

## **Changement organisationnel : une analyse dans le passage du système classique au système Licence Master Doctorat (LMD) au Mali**

## **Organizational change: an analysis in the transition from the classic system to the License Master Doctorate (LMD) system in Mali**

**M. Ousmane NIAMALY**

Maître Assistant à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako  
(USSGB/FSEG)

**oniamaly@gmail.com**

(00223)70205403

**M. Seydou K DAO**

Maître Assistant à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako  
(USSGB/FSEG)

**sdaorh@gmail.com**

**M. Zakari Y. KAKA**

Professeur Titulaire, Agrégé en Sciences de Gestion Université de Bamako (USSGB/FSEG)

**Zakari\_yaou@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 01/09/2022

**Date d'acceptation :** 22/01/2023

**Pour citer cet article :**

NIAMALY. & al. (2023) «Changement organisationnel : une analyse dans le passage du système classique au système Licence Master Doctorat (LMD) au Mali», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 139 – 159

## Résumé

L'objet de notre article est d'analyser le changement organisationnel dans le système universitaire au Mali. Il nous paraît plus important d'analyser le processus par lequel l'application du système Licence Master Doctorat (LMD) favorise une meilleure contribution dans le développement du système éducatif malien.

Ce travail est une analyse des conséquences positives et négatives du changement organisationnel sur l'exécution correcte des programmes d'enseignement supérieur à travers l'application du système LMD dans les universités.

Cette contribution va s'intéresser au processus de changement organisationnel, son pilotage et voir le lien entre ce changement organisationnel et le développement du système éducatif malien sur la scène internationale.

Au terme de cette contribution, nous avons compris les différentes étapes adoptées par les différentes facultés dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel (LMD) pour un développement durable du système éducatif malien.

Les résultats de cette recherche montrent que le changement organisationnel à travers le passage du système classique au système LMD souffre de problème d'infrastructure, mais aussi de la mauvaise exploitation des ressources financières qui impactent sur la qualité de l'enseignement et sa reconnaissance au niveau international.

**Mots clés :** Changement ; Licence ; Master ; Doctorat ; Développement

## Abstract

The purpose of our article is to analyze the organizational change in the university system in Mali. It seems more important to us to analyze the process by which the application of the License Master Doctorate (LMD) system promotes a better contribution to the development of the Malian education system.

This work is an analysis of the positive and negative consequences of organizational change on the correct execution of higher education programs through the application of the LMD system in universities.

This contribution will focus on the process of organizational change, its management and see the link between this organizational change and the development of the Malian education system on the international scene.

At the end of this contribution, we understood the different steps adopted by the different faculties in the implementation of an organizational change (LMD) for a sustainable development of the Malian education system.

The results of this research show that the organizational change through the transition from the classical system to the LMD system suffers from infrastructure problems, but also from the poor exploitation of financial resources which impact on the quality of education and its recognition at the level international.

**Key words:** Change; Licence; Master; PhD; Development

## Introduction

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

Ce changement peut être un processus éprouvant qui touche tout le monde dans l'organisation et demande du temps et de la détermination pour produire ses effets.

La mise en œuvre d'un changement organisationnel est liée aux interactions, aux adaptations continues, qui favorisent l'apprentissage et permet à l'organisation de se développer, de modifier ses modes de fonctionnement pour en intégrer des nouveaux, compatibles avec sa culture, ses systèmes et ses structures.

De nos jours, le changement organisationnel occupe le devant de la scène pour et dans les entreprises voulant rester compétitives dans un environnement de plus en plus turbulent Stummer et Zuchi, (2010) cité par Perotti, (2012).

C'est un passage inévitable pour la survie de l'entreprise. Cependant, les répercussions sont différentes selon la manière dont il est conduit.

Van de Ven et Poole, (1995) pensent que « le changement est un événement observé et une différenciation au niveau de la forme, de la qualité ou de l'état d'une entité organisationnelle au cours du temps ». En outre, le changement opère de plusieurs manières ; il s'agit d'un concept riche et varié en fonction de la profondeur, l'étendu et le rythme avec lesquels il opère. Le changement peut être incrémental ou global. Il se distingue également en fonction de la vitesse de progression et selon sa continuité dans le temps. Il peut être circonscrit et bref, très vaste et lourd, long et profond, rapide et violent ou encore consensuel ou imposé.

Notre article se fonde sur le cas d'un changement au milieu universitaire, plus précisément l'application du système Licence, Master, Doctorat (LMD), dans le but de comprendre et analyser son application à travers une étude comparative entre les différentes facultés qui composent les universités au Mali. Ce travail est une analyse des conséquences positives et négatives du changement organisationnel sur l'exécution correcte du programme d'enseignement supérieur à travers l'application du système LMD dans les universités.

