

Université de Neuchâtel
Groupe de psychologie appliquée
Fbg de l'Hôpital 106
2000 Neuchâtel

été 2002

LA CONDUITE DU CHANGEMENT :

ANALYSE D'EXPERIENCES

Caroline Demière
Mathieu Fehlmann

Introduction

Le changement est actuellement omniprésent dans les organisations. En effet, celles-ci doivent s'adapter aux contraintes environnementales et aux besoins de leur clientèle. Or, un changement n'est pas quelque chose de facile à vivre pour les personnes qui en subissent les conséquences. C'est pour cette raison que la conduite du changement est un sujet qui a intéressé beaucoup de personnes, que ce soit des psychologues, des sociologues, des consultants organisationnels,... Par conséquent, il fait l'objet de nombreux ouvrages. On y trouve alors de nombreuses préconisations, des conseils de voie d'action, des chemins à suivre et des types de stratégies à adopter. Mais, suite à ces nombreuses recommandations, il est intéressant de voir ce qu'il se passe en réalité. C'est sur cela que nous allons nous intéresser dans ce travail.

En effet, bien que ces préconisations soient nombreuses, il est intéressant de voir quelles sont les pratiques qui sont effectivement mises en œuvre lors de changement. D. Bernier et C. Larivière (1998) se sont intéressés au paradoxe qu'il existe entre le savoir abondant qu'il existe sur la conduite du changement et ce qui est effectivement mis en pratique lors d'un processus de changement. A partir d'une recherche, ces auteurs relèvent que, malgré l'ensemble des connaissances disponibles, trop peu de personnes qui entreprennent un changement s'en inspirent. Pour illustrer ce sujet, nous allons surtout nous concentrer sur l'analyse de 6 cas pour lesquelles nous allons nous poser différentes questions. Nous allons exposer quelles sont les pratiques qui ont été mises en œuvre pour l'introduction de chaque changement. Nous allons aussi voir les difficultés rencontrées alors et les différents moyens qui ont été utilisés pour y faire face.

Une question essentielle soulève le problème de savoir s'il existe un lien direct entre les pratiques qui ont été effectuées dans la conduite du changement et les difficultés que l'on a pu rencontrer. Nous ne pourrons pas donner de réponse exacte à cette interrogation, nous poserons pourtant quelques hypothèses.

Cas du magasin de bricolage

Ce cas a été étudié par F. Pichault (1993). Le magasin Brico-2000 est un magasin d'articles de bricolage. Celui-ci est divisé en six départements et est composé d'un président et de 14 employés, dont 3 au secrétariat, 3 à la caisse et 8 en magasin.

Chaque magasinier est responsable d'un département (voir annexe). Chacun bénéficie d'une certaine autonomie et a le pouvoir de décision sur son rayon. Ils s'occupent eux-mêmes de la gestion des stocks et ont les contacts directement avec les fournisseurs. Les commandes doivent tout de même transiter par le secrétariat et recevoir l'approbation du directeur, mais, en réalité, le contrôle n'y existe presque pas. Chaque responsable de rayon a d'importantes responsabilités.

On peut penser qu'une telle organisation augmenterait l'implication de chaque magasinier dans leur travail. Pourtant, on constate que les stocks sont de plus en plus mal gérés, ce qui entraîne une augmentation des coûts.

Le PDG ne pouvant pas laisser aller le problème décide alors de s'impliquer davantage dans la gestion des stocks. Mais, par peur d'une réaction négative de la

part des magasiniers, il ne veut pas proposer un inventaire régulier des stocks. Il décide de faire appel à l'informatisation pour toute la comptabilité et la gestion des stocks. Pour en avertir le personnel du magasin, le PDG va passer par l'intermédiaire des employées du secrétariat. Ce sont ces dernières qui vont informer le reste du personnel du nouveau système qui va être mis en place. Il a pris cette décision de ne pas informer les magasiniers lui-même du changement par peur de créer des réactions de méfiance.

