

Accompagner le changement

MM. Gaston et Léon sont deux managers qui ont tous deux développé et implanté un projet de changement dans des milieux et des circonstances différents en 1999. Ces deux situations, directement inspirées d'expériences vécues, donnent matière à passer en revue les conditions de succès d'un projet de changement.

Par Marie-Pier Levesque

M. Gaston est chef du personnel dans une grande compagnie d'assurances. Situé au siège social de la compagnie, ce bureau offre des services de paie, de recrutement et de formation au personnel des quinze succursales. Début 99, suite à des pressions continues de la part des directeurs de succursale, M. Gaston songe à opérer un changement majeur dans l'organisation du travail de son bureau. Les directeurs se plaignent de devoir traiter les différents objets de gestion du personnel (paie, recrutement, formation) avec un trop grand nombre d'intervenants, lesquels ne se coordonnent pas toujours entre eux. M. Gaston considère que le temps est venu pour ses collaborateurs de devenir des généralistes en ressources humaines.

M. Léon dirige de son côté le Service de l'État civil, service public dont la mission est de fabriquer et de distribuer des certificats de naissance, de mariage et de décès. M. Léon aime beaucoup lire, notamment l'actualité internationale de même que des revues scientifiques. Il a toujours le réflexe de se demander ce que l'avenir réserve à son domaine d'activité professionnel et ne peut s'empêcher de se demander si ce qui se passe dans d'autres pays et dans d'autres secteurs d'activité (démographie, commerce, développement technologique, protection de l'environnement...) aura un jour un impact sur son organisation. Un samedi



Photo: The Image Bank

La stratégie du «Blitz» est une approche d'implantation très structurée, entièrement pilotée par la direction pour arriver rapidement à des résultats.

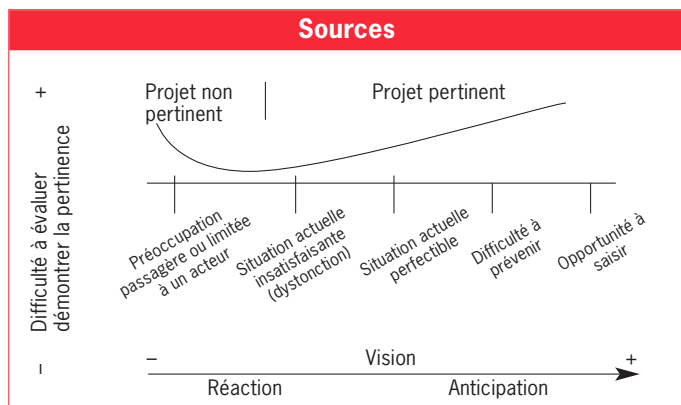


Figure 1: Difficulté à démontrer la pertinence des projets de changement selon leur type

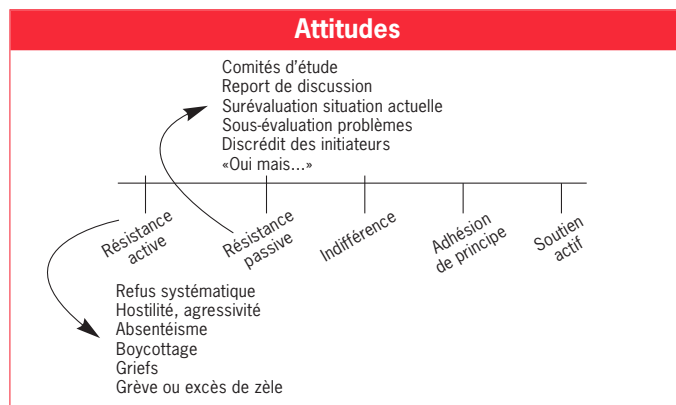


Figure 2: Événail d'attitudes et de comportements face aux changements

matin, il parcourt avec intérêt dans le journal, un dossier portant sur l'auto-financement des services publics dans le monde. Il voit là une direction intéressante pour son organisation et décide de développer un projet en ce sens. Il s'agirait de vendre certains services aux clients et de modifier le statut de l'organisation pour devenir semi-public.

