3%		
	[55,60 [07	23,3%		

Source : Auteur

L'interprétation des résultats observés dans ce **tableau 5**, montre que les valeurs des écart-type pour la structure, le contexte et la culture sont assez élevées (comprises entre 6 et 8,15), ceci dénote une forte dispersion sur les valeurs des scores attribués par rapport à la moyenne pour chacune de ces variables. Au niveau de la structure la moyenne des scores est de 58,9 %. Mais 69 % de la population enquêtée ont estimé que la structure a une moyenne inférieure ou égale à 60%. Ensuite, concernant le contexte, la moyenne des scores est de 71,87 %. Avec 73,2 % de la population ayant estimé que la moyenne de l'évaluation du contexte est supérieure ou égale à 70%, tous les enquêtés ont attribué un score supérieur à 60%. Enfin, pour ce qui est de la culture d'entreprise, la moyenne des scores est de 50,5 %. Avec 63,3 % de la population ayant estimé que la moyenne de l'évaluation de la culture est inférieure à 50%, tous les enquêtés ont attribué un score inférieurs à 60%. La culture d'entreprise a obtenu dans la quasi-totalité des cas le score le plus faible.

5.2 Valeur globale de la capacité à changer

Les fréquences de scores obtenus lors de l'évaluation de la structure, du contexte et de la culture d'entreprise au sein des ADC SA sont représentés dans le **tableau 6**.

Tableau 6 : Scores obtenus pour la capacité à changer des ADC SA

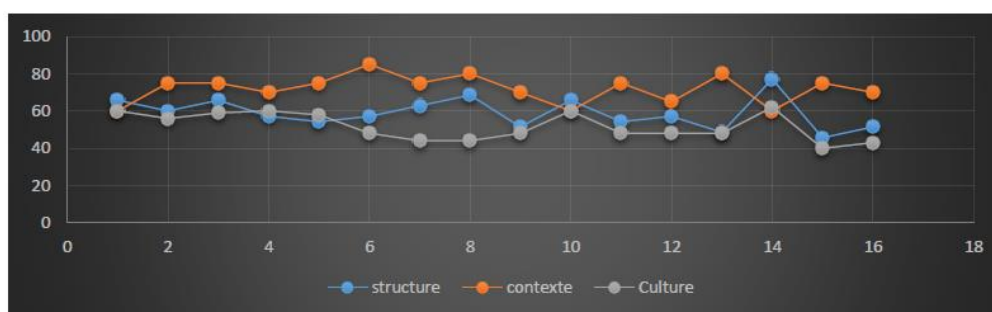
Variables	Valeurs (%)	Fréquence absolue	Fréquence relative	Moyenne (%)	Ecart-Type
CAPACITE CHANGER	[50, 55[03	10%	60,43	3,73
	[55,60[10	33,3%		
	[60,65[15	50%		
	[65,70[02	6%		
	[70,80[00	0%		

Source : Auteur

Au regard de ce tableau, on peut affirmer que la valeur de l'écart-type pour la capacité à changer est de 3,73. On peut donc considérer que cette variable est robuste, c'est-à-dire qu'elle se rapproche de la réalité. La moyenne des scores obtenus pour cette capacité à changer est de 60,43. Avec 50 % de la population ayant estimé que la capacité à changer est supérieure ou égale à 60%, tous les répondants ont attribué un score supérieur à 50%.

La **figure 4** illustre le positionnement des courbes relatives à la structure, au contexte et à la culture.

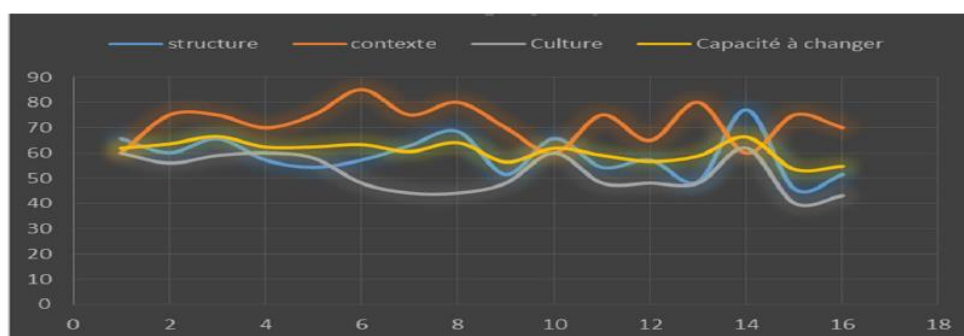
Figure 4 : Comparaison des courbes Structure/Contexte/Culture



Source : Auteur

La **figure 5** illustre le positionnement de la courbe de la capacité à changer par rapport aux courbes de la structure, au contexte et à la culture.