Chaque article va disposer d'un code. Chaque article sera encodé au secrétariat à partir des factures reçues. Les responsables de rayon devront étiqueter leurs articles avec le prix, le numéro du rayon et le numéro de code. A la caisse, les articles seront tipés à partir du numéro de code. Ainsi, chaque entrée et sortie des articles sera contrôlée. Lorsque le stock atteindra un seuil minimum, une commande s'effectuera automatiquement, alors que, précédemment, le responsable de rayon en avait la charge. La responsabilité de la commande est ainsi « enlevée » à chaque responsable. On remarque que le changement va avoir des conséquences sur le travail des secrétaires, des caissières et des magasiniers. Pourtant, ce changement va se faire le plus ressentir chez les magasiniers, à qui on enlève la plus grande partie de leur responsabilité.

Cet inventaire permanent implique un contrôle beaucoup plus strict des magasiniers. Ce changement implique pour les magasiniers un contrôle accru qui n'existait pas auparavant et une déresponsabilisation, sans qu'il n'y ait eu aucun apprentissage. Les raisons du changement n'ont pas été expliquées ou argumentées par le PDG. Le nouveau système a juste été implanté.

Après deux ans, le nouveau système n'atteint pas les résultats attendus. En effet, plusieurs problèmes techniques sont survenus. Mais surtout, on remarque en rayons que les prix et codes ne sont pas forcément notés comme il devrait l'être, surtout aux rayons « bois-matériaux », « sanitaire » et « électricité ». Ceci implique qu'à la caisse, on note le prix et le département sans le numéro de code, ce qui fait que la gestion des stocks par l'informatique est complètement inopérante.

Les réactions du personnel face à ce changement sont assez diverses. Au secrétariat, les employées admettent le bien-fondé du nouveau système. Bien que cela augmente de façon significative leur travail, elles ont accepté sans problèmes majeurs de passer à l'informatisation et essaie d'inciter les magasiniers à y adhérer aussi. A la caisse, on relève un léger mécontentement, on assiste à une adhésion passive. Ce sont en rayon que se retrouvent le plus de problèmes. On assiste à deux types de réactions. Certains magasiniers sont favorables à l'informatisation, mais sans promouvoir ce système auprès des autres. D'autres font en sorte qu'il soit impossible de gérer les stocks par l'informatisation. Sans leur adhésion, le nouveau système ne peut absolument pas fonctionner.

Le PDG n'accepte pas cette résistance et met en cause les responsables des départements. Mais, ceux-ci sont indispensables. Il refuse de s'opposer ouvertement aux magasiniers n'appliquant pas le nouveau système. Il pense que les contestataires, en voyant le nouveau système fonctionner dans d'autres départements, y adhéreront et que les problèmes s'arrangeront. Il essaiera tout de même de convaincre deux ouvriers d'utiliser les codes par de simples invitations verbales. Le PDG va utiliser quelques actions afin de les convaincre, mais va éviter toutes confrontations directes avec ses employés.

On voit dans ce cas, qu'il n'y a aucune imposition de l'autorité par le pdg. En effet, dès le début, il cherche avant tout à éviter tout conflit. Lorsque des problèmes sont

arrivés dans la gestion des stocks, il n'a pas osé proposer un inventaire régulier du stock à cause des réactions négatives que cela pouvait engendrer. Pour éviter d'intervenir directement, il va régler le problème par l'intermédiaire de l'informatique. L'informatisation va exercer le contrôle qu'il n'ose pas lui-même imposer. On peut alors se demander si ce changement était vraiment pertinent.

De plus, pour introduire le changement, il va passer par l'intermédiaire du secrétariat, afin de ne pas trop montrer son implication. Il y a eu introduction du nouveau système sans l'implication du PDG, mais il n'y a pas eu non plus apprentissage de ce système ; Aucune explication sur ce qui va être fait n'a été donnée, ni aucune raison à ce changement. Bien que certains employés n'y adhèrent pas et font tout pour compromettre le nouveau système, il va continuer à éviter tout affrontement direct ou quelque implication que ce soit avec les responsables de rayon. Il ne va toujours pas tenter de leur expliquer ce changement.

On remarque que les employés du secrétariat ont bien accepté l'introduction du nouveau système ; Celles-ci ont bénéficié d'une explication quant aux raisons du changement par le PDG. Si on regarde les magasiniers qui appliquent bien le nouveau système, nous trouvons le responsable « peinture » et le responsable « outillage ». Or, ces derniers n'ont rien perdu comme responsabilité de par le changement. Le responsable « quincaillerie » a accepté le changement, bien qu'il y ait perdu certaines responsabilités. Ceci peut peut-être être expliqué par le fait qu'il soit en relations proches avec les employés du secrétariat ; ces dernières lui ont peut-être vanté les mérites du nouveau système et les raisons pour lesquelles il serait bénéfique de l'appliquer. Les responsables « bois-matériaux », « sanitaire » et électricité ont, quant à eux, perdu de leur responsabilité et de leur autonomie et n'ont reçu aucune indication quant aux raisons du changement. Peut-être que le cumul des deux peut expliquer leur non-application du nouveau système.