Cinq différentes sources de projet de changement et leur pertinence respective

Comme le résume la figure 1, les projets de changement peuvent émaner de différentes sources. Tout à gauche de la figure, est démontré qu'il existe un type de projet lié à des phénomènes de mode ou à des préoccupations limitées aux intérêts d'une seule personne. Par exemple: certains projets de fusion ou implantation de nouveaux modes de management qui n'amènent pas plus de gains que de pertes pour une organisation. Il

va sans dire que ce type de projet est à éviter puisqu'il sape la confiance des employés envers les porteurs de projets et compromet leur chance d'adhérer à de futurs changements pouvant être eux-mêmes pertinents. Comme le démontre toujours la figure 1, les autres types de projets sont la plupart du temps pertinents. Soit, ils sont de nature réactive et visent à régler un problème (ex.: éliminer les retards de production) ou à améliorer la situation actuelle (ex.: réduire l'absentéisme). Soit, ils sont de nature anticipative et visent à prévenir certaines difficultés (ex.: vieillissement du personnel ou des systèmes informatiques) ou à profiter d'une opportunité (ex.: nouveau marché). Le projet de M. Gaston vise à corriger une situation actuelle insatisfaisante: des services mal coordonnés. Le projet de M. Léon repose quant à lui sur une opportunité que le manager a lui-même détectée: l'auto-financement. Toutefois, toujours tel que démontré à la figure 1, la pertinence du projet de M. Léon sera plus difficile à démontrer que celle du projet de M. Gaston.

«Si les collaborateurs ne croient pas en la pertinence d'un projet, il sera très difficile pour eux d'y adhérer.»

cent. Mais MM. Gaston et Léon n'obtiennent pas de leurs collaborateurs la même réaction. Les collaborateurs de M. Léon ont une réaction vive et hostile. Ils ne comprennent pas du tout la pertinence d'un projet d'auto-financement alors qu'aucun problème de fonctionnement ne s'est fait sentir jusqu'à maintenant. Ils pensent par ailleurs que ce n'est pas dans la normalité des choses, pour un service public, de chercher à s'auto-financer et à devenir plus indépendant. M. Léon ne se décourage pas pour autant et

annonce à ses collaborateurs qu'il prendra un mois pour préciser le projet et démontrer que celui-ci est pertinent et intéressant. Pendant ce mois, M. Léon s'appliquera à trouver des arguments concrets pour défendre son projet. Il fera un sondage auprès des clients pour vérifier leur intérêt à acheter de nouveaux services ou à payer plus cher les services actuels dans certaines circonstances. Il découvrira ainsi que plusieurs compagnies payant des pensions à d'anciens collaborateurs seraient très intéressées à faire vérifier si certains rentiers ne seraient pas «par hasard» décédés. Il découvrira aussi que la majorité des clients, qui demandent un certificat de naissance dans l'intention de faire une demande de passeport, seraient prêts à payer ce service plus cher pour que le délai soit raccourci. Durant cet intervalle d'un mois, M. Léon sensibilisera aussi son chef aux avantages du projet, de manière à obtenir de ce dernier un appui inconditionnel. M. Léon ira même plus loin. Il tentera d'identifier les impacts du projet sur ses collaborateurs pour en tenir compte dans l'élaboration de sa stratégie.

M. Gaston présente lui aussi son projet à

Zusammenfassung des Artikels:

Change-Projekte und der Umgang mit Widerständen

Es gibt verschiedene Arten von Change-Projekten: personen- und problembezogene. Zur ersten Kategorie gehört beispielsweise die Einführung neuer Managementmethoden, zur zweiten zählen Korrekturen im Fabrikationsprozess. Je nach Firmenkultur und Persönlichkeit zeigen sich auch unterschiedliche Widerstände, die vier Quellen haben können: Das Projekt ist zu wenig überzeugend; es gelingt nicht, Gewinn und Verlust auszubalancieren; zwischen den Zielen des Projektes und jenen der Mitarbeiter besteht keine Übereinstimmung, die Umsetzung des Projektes erfolgt zu wenig hartnäckig.