Figure 5 : Comparaison des courbes Capacité à changer Structure/Contexte/Culture



Source : Auteur

Au regard des figures 4 et 5, L'allure des courbes nous permet de formuler les conclusions suivantes selon lesquelles le contexte à une forte contribution sur la capacité à changer ; La culture quant à elle tend à ramener la capacité à changer vers le bas. De plus, en chaque point des courbes, la valeur de la culture est en dessous de la moyenne de la capacité à changer. Par ailleurs, il y a lieu d'observer aussi une tendance négative et non négligeable de la structure, qui comme la culture tire la moyenne de la capacité à changer vers le bas.

5.3 Proposition d'une culture de changement adaptative

Les fréquences obtenues pour la proposition d'une culture de changement adaptative sont représentées dans le **tableau 7** ci-après.

Tableau 7 : Adhésion à une culture de changement adaptative

Variable	Modalités	Fréquence réelle	Fréquence relative
Une culture de changement et adaptative serait la mieux adaptée pour le projet de certification	1 : pas du tout	0	0%
	2 : Un peu	1	3%
	3 : Moyennement	5	16,6%
	4 : suffisamment	12	40%
	5 : Enormément	12	40%
	Total	30	

Source : Auteur

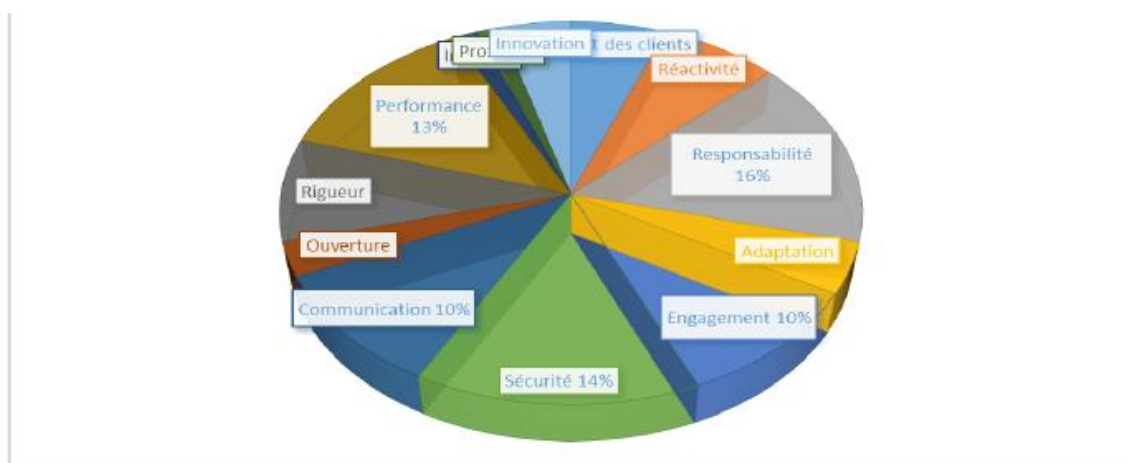
Au regard de ce tableau 7, 80% des répondants estiment qu'une culture de changement et adaptative serait la mieux adaptée pour le projet de certification ; 40% des répondants estime que cette culture serait énormément adaptée.

Cependant, toute culture d'entreprise qui se veut efficiente doit être accompagnée d'un système de valeurs qui définit le comportement des employés au quotidien permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation.

5.4 Proposition d'un système de valeurs

Les enquêtés ont été amenés à choisir 5 valeurs permettant d'améliorer les performances de l'entreprise et à booster le processus de certification. Les valeurs suivantes ont été proposées : le *Respect des Clients*, *Réactivité*, *Responsabilité*, *Adaptation*, *Engagement*, *Sécurité*, *Communication*, *Ouverture*, *Rigueur*, *Performance*, *Intégrité*, *Proximité*, *Innovation*. La **figure 6**, illustre ces fréquences obtenues sous forme de diagramme en secteur.

Figure 6 : Taux de représentativité de chaque valeur proposée



Source : Auteur

Les répondants ont porté leurs choix prioritairement sur les valeurs suivantes : *Responsabilité-Sécurité-Performance-Engagement –Communication*

5.5 Discussions des résultats

Il ressort de cette recherche premièrement que la société ADC a une capacité à changer relativement moyenne, et cette valeur est favorisée en grande partie par un contexte assez favorable pour le projet de certification. Ceci dénote que pour un autre projet n'ayant pas le même contexte, la capacité à changer pourrait être très faible. Deuxièmement, concernant la culture d'entreprise, elle n'est pas du tout alignée au projet de certification, et tend effectivement à faire varier la capacité à changer de l'entreprise. Tous les répondants ont adhéré à la proposition d'une culture adaptative, et parmi les valeurs proposées figure en tête de liste la valeur « Responsabilité ». Ces résultats viennent confirmer les conclusions de Rondeau et al. (2008), au sujet des échecs des changements organisationnels dans les entreprises publiques à savoir : « ... Parmi les causes connues, il existe une faible capacité organisationnelle à soutenir les changements, un leadership ambivalent, un manque de légitimité et d'ambition envers les changements, des réseaux de communication insuffisants, une inertie organisationnelle forte causée par la culture et la structure en place... ».