Le système LMD (Licence, Master et Doctorat) est une pédagogie qui consiste à segmenter l'année universitaire des étudiants en deux semestres mais également qui leur permet d'avoir la maîtrise des gestions de leurs scolarités universitaires. L'objectif principal de ce système est



d'opiner l'intégration des étudiants sur le marché de l'emploi, la lisibilité des diplômes et l'amélioration de la compétitivité de l'enseignement supérieur. Il donne la possibilité aux étudiants de pouvoir faire des études universitaires jusqu'au cycle doctoral sur place, sans être obligés de partir à l'étranger. Mais il semble ne pas être bien appliqué dans nos universités pour des raisons diverses liées également aux problèmes que notre enseignement supérieur connaît depuis des années.

Malgré l'entrée dans le LMD, les problèmes de l'enseignement supérieur demeurent, car l'État n'a pas mis les moyens financiers devant couvrir les dépenses liées aux séminaires de relecture de programme, au paiement des heures supplémentaires, la gestion des effectifs pléthoriques, l'absence de bibliothèque universitaire, de centres de ressources, le déficit en personnel enseignant, la violence de l'AEEM, le manque d'une politique de mobilité des enseignants pour améliorer les savoirs etc.

Selon les acteurs de l'enseignement supérieur au Mali, cette réforme permettant d'adapter l'offre de formation est irréversible. Si dans l'ancien système, les programmes sont exécutés sur une année académique pour chaque niveau d'études, et sanctionnés par des examens de fin d'année, souvent organisés de façon normale ou arrangée, ce n'est pas le cas pour le LMD. Pour la simple raison qu'il n'y a pas de possibilité d'organiser des examens sans avoir épuisé le semestre. Mais, comme toutes les conditions ne sont pas réunies pour permettre sa bonne exécution, nous avons tendance à avoir encore un pied dans l'ancien et l'autre dans le nouveau. (Source, enquête d'exploration Décembre 2019 dans nos facultés).

Tout se passe comme si c'est le LMD qui doit s'adapter à l'enseignement supérieur public Malien et non celui-ci au LMD. Cette impression amène à se demander souvent si le passage du système classique au système LMD est réussi. En tant que chercheur et évoluant dans le milieu universitaire, toutes choses qui donnent à comprendre que les conditions d'application du système laissent à désirer. Il nous faut un LMD aux standards internationaux et non un LMD à la malienne.

L'initiative de l'université du Mali a été prise par la loi N° 86-12/AN-RM du 09 janvier 1986 et finalement réalisée en 1996. Mais avec l'accroissement du taux de scolarisation qui est passé rapidement des 7% (l'indépendance) à 64% (2001, 2002). Ce qui crée déjà un sureffectif dans nos universités, qui continue encore jusqu'à nos jours. Diarra et al. (2011)

Dans ces difficultés, les normes de l'UNESCO (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization) en français (Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la

Science et la Culture) n'étaient plus respectées, où l'on devait avoir un (1) enseignant pour 30 étudiants.

C'est dans un contexte de mondialisation que le gouvernement du Mali a institué, le système LMD dans l'enseignement supérieur du Mali par Décret N° 08-790/RM du 31 décembre 2008. Pour cela, la Faculté des Sciences et Techniques a été choisie pour faire un test, afin de vulgariser dans les autres facultés en 2011. Pour cela, le ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique disait des propos de motivation pour accompagner le processus. Nous avons retenu « *la réussite du LMD dépendra en grande partie de son appropriation par tous les partenaires, de l'élaboration des offres de formation, de l'amélioration des conditions de vie et de travail des enseignants, de la documentation et de la connexion internet, etc.* »

Quand on parle du LMD, il s'agit tout simplement de la création d'un espace d'enseignement supérieur qui soit reconnu par tous les États membres de cet espace. Sa différence avec le système classique est que dans le système en vigueur présentement il y a plusieurs diplômes. Les méthodes de passage diffèrent. Le système classique n'induit pas nécessairement la reconnaissance des diplômes d'un État à un autre État. Il n'encourage pas non plus la mobilité des étudiants et des enseignants tel que le LMD le recommande.

Ces constats nous amènent à la question suivante :

- **Comment le système LMD impact-il sur le développement de l'enseignement supérieur au Mali ?**

Nous avons retenue pour la réalisation de cet article une méthode mixte basée sur une approche inductive avec l'étude de cas multi site.

Notre travail est structuré sur quatre grands points. Le premier point porte sur la revue de la littérature afin de mobiliser les théories en rapport avec nos objectifs ; le deuxième point porte sur la méthodologie adoptée ; la troisième porte sur la présentation de nos résultats et le dernier point sur la discussion de nos résultats.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1. Concept de changement organisationnel**

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

Pour Perret (1996), il constitue un thème aussi majeur que difficile d'autant plus qu'une réflexion en termes de changement et de transformation se substitue peu à peu à des raisonnements en termes de stabilité et de permanence.