Les résistances au changement

MM. Gaston et Léon décident tous deux d'annoncer leur projet de changement à leurs collaborateurs. Ils savent pertinemment que la résistance sera forte car dans les deux cas, il s'agit de changements qui auront énormément d'impact sur le personnel. Et même si les impacts n'étaient pas si forts, ils pourraient s'attendre à une certaine résistance, dans la mesure où les gens, qui sont naturellement opposés au changement, représentent environ 30 pour cent et ceux, qui y sont naturellement favorables, 20 pour

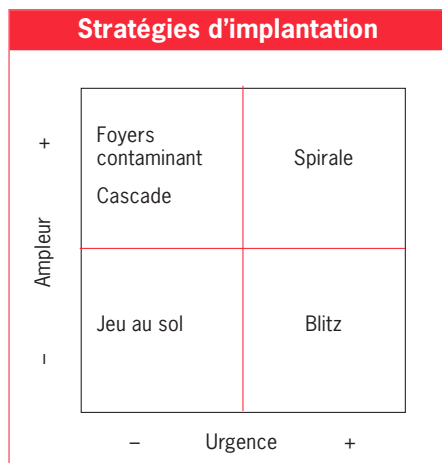


Figure 3: Cinq stratégies types d'implantation d'un changement

ses collaborateurs. Il leur dit que des services intégrés en matière de gestion du personnel seraient davantage appréciés par les clients, mais choisit toutefois de ne pas parler des plaintes de plus en plus fréquentes qu'expriment ceux-ci, pour ne pas mettre plus de pression qu'il n'en faut sur ses collaborateurs. Ces derniers réagissent en alléguant qu'ils n'ont pas l'expertise nécessaire pour offrir des services généralisés, mais acceptent tout de même de mettre sur pied un comité qui étudiera la faisabilité du projet. M. Gaston croit que l'adhésion est déjà bonne et fixe le prochain rendez-vous dans un mois, date à laquelle le comité devrait faire un compte-rendu de ses réflexions.

La forme sous laquelle se manifestent les résistances

Selon le climat organisationnel et la personnalité des collaborateurs, les résistances se manifesteront sous des formes plus ou moins actives (figure 2). Cela semble simple, mais peut porter à confusion. Or, s'il est possible sans grand risque d'erreur d'évaluer l'adhésion des collaborateurs qui ont des réactions actives, l'affaire est beaucoup moins aisée lorsqu'il s'agit de ceux qui ont des réactions passives. C'est d'ailleurs l'une des erreurs de M. Gaston que d'avoir cru que ses collaborateurs étaient assez favorables à son projet. En créant un comité d'étude, ceux-ci ont en fait cherché à obtenir un délai, espérant même qu'un mois plus tard, le projet serait passé aux oubliettes. Dans ce cas-ci, la passivité de la résistance est due à l'affection des collaborateurs pour leur chef; ils ne veulent effectivement pas le contester ouvertement.

Les sources de résistances

Le pourcentage et la force de résistance varieront selon les quatre principaux fac-

teurs suivants:

- la conviction de pertinence
- la gestion des gains et des pertes
- la compatibilité entre les valeurs du projet et celles des collaborateurs
- la qualité de la stratégie d'implantation du projet

Brièvement décrites, ces différentes sources de résistance qui constituent aussi d'importantes conditions de réussite d'un projet de changement, sont les suivantes:

La conviction de pertinence

Si les collaborateurs ne croient pas en la pertinence d'un projet, il sera très difficile pour eux d'y adhérer (cf. supra à quoi tenait la pertinence et la conviction de pertinence). Bien sûr, la résistance sera forte, voire légitime, si le projet n'est pas pertinent. Mais, comment une personne peut-elle démontrer la pertinence d'un projet qui lui semble pertinent? En fait, la meilleure manière de faire est de mettre en relief les dysfonctions ou les lacunes de la situation à modifier, de prouver que le changement est souhaité ou éventuellement souhaitable pour l'environnement (utiliser des données objectives: statistiques, performances réalisées, plaintes, sondages...), de bien tenir informé des menaces extérieures (ex.: attrait d'un autre fournisseur), de profiter des incidents pour remettre en cause les pratiques actuelles et d'accroître la sensibilité des collaborateurs à l'environnement (tendances d'organisations similaires, méthodes utilisées ailleurs...).