6. Conclusion

La capacité à changer des ADC SA dans le cadre du processus de certification a été évaluée sous le crible des éléments du contexte, de la structure et de la culture d'entreprise. Il ressort de l'évaluation effectuée que la capacité à changer des ADC dans le cadre du processus de Certification des aérodromes est relativement moyenne avec une valeur approximative de 60%. Le contexte est à la base, la variable ayant permis d'atteindre ce score. En effet, l'enquête a confirmé que le contexte entourant ce projet est suffisamment favorable pour permettre son aboutissement. Cependant la culture d'entreprise a présenté les scores les plus faibles, en deçà

de 50% dans la plupart des cas. Par ailleurs, on ne saurait négliger la tendance négative de la structure qui n'est pas assez reluisante.

Au sortir de cette étude, on peut dire que l'hypothèse de départ a été confirmée. En effet, plus de 80% des répondants ont adhéré à la proposition d'une culture de changement adaptative sondée d'une part. D'autre part, les valeurs Responsabilisation, Engagement, Sécurité, Performance et Communication ont été prioritairement plébiscitées pour soutenir cette culture.

La capacité à changer des entreprises prend deux formes principales : l'adaptation aux circonstances infligées par l'environnement, et la pro-action qui façonne les règles du secteur. Cette capacité à changer peut se décliner en plusieurs attributs dont le contexte, la structure et la culture d'entreprise, etc... Les attributs contextuels (soutien des acteurs internes et externes, disponibilité de ressources.) jouent un rôle de modulateur des changements. Lorsqu'ils sont réunis, ils supportent et influencent positivement les processus de changement organisationnels.

Le processus de certification des aéroports qui s'imposent aux gestionnaires d'aéroports exige une métamorphose au sein organisations, dans laquelle la culture d'entreprise devrait être une des préoccupations majeures des gestionnaires de ces entreprises. Une culture d'entreprise alignée au changement organisationnel devrait être adaptative, et susciter une cohésion des employés. De plus, un système de valeurs cohérentes avec l'activité et les objectifs serait un gros atout pour maximiser les efforts. En plus de la culture de changement à instaurer, et toujours dans le but d'améliorer la capacité à changer, il y'a lieu d'agir sur la structure en fluidifiant le système de communication interne et en instaurant un leadership transformationnel. De ce fait, on peut recommander pour ADC SA, la mise en œuvre progressive d'une culture de changement caractérisée par : La participation des employés à la prise de décision ; La fluidification des mécanismes de communication ; La responsabilisation des acteurs. Ladite culture devrait intégrer en plus de la responsabilité, des valeurs prioritaires liées aux métiers de l'entreprise, à savoir : la sécurité et la performance. Les prochaines études devront se consacrer à l'évaluation de la capacité à changer sous le prisme de l'apprentissage organisationnel.

Références Bibliographiques

Autissier, D. & I. Vandangeon-Derumez. (2010). La capacité à changer d'une organisation : Une étude exploratoire en gestion du changement.

Benabdeslam, B. (2016, juillet). Changement managérial : L'inévitable processus de transformation. *Algerie eco : le portail de l'économie Algérienne*.

Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. (1997). Le changement organisationnel : Théorie et pratique. *Presse de l'Université du Québec*, 173.

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 vol 24 N° 3.

- Eisenhardt, K.M. ET Martin J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*.
- Hafsi, T. & Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Montréal: Éditions Transcontinental.
- Huerta Melchor, O. (2008). "La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : Un premier aperçu général. Documents de travail sur la gouvernance éditions OCDE N° 12.
- PNUD. (2008). l'évaluation des capacités.
- Rondeau, A. (2008). *L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en oeuvre de changements complexes*.
- Rondeau, A. Langley, J. Denis, Collette, P Gilbert, F. Pichault. (2008). *Gestion du changement stratégique dans les administrations publiques*. Telescope.
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : Une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir*, vol 8.
- Teece, D.J., et G. Pisano. (2004). *The Dynamic Capabilities of Firms*. in Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge directions: Holsapple Clyde.
- Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen, (1997). (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18.