Selon Diard et al. (2017) : Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Selon ces auteurs, cinq facteurs concernent un processus de changement :

- La technologie : lorsque l'entreprise adapte ses structures aux évolutions externes de la technologie
- La stratégie : lorsque l'entreprise adapte ses structures à un changement de stratégie dû à une évolution du marché (comportement de la clientèle, actions de la concurrence etc.), à une modification de l'actionnariat, à une évolution de la législation ou la réglementation.
- La culture : lorsque les valeurs de l'entreprise évoluent en profondeur, lorsque les valeurs de l'environnement l'y conduisent.
- Le pouvoir : lorsque le fonctionnement de l'entreprise nécessite d'être adapté aux forces et pouvoirs en place.
- La restructuration : lorsque les structures et procédures sont inadaptées à l'organisation générale, lorsque l'environnement nécessite un certain type de configuration de l'organisation de l'entreprise pour être approché.

Ils traduisent la mise en œuvre du changement par une « levée de boucliers » de la part de certains salariés qui n'acceptent pas les modifications mises en place. Plusieurs causes sont à la base : individuelles, structurelles et conjoncturelles collectives.

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

Cet équilibre se heurte aujourd'hui à trois caractéristiques :

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

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

Autissier et al. (2006) : Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'évolution quotidienne auxquelles nous sommes confrontés, le changement équivaldrait, selon ces deux derniers auteurs, à une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière qu'il y ait une obligation d'effectuer un effort d'adaptation. En effet, le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous souhaitons et acceptons en fonction des améliorations qu'il est susceptible d'apporter.

Selon Armenakis et Bedeian (1999), les études relatives aux changements organisationnels ont examiné quatre thématiques principales, à savoir le contenu des changements, leur contexte, le processus même du changement et, enfin, leurs conséquences. Les psychologues du travail se sont plus particulièrement intéressés aux conséquences des changements organisationnels, et celles-ci ont été essentiellement envisagées selon trois grandes perspectives. La première, davantage centrée sur l'entreprise, aborde cette problématique de façon globale, s'intéressant aux conséquences des changements majeurs, tels que fusions, acquisitions, restructurations ou délocalisations (Armenakis et Bedeian, 1999 ; Kozlowski et al. (1993)).

Tout d'abord, ces changements affectent directement le niveau de stress et de bien-être des travailleurs (Moyle et Parkes, 1999). On observe également une détérioration de la santé en général (Ferrie et al. (1995) ; Kivimäki et al. (2000)), une augmentation des absences pour raisons médicales (Kivimäki et al, 2000). En outre, ces changements se révèlent tout aussi peu profitables pour les entreprises elles-mêmes. Plusieurs recherches rapportent que ces changements sont associés à une diminution de l'implication organisationnelle (Stassen, 1998 ; Kozlowski et al, (1993)), à une diminution du rendement au travail et de la productivité de l'entreprise (Stassen, 1998 ; Caseio, 1993 ; Kozlowski et al, 1993)), ou encore à une augmentation de l'intention de quitter l'entreprise (Kozlowski et al, 1993). Ces études ont eu le mérite de mettre en évidence combien ces changements majeurs peuvent affecter négativement le fonctionnement et les performances d'une entreprise, mais aussi et surtout le bien-être des travailleurs. Elles ont alerté les responsables sur l'indispensable prise en compte des facteurs humains dans la réussite de tels changement et leur ont proposé des conseils en vue de mieux les gérer. En effet, le paradoxe de ces changements majeurs, selon Mishra et Spreitzer (1998),

est qu'ils ont pour conséquence d'altérer ce qui est essentiel à leur réussite, à savoir la confiance des travailleurs dans leur entreprise. Toutefois, pour la majorité de ces études, le changement est souvent isolé dans son contexte, mesuré ponctuellement et considéré comme la cause principale des conséquences négatives observées. Les conséquences de ces changements majeurs peuvent s'étaler sur de très longues périodes.

Lotarski (2005) dans sa note de synthèse analysant les raisons du changement, évoque l'avènement au sein de l'organisation, soit de nouveaux outils pointus, soit des nouvelles demandes des utilisateurs etc. ; il comporte dès lors de systématiser le raisonnement afin d'appréhender complètement les motivations du changement.

L'auteur explique le changement selon deux contextes (interne et externe).

Le contexte interne prend en compte notamment :

- L'organisation du travail ;
- La stratégie ;
- Le système de gestion ;
- Les outils ;
- La culture organisationnelle etc.

Dans le contexte externe il considère que les organisations sont des ensembles dynamiques qui évoluent avec leur environnement qui sont :

- La législation et la réglementation ;
- La technologie ;
- La concurrence ;
- La clientèle ;
- Les finances ;
- L'environnement économique, social, politique etc.

A partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires.

En effet Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance.

Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de notre communication.

La thématique du changement organisationnel bien que très étudiée reste encore très fertile. La richesse de ce champ témoigne d'une réflexion engagée depuis maintenant plus d'un demi-siècle par de nombreux chercheurs, tant en sciences de l'information et de la communication, qu'en gestion ou encore en sociologie. Le changement organisationnel est essentiellement conçu dans l'idée qu'en réponse à des contraintes, l'organisation cherche à s'optimiser. Cette approche du changement découle de l'héritage de l'*Organisation Scientifique du Travail* de Taylor et a tenu jusqu'à la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle dans sa capacité d'adaptation, mais aussi dans son aptitude à mettre en place un modèle d'organisation stable. Le changement organisationnel ne pouvait alors être conceptualisé.