Bref, il s'agit de suivre l'exemple de M. Léon qui cherche des arguments et des données objectives pour appuyer son projet, et non pas l'exemple de M. Gaston qui cherche de son côté à préserver les collaborateurs de la pression du milieu et des menaces extérieures, en tenant sous silence les plaintes des clients.

La gestion des gains et des pertes

Chaque projet entraîne son lot de gains et de pertes et l'adhésion des collaborateurs dépend de la balance de ceux-ci. Il est donc important d'identifier les pertes, que pourraient encourir les collaborateurs dans un changement, pour chercher à les compenser. Par exemple, M. Léon devra composer avec le fait qu'un statut semi-public pour son organisation réduirait la mobilité vers l'externe de ses collaborateurs. Il pourrait décider, pour pallier cela, d'offrir à ceux qui le souhaiteraient d'être transféré dans un autre service public. Il faut aussi identifier les gains potentiels des collaborateurs dans un projet de changement, de manière à les rendre visibles. Par exemple, l'amélioration

de la valeur d'une personne sur le marché du travail qu'entraîne la polyvalence pourrait être un gain intéressant. Et puis, pourquoi ne pas profiter d'un projet de changement pour accéder à des demandes latentes des employés tels le télétravail ou l'amélioration des équipements informatiques?

La compatibilité entre les valeurs liées au projet et celles des collaborateurs

Le conflit de valeur constitue la résistance la plus difficile à gérer. Dans les deux cas concernés, il y a un conflit de valeurs. Chez M. Gaston, les collaborateurs valorisent le travail spécialisé et le projet va à l'encontre de cette valeur. Le pouvoir qu'ils associent à leurs connaissances de spécialiste est aussi très fort et ils ne sont pas prêts à s'en départir. Malheureusement, les conflits de valeurs ne sautent pas toujours aux yeux et M. Gaston n'a pas su les détecter. Quant à M. Léon, il a compris que ses collaborateurs ne valorisaient pas la recherche de bénéfices financiers et l'autonomie organisationnelle. Pour pallier cela, il a notamment décidé de s'assurer que les futurs employés recrutés défendraient déjà ces valeurs. D'autres moyens de gérer des conflits de valeurs?: valoriser les personnes ou les organisations qui peuvent servir de modèles, organiser des activités de réflexion, accorder du temps pour changer son système de valeurs.

La qualité de la stratégie d'implantation

Après le mois de délai qu'ils s'étaient fixé, nos deux managers retrouvent leur équipe. M. Léon a fait un bon boulot et il arrive, en présentant des résultats de sondage et en amenant avec lui son chef débordant d'enthousiasme, à convaincre le tiers de ses collaborateurs. Il décide alors de lancer officiellement le projet. Il a raison; un tiers constitue une proportion d'adhésion suffisante pour amorcer un projet de changement. M. Léon choisit la stratégie des «Foyers contaminants». Il s'agit d'une approche volontaire et participative où, les personnes ou équipes concernées, s'impliquent au rythme de leur adhésion.

De son côté, M. Gaston réalise avec déception que le comité chargé d'étudier la faisabilité du projet n'a produit aucun résultat concret. Qu'à cela ne tienne, il décide quand même lui aussi de lancer le projet. Et comme le temps presse, il choisit la stratégie du «Blitz». Il s'agit d'une approche rapide et très structurée, entièrement pilotée par la direction pour arriver rapidement à des résultats.

Comme le démontre la figure 3, M. Léon a

fait un bon choix puisque son projet est de grande ampleur sans être urgent. M. Gaston, avec son projet assez urgent mais aussi de grande ampleur, aurait mieux fait de choisir la stratégie de la «Spirale». Il s'agit aussi d'une approche structurée, mais dans laquelle la participation des collaborateurs s'accroît au fur et à mesure que l'implantation se réalise.