Pendant les années 1950 et 1960, d'autres auteurs devenus par la suite classiques en théorie des organisations se sont intéressés au thème du changement dans les organisations (Lewin, 1951 ; Cyert et March, 1963 ; Katz et Kahn, 1966). L'évolution du contexte économique avec un accroissement sensible de la concurrence amène peu à peu les organisations à envisager des structures plus souples, réactives et adaptables.

Dans les années 1960, des études sur des firmes industrielles donnent lieu à ce qui est appelé la théorie de la contingence structurelle (Emery et Trist, 1963 ; Burns et Stalker, 1966 ; Lawrence et Lorsch, 1967). Elle considère que le contexte externe des organisations conditionne leur structure. Il lui a néanmoins été reproché son caractère déterministe, fonctionnaliste, positiviste et nomothétique (Rojot, 2003).

Pendant les années 1970 et 1980, les théories du changement organisationnel rencontrent un véritable succès aussi bien auprès de la communauté scientifique que des praticiens. Les approches se diversifient et des polémiques émergent : le changement envisagé sous l'angle des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Miller *et al.* 1988), sous son aspect processuel (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1987), radical ou marginal (Tushman et Romanelli, 1985), par son caractère intentionnel (Child, 1972 ; French et Bell, 1978) ou contraint (Lawrence et Lorsch, 1983 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

Dès les années 1980, les chercheurs seront alors amenés à reconnaître la complexité de l'évolution des organisations et acceptent de concilier ces deux perspectives pour expliquer le changement des organisations (Singh *et al.*, 1986).

### 1.1.1. Aperçu du LMD

Le système LMD aujourd'hui largement adopté en Europe, est réalisé dans le cadre du processus de Bologne. C'est un processus d'harmonisation européenne de l'enseignement

supérieur. Il est né à Paris, à la Sorbonne, en mai 1988, d'une initiative de Claude Allègre, Ministre de l'Enseignement Supérieur de la France, à la quelle ont été d'abord associés l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni en 1999. Gourène et al. (2006).

En affirmant leur adhésion aux principes généraux de la Déclaration de la Sorbonne, les ministres réunis se sont engagés à coordonner leurs politiques pour atteindre, a court terme (avant fin 2010), six principaux objectifs qui représentent, pour eux, un intérêt primordial pour la création de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la promotion de ce système européen à l'échelle mondiale.

Les six principes généraux prévus par la déclaration de Bologne sont :

- un système de diplôme lisible et comparable ;
- une structure des études fondées sur trois cycles ;
- la généralisation du système des crédits, valorisables au sein de tout l'espace européen de l'enseignement supérieur ;
- la mobilité pour tous : étudiants, enseignants, chercheurs, autres personnels ;
- l'évaluation de la qualité du système d'enseignement, base de la reconnaissance mutuelle et donc la mobilité ;
- la dimension européenne de l'enseignement et la sensibilisation des étudiants à la citoyenneté européenne.

Le LMD mise en place dans les pays francophones d'Afrique ces dernières années poursuit un objectif de formalisation du mode de certification à des normes européennes et d'amélioration de la qualité de la formation. Ceci fait partie des solutions aux problèmes auxquels le système universitaire est confronté en Afrique.

En effet, les dispositifs d'Enseignement Supérieur mis en place dans le pays francophone d'Afrique ont été conçus pour former des cadres destinés à diriger les pays nouvellement indépendants. Ces structures ont joué pleinement leur rôle entre les années 60 et 80, en pourvoyant notamment aux besoins de l'administration. Bagayoko, (2007).

Au début des années 60, l'Enseignement Supérieur Africain produisait un peu plus de mille (1000) diplômés par an. Trente (30) ans après, on estime qu'il en a produit plus de quatre vingt mille (80000) par an. Mve-Ondo, (1998).

Selon Niang, (2005), un certain nombre de faits constituent les avantages du nouveau système.

Parmi ceux-ci :

- un encadrement rapproché qui implique des effectifs réduits ;

- un contrôle continu des connaissances, toutes choses qui favorisent l'excellence des produits formés.

## 2. Méthodologie

Selon Grawitz (1981), la justesse du choix méthodologique dépend avant tout du sujet de la recherche et de son objectif : tester et améliorer ce qui est connu ou explorer et découvrir ce qui ne l'est pas encore. Il s'agit de définir ici l'ensemble des moyens et procédures à mettre en œuvre pour une vérification scientifique du ou des problèmes posés.

Ainsi, cette recherche sera conduite par la position épistémologique interprétativiste. L'adoption de cette position va nous permettre une adaptation constante aux caractéristiques du terrain d'étude.

L'approche retenue pour la réalisation du travail est donc de type inductif, car elle permet d'analyser l'application du système LMD dans le contexte de changement organisationnel en tant que phénomène complexe et d'examiner l'ensemble des relations entre variables le caractérisant et qui interagissent entre elles.

L'étude de cas multi site basée sur des méthodes à la fois qualitative et quantitative, car elle est à même de mettre en évidence les éléments du contexte (Miles et Huberman, 1994), influant sur la façon dont le système LMD s'exerce et évolue tout au long du processus de changement. Les descentes sur terrain dans les différentes universités font partie des sources de données primaires.

Cette recherche a été conduite par la position épistémologique interprétativiste. Nous avons opté pour ce positionnement afin obéir à l'objectif de notre recherche qui est de comprendre et expliquer le processus par lequel changement organisationnel à travers le passage du système classique au système LMD contribue au développement du système éducatif Malien.

La collecte des données a été effectuée à l'aide du guide d'entretien et le questionnaire. Le guide d'entretien représente, pour nous, l'outil d'aide aux enchainements des questions à poser aux interviewés. Il est scindé en deux grandes parties à savoir les questions liées aux changements vécus ou en cours et l'application du système LMD durant ces périodes.

Le questionnaire nous apparaît comme étant la méthode la plus appropriée pour répondre à nos questions de recherche.

Selon Lescarbeau (1994), cette méthode a l'avantage d'offrir des réponses qui peuvent être quantifiées et synthétisées. Elle respecte l'anonymat des répondants en les laissant libres

d'exprimer leur opinion sans peur de représailles ou autre conséquences négatives. Il s'agit donc d'une méthode facile et relativement peu coûteuse d'application.

Pour la détermination de notre échantillon nous avons utilisé la technique de quotas entre les enseignants ; les administrateurs et les étudiants. C'est une technique qui permet d'inclure dans l'échantillon un certain nombre d'unités faisant partie de catégories différentes et présentant des caractéristiques précises, de façon que toutes les caractéristiques soient représentées. Cet échantillon est utile pour les chercheurs qui ne peuvent pas obtenir la proportion voulue d'unités au moyen de l'échantillonnage de commodité. De ce fait L'échantillon de notre recherche sera composé par les éléments cités ci-dessus dans les différentes universités au Mali.

**Tableau n°1 : Répartition des entretiens**

| Nombre d'acteurs retenus | Nombre | Pourcentage |
|--------------------------|--------|-------------|
| Enseignants              | 150    | 65,22%      |
| Administratifs           | 30     | 13,04%      |
| Étudiants                | 50     | 21,74%      |
| Total                    | 230    | 100%        |

Source : Données de l'enquête 2022

Nous avons procédé à la collecte des données par la technique des entretiens semi directifs. Les entretiens ont été réalisés auprès des enseignants, des administrateurs et des étudiants dans trois Universités de Bamako avec une durée moyenne de 20mn par entretien. Il s'agit de l'USSGB (Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako) ; USTTB (Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako) et USJPB (Université des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako).

Nous avons retenu l'analyse du contenu pour le traitement des données qualitative.

Selon Braun et Clarque (2006), c'est une méthode visant à recenser les indices contenus dans un corpus de document qui sont susceptibles d'étayer ou de répondre à la question de recherche, et à les organiser de manière analytique afin d'en extraire un sens.

Elle s'applique aux entretiens, aux documents et est largement mobilisée, dans les recherches. Nous entendons par analyse de contenu un ensemble de techniques descriptives, objectives, systématiques et quantitatives servant à « l'exploitation de documents » Unrug, (1974).

Les indicateurs mis à contributions dans le cadre de nos analyses sont les suivantes :

- la qualité des formations et informations reçues par le corps professoral et l'administration ;

- les matériels didactiques ;
- les modalités d'évaluations ;
- les reformes des programmes
- le niveau de décentralisation des responsabilités.

### 3. Résultats

Dans cette partie, nos résultats qualitatifs et quantitatifs portent sur un certain nombre d'informations sur les différentes facultés dans l'adoption du nouveau système (LMD) ainsi que les acteurs et les bénéficiaires de ce système.

**Tableau N°2 : Avis des acteurs sur les ressources mobilisées**

| Appréciations             | Ressources mobilisées |     |              |     |              |     |                       |     |                   |     |                     |     |
|---------------------------|-----------------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|-----------------------|-----|-------------------|-----|---------------------|-----|
|                           | Amphis                |     | Bibliothèque |     | Salles TP/TD |     | Matériel informatique |     | Labo de Recherche |     | Maitrise des outils |     |
|                           | Nbre                  | %   | Nbre         | %   | Nbre         | %   | Nbre                  | %   | Nbre              | %   | Nbre                | %   |
| Suffisants                | 8                     | 8   | 4            | 29  | 10           | 14  | 10                    | 29  | 7                 | 13  | 5                   | 17  |
| Insuffisants              | 34                    | 35  | -            | -   | 40           | 55  | 15                    | 44  | 12                | 22  | 14                  | 48  |
| Sans réponses             | -                     | -   | -            | -   | 10           | 14  | 9                     | 26  | 20                | 37  | 10                  | 34  |
| Faible capacité d'accueil | 53                    | 57  | -            | -   | 12           | 17  | -                     | -   | 5                 | 9   | -                   | -   |
| Mal équipé                | -                     | -   | 10           | 71  | -            | -   | -                     | -   | 10                | 18  | -                   | -   |
| Mauvaise gestion          | -                     | -   | -            | -   | -            | -   | -                     | -   | -                 | -   | -                   | -   |
| Total                     | 95                    | 100 | 14           | 100 | 72           | 100 | 34                    | 100 | 54                | 100 | 29                  | 100 |

Source : Nous-mêmes

Les acteurs constituent une partie importante du système LMD. Pour cela nous avons mobilisé un certain nombre de questions pour les données qualitatives.