En résumé, les principales conditions de succès d'un projet de changement

Nul besoin de dire qu'à la fin de l'année 1999, le changement de M. Léon était réussi. Il suffit pour s'en rendre compte de constater les signes suivants: les pratiques de l'organisation et des collaborateurs avaient réellement changé, la performance des collaborateurs était adéquate et le climat était redevenu au moins aussi sain qu'auparavant. Chez M. Gaston par contre, les signes suivants démontraient bien qu'à la fin de 1999 le changement n'avait pas réussi: on retrouvait des demi-mesures et des compromis de toutes sortes et le climat s'était détérioré par rapport au début de l'année.

Les expériences caricaturales, mais par ailleurs très réalistes, de MM. Gaston et Léon, font apparaître les principales conditions de succès d'un projet de changement. Les voici résumées en sept catégories:

- **Le projet:** il doit être pertinent, clair, réaliste, motivant et il doit entraîner pour l'organisation, plus de gains que de coûts.
- **L'adhésion des acteurs:** elle doit être assurée en démontrant bien la pertinence du projet, en gérant les gains et les pertes des collaborateurs, en évitant au maximum les conflits de valeurs, en choisissant une stratégie d'implantation convenable et en gérant la période plus délicate de la transition.
- **La stratégie:** elle doit être déterminée en fonction de l'ampleur et de l'urgence du projet, prévoir une participation efficace et des ressources suffisantes. Les porteurs du projet doivent de plus bénéficier d'un minimum de crédibilité auprès de leurs collaborateurs et au sein de leur organisation.
- **Feedback et ajustements:** des mécanismes pour identifier les dysfonctions et les insatisfactions durant l'implantation du projet doivent exister et le projet doit laisser de la place aux ajustements.
- **Implication du management:** les managers impliqués doivent être eux-mêmes convaincus de l'importance du changement et s'impliquer personnellement. Tout en étant déterminés, persévérants et fermes, ils doivent démontrer de la souplesse, de la sensibilité et de la reconnaissance envers les collaborateurs qui s'adaptent.
- **Vulnérabilité de l'organisation:** l'organisation, pour s'adapter, doit disposer d'une

L'auteur:



Marie-Pier Levesque a reçu une formation en Technologie éducative en Communications et en Management dans trois universités québécoises: Université Laval, Concordia University et École Nationale d'administration publique.

Depuis une quinzaine d'années, elle offre des services de conseil et de formation dans les domaines du développement des compétences, du développement organisationnel et du management, tant au Québec qu'en Suisse, à des organisations privées et publiques. Depuis quelques années, elle a plus particulièrement développé des concepts et des outils pour implanter le Coaching comme nouvelle approche de management et pour aider les cadres dans l'accompagnement de leurs projets de changement organisationnels. Son séminaire en gestion du changement est actuellement offert au CRPM (Centre Romand pour la promotion du Management), à Lausanne.

Adresse:

Marie-Pier Levesque
Conseil et formation
Fbg de la gare 3
2000 Neuchâtel
E-Mail: mplevesque@bluewin.ch

adaptabilité proportionnelle aux pressions de changement qu'elle subit. La surcharge de travail et la présence d'autres projets plus prioritaires peuvent compromettre les chances d'adaptation.

- **Éléments extérieurs au projet:** finalement, il ne faut pas oublier les éléments extérieurs au projet qui pourraient interférer sur celui-ci: succès ou échec d'expériences antérieures similaires, conflit de travail, négociation de conditions de travail en cours, rumeurs de réorganisation ... ●

Références principales:

Collerette, Pierre (1996): Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec. Distributeur en Suisse: GM Diffusion SA.
Hamel, L, Gary et C.K. Prahalad (1999): La conquête du futur. Construire l'avenir de son entreprise plutôt que de le subir. Dunod.
Ouellet, Claude. Préparer un changement. Fascicule de la collection «Guide pratique de Management», Montréal, Les Publications CFC.