Il est à préciser que les réponses des appréciations proviennent des données qualitatives pour appuyer celles quantitatives. Il ressort de l'ensemble des réponses quatre (4) appréciations différentes : l'insuffisance ; la faible capacité d'accueil des infrastructures ; le choix des équipements et sa gestion.

Dans nos enquêtes, il est à signalé que certains sujets ont fait l’objet de réticence. Nous avons remarqué que les appréciations en majeure partie montrent une insatisfaction quant au niveau de la mobilisation des ressources.

Comme nous pouvons constater, les résultats nous montrent par exemple que la moitié (50%) des réponses disent que les amphis théâtres sont insuffisants pour faciliter la prise en charge des cours magistraux.

Quant à la bibliothèque 10% des acteurs pensent que c’est mal équipé et constate une absence de bibliothèque universitaire pour faciliter l’apprentissage. S’agissant du matériel informatique, 44% évoquent son insuffisance (mauvais équipement à l’image des imprimantes et photocopieuses ainsi que les projecteurs). Pour ce qui est les salles de TD/TP et les laboratoires de recherche, respectivement 40% et 12% pensent une insuffisance a ces niveaux.

**Tableau N°3 : Conditions d’introduction du système LMD**

| Réponses                      | Amphis |      | Salle de lecture et bibliothèque |      | Salle de travaux dirigés et pratiques |      | Laboratoire |      |
|-------------------------------|--------|------|----------------------------------|------|---------------------------------------|------|-------------|------|
|                               | Nombre | fréq | Nombre                           | fréq | Nombre                                | fréq | Nombre      | fréq |
| Disponibilité (existe ou pas) |        |      |                                  |      |                                       |      |             |      |
| Existe                        | 30     | 100  | 30                               | 100  | 20                                    | 67   | 15          | 50   |
| N’existe pas                  | -      | -    | -                                | -    | -                                     | -    | 10          | 33   |
| Sans réponse                  | -      | -    | -                                | -    | 10                                    | 33   | 5           | 17   |
| État                          |        |      |                                  |      |                                       |      |             |      |
| Convenable                    | 8      | 27   | 15                               | 50   | 30                                    | 100  | -           | -    |
| Moyennement convenable        | 16     | 53   | 15                               | 50   | -                                     | -    | 18          | 60   |
| Sans réponse                  | 6      | 20   | -                                | -    | -                                     | -    | 12          | 40   |

Source : Nous-mêmes

Dans cette partie d’analyse à partir des questions fermées (composantes quantitatives), nous constatons que les personnes enquêtées, confirment l’existence des amphis, de bibliothèque ainsi que des salles de travaux dirigés et pratiques. Plus de la moitié des personnes enquêtées (53%) pensent que les salles de cours (amphis) sont moyennement convenables.

En revanche, 100% trouvent que les salles de TD/TP existent convenablement mais ont par la suite exprimés les difficultés de programmation dans la gestion des effectifs. En ce qui concerne le laboratoire de recherche 60% pensent qu’il convient moyennement à l’application du système LMD. Ce qui justifie cet extrait d’entretien de A1 :

*« Nous sommes la plus grande structure universitaire à Bamako, mais nous n’avons pas d’internet à la faculté, ce qui pousse les chercheurs à rester loin de la faculté. Nous n’avons pas une interconnexion entre université ce qui bloque certaines choses ».*

Un autre extrait d’entretien (A2) se justifie par :

*« Les laboratoires de recherches sont encore dans un état informel. Aucun document administratif ne justifie leur existence. En tout cas nous avons ici la salle des doctorants initialement occupée pour les différentes présentations des projets de recherches. Et un accompagnement de la coopération Luxembourgeoise ».*

Une des difficultés préalablement établies était de savoir si tous les moyens sont adéquats et mobilisés. Les résultats obtenus sont de nature à donner une réponse négative à cette préoccupation ; et l’essentiel des acteurs du système LMD semble d’avis que l’on soit à une période de généralisation.

La réforme LMD requière un minimum de moyens à savoir les infrastructures ; l’internet ; les outils informatiques etc.

En ce qui concerne les Université au Mali, nous constatons en général un gros besoin des moyens (infrastructures ; l’internet ; système de gestion des effectifs) pour pouvoir les objectifs du LMD au norme internationale.

### 3.1. Perception des étudiants et acteurs du nouveau système (LMD)

**Tableau N°4 : Perception des étudiants**

| Perceptions        | Nbre d’enquêtés | Réponses |      |     |      |
|--------------------|-----------------|----------|------|-----|------|
|                    |                 | Oui      |      | Non |      |
|                    |                 | Nb       | Fréq | Nb  | Fréq |
| LMD et contraintes | 50              | 40       | 80   | 10  | 20   |
| Son Application    | 50              | 5        | 10   | 45  | 90   |

|                        |    |    |    |    |    |
|------------------------|----|----|----|----|----|
| Exigences Pédagogiques | 50 | 15 | 30 | 25 | 50 |
| Reforme                | 50 | 30 | 60 | 20 | 40 |

Source : Nous-mêmes

Ce tableau nous explique la perception des étudiants sur les contraintes, l'application, les exigences pédagogiques et les réformes liées à l'adoption du système LMD.

Dans cette partie de nos résultats issus des bénéficiaires du nouveau système (étudiants), nous avons dénombré quatre (4) niveaux de perceptions différentes quant au système LMD. Ces résultats montrent que quatre vingt dix pour cent pensent que la pratique sur le terrain est tout autre chose et ne se passe pas bien dans nos facultés. Ce qui justifie l'extrait de ce témoignage E1 : « nous sommes à notre sixième année de cette faculté, et jusqu'à présent nous ne connaissons pas quand finir notre cursus universitaire ».

E2 : « C'est vraiment malheureux pour nous, on commence un système, on ne connaît ni le début ni la fin. Ennuyant... ».

Dans le même sens, 80% se sont prononcé sur les contraintes liées à l'exécution correcte du système dû à la massification des étudiants, le manque d'infrastructure et souvent même des enseignants spécialistes dans certains domaines. En fin 60% contre 40% pensent une réforme au niveau secondaire et du LMD pour assurer une meilleure continuité.

### 3.2.Perceptions des agents de l'administration

**Tableau N°5 : Les appréciations au niveau de la qualité de formation et le rendement**

| Appréciations | Sur la qualité de la formation reçue |           | Sur le rendement interne après l'adoption |    |
|---------------|--------------------------------------|-----------|---|----|
|               | Nombre                               | Fréquence |   |    |
| Excellente    | -                                    | -         | 3   | 10 |
| Très bonne    | -                                    | -         | 6   | 24 |
| Bonne         | 20                                   | 67        | 2   | 8  |
| Mauvaise      | 4                                    | 13        | -   | -  |
| Sans réponse  | 6                                    | 20        | 9   | 21 |

Source : Nous-mêmes

Dans cette partie d'analyse, les appréciations portent sur les formations reçues à l'intention des acteurs dans le cadre de la mise en œuvre du système LMD. Cinq (5) niveaux d'appréciations ont fait l'objet d'analyse. L'on note que les mentions « excellente et très bien » n'enregistrent

aucune réponse concernant les formations. En effet 10% pensent que la formation reçue dans le cadre de l'adoption du LMD est « excellente » et 24% pensent que la formation reçue est de « très bonne qualité ».

#### 4. Discussion

Dans cet article, l'objectif central était de comprendre et expliquer le changement organisationnel à travers le passage d'un système classique à un système LMD pour le développement du système éducatif Malien. Ces objectifs sont atteints. C'est pourquoi dans les universités au Mali, les démarches entreprises pour la réalisation de ce changement ont commencé d'abord après plusieurs années sur le décret d'application (de 2008 à 2011).

En effet, une faculté avait été choisie pour son application avant d'être extrapoler au autres. Ce qui a pris du temps à être réaliser.

Ainsi, nos résultats confirment ceux de Makosso, (2006), affirmant que dans les années 90, sous la conjoncture d'un certain nombre de facteurs, une rupture s'est produite au niveau de l'éducation et plus particulièrement au niveau de l'Enseignement Supérieur dans plusieurs Etats d'Afrique Subsaharienne. Les pays de cette partie de l'Afrique étaient classées « derniers » dans tous les cycles de l'Enseignement. Cela s'explique par une réduction considérable, d'environ 19,1%, de la part moyenne du budget alloué à l'Enseignement Supérieur entre 1980 et 1990. Pendant ce temps, le nombre d'étudiants à considérablement évolué et le rythme de recrutement des enseignants n'a pas été suffisant pour assurer des conditions d'encadrement satisfaisantes.

Si les défis de l'Enseignement Supérieur sont largement traités, les aspects précis du système LMD dans leurs contextes nationaux semblent l'être beaucoup moins. Il faut dépasser la généralité et voir comment le système s'adapte à chaque contexte spécifique où il est appelé à s'implémenter. C'est pourquoi, au niveau de nos universités, un besoin d'information et de formation s'impose. C'est pourquoi le Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest en 2008 s'est consacré.

#### Conclusion

Ce travail de recherche avait pour ambition de comprendre les facteurs déterminants le changement organisationnel à travers une analyse dans le passage du système classique au système Licence Master Doctorat (LMD) dans les universités au Mali. Plusieurs théories ont

été mobilisées pour essayer de cerner cette problématique mais chaque théorie aborde le problème selon sa propre perspective.

Il est à rappeler que certains changements induits par le passage du système classique au système LMD sont irréversibles.

Notre démarche méthodologique est basée sur une posture interprétativiste et sur une approche qualitative inductive. Les données ont été collectées grâce à un guide d'entretien et un questionnaire. Les données issues des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu.

L'originalité de notre travail de recherche est qu'il combine dans le cadre d'une approche théorique intégrée l'ensemble des dimensions pouvant expliquer le changement organisationnel et le système LMD dans son contexte d'application dans nos facultés.

La pratique du nouveau système LMD dans l'enseignement supérieur du Mali est beaucoup plus sous tendue par un idéal politique d'appartenance communautaire notamment à un espace interuniversitaire (UEMOA) que par certains défis brûlants à relever.

Cependant, cette pratique pourrait être un des chemins vers la résolution de nombreux problèmes de l'enseignement supérieur à condition évidemment de mobiliser tous les moyens.

Sans changement difficile de compter sur un système au norme internationale, car assez d'insuffisance sur sa gestion et le timing. C'est ainsi qu'une minorité visiblement plus responsable fait preuve de courage, avec le sentiment que les difficultés qu'elle ne néglige point peuvent être surmontées et qu'il faut démarrer avec.

En effet, lorsque le changement doit porter sur la structure organisationnelle et les règles de fonctionnement, comme c'est le cas ici, il doit résulter :

- d'une part d'un constat de dysfonctionnement, d'un constat de règles de gestion inopérantes (résultat d'un diagnostic, d'un audit), d'une anticipation sur les missions futurs ;
- d'autre part d'une représentation claire et formelle de l'organisation nouvelle qui est supposée apporter davantage de performance dans l'atteinte des objectifs, dans la réalisation des missions.

Son succès va dépendre d'une formalisation claire des modifications à opérer et de l'affirmation de la volonté de mener ce changement et de le réussir.

Les perspectives de recherche futures

- sur le plan théorique, nous estimons qu'il serait intéressant que cette recherche puisse s'étendre aux types de développement existant dans les universités en particulier et dans tout le secteur malien ;

- sur le plan méthodologique, nous souhaitons que pour des recherches d'une telle importance que les entretiens soient dirigés par des experts dans les techniques d'entretiens pour éviter les problèmes de maladresses dans la réalisation des entretiens.
- sur le plan opérationnel, l'idéal serait d'avoir un logiciel indiqué afin d'avancer sans problème de temps et d'éviter des va et vient pour le traitement manuel compliqué mais intéressant.

## Bibliographie

- Akiou M., (2020), L'épuisement professionnelle dans un cadre de changement organisation : cas du groupe Al Omrane Meknès. La Revue International des Sciences de Gestion, Vol. 4 N°1 (2020).
- Amstrong-Stassen, (1998) The Effect of Gender and Organizational Level on How Survivors Appraise and Cope with Organizational Downsizing. N°34, P.125-142
- Armenakis et Bedeian, (1999) Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management.
- Autissier et Moutot, (2010) Méthode de conduite du changement. Diagnostic, accompagnement, pilotage. Paris, DUNOD.
- Bernoux P., (2004). Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Editions du Seuil.
- Bernoux P., (2010) Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction. La revue des Sciences de Gestion N°233, P. 51 à 58.
- Diard C., E. Baudoin, S Berthet (2017) Aide-mémoire ressources humaines. p. 199 Edition DUNOD
- Foudriat M., (2013) Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux Perspectives théoriques croisées. Collection politiques et intervention sociales, P.354
- Grawitz, (1981) Méthodes des Sciences Sociales. Edition Dalloz.
- Lotarski A., (2005) « Agir en situation complexe, Note de synthèse 1 : La conduite du changement », P. 5 à 22.
- Louisi D. (2019) Conduite du changement organisationnel vers un meilleur contrôle structurant. La Revue International des Sciences de Gestion, Vol. 3 N°1
- Perotti C., (2012), The human side of organizational change: improving appropriation of project evolutions. De Boeck Supérieur « Projectics /Proyética / Projectique » N°10, p. 41 à 63
- Perret V., (1996) La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentation ambivalentes. 5è Conférence internationale de Management. Lille.
- Pettigrew A., (1987) « Context and action in the transformation of firm, » Journal of Management Studies, Vol. 24, N°6, P. 649-670.

- Stummer et Zuchi, (2010) Developing in change processes- A case study from a public sector organization. P.384-394.
- Van de Ven et Pool, (1995) Explaining Development and Change in Organizations. The Academy of Management Review, Vol. 20, N°3, p. 510-540.
- Wacheux, F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris : Economica.

**Loi et Décret :**

- Loi N°86-12/AN RM 9Janvier 1986.
- Décret N°08-790/RM. 31 Décembre 2008