Les types de réaction que le pdg a face aux conflits peuvent être considérés comme de type rationaliste. Par conséquent, il considère que les conflits sont temporaires et peuvent être dépassés (Pichault, 1993). Ce type de réaction s'oppose en quelque sorte à des types analytiques, qui sont liés à la stratégie de nature politique. Ce type de réaction va être étudié dans le cas suivant.

Le cas de l'agence de presse

Le cas de l'agence de presse est un cas qui a été présenté et étudié par F. Pichault (1993). L'agence de presse dont il est question ici est constituée de 120 personnes, dont 75 journalistes. Cette agence va subir un grand changement par l'introduction de l'informatisation.

Avant l'informatisation, le travail se passait de la façon suivante : Les dépêches arrivaient à l'agence par téléphone, courrier ou télex. Les rédacteurs devaient alors les saisir, les mettre en forme, les traduire en trois langues et les transmettre à différents journaux. Il existait des équipes spécialisées dans certains types d'information.

Après l'introduction de l'informatisation, les informations sont transmises automatiquement. Ceci va engendrer plusieurs conséquences sur le travail. Par exemple, le traitement de texte fait la transformation automatiquement des dépêches en mode télex, alors qu'avant, ce travail appartenait aux télexistes. Beaucoup de retranscriptions peuvent être ainsi évitées. Mais ceci a aussi comme conséquence que les postes des télexistes n'ont plus leur raison d'être.

Pour les rédacteurs, ces modifications ont entraîné une grande modification de leur fonction. Le travail de saisie qu'ils avaient à faire s'est nettement allégé. De plus, ils sont alors affectés chaque jour à des équipes de rédaction différente. Alors qu'avant, chacun avait un domaine de travail spécifique dans lequel il était spécialisé, ils doivent maintenant être polyvalent, la direction décidant d'en faire des « généralistes » plutôt que des spécialistes.

Enfin, il y a une augmentation de leur responsabilité. Le rédacteur responsable informe son équipe des nouvelles à traiter, les rédacteurs choisissent chacun leur sujet, le plus rapide sur un sujet en a la disposition. Aucun rythme n'est alors imposé aux rédacteurs, ni la manière d'effectuer la tâche. Le rédacteur est ainsi libre dans l'élaboration de son travail. Le rédacteur responsable n'intervient que dans un dernier temps pour une procédure de validation. Le rédacteur est lui-même responsable de son travail jusqu'à sa transmission.

Cette nouvelle organisation du travail va poser un certains nombres de problèmes : On remarque que, chaque matin, lorsqu'ils arrivent, les rédacteurs prennent du temps à s'informer sur les dernières dépêches arrivées. Ceci dure en moyenne entre 30 minutes et une heure et demie. Cette pratique n'était évidemment pas prévue à la base par la direction. Des organisations syndicales ont réussi à faire institutionnaliser cette pratique en la défendant par le fait que c'était nécessaire pour la bonne qualité du travail. Ainsi, on remarque que la direction a accepté une pratique « née sur le tas » qui est ainsi devenue une pratique légitime.

Par l'introduction du changement, il y aurait dû y avoir un gain de temps de par le fait que certaines étapes ont été supprimées, comme celles des nombreuses retranscriptions. C'était d'ailleurs un des buts de la direction. Or, on remarque que ce gain de temps n'est pas effectif. En effet, depuis que les rédacteurs travaillent sur ordinateur à la place de machines à écrire, ils ont la possibilité de faire plus de corrections. Les textes sont désormais peaufinés, au point que ceci compense les gains de temps.

La direction est entrée en négociation avec la délégation syndicale à plusieurs reprises. Officiellement, ceci sera expliqué par la direction par le fait qu'elle désire afficher un large débat autour du nouveau système par l'information et la concertation. Pourtant, on remarque que les négociations avec la délégation syndicale ont été fréquemment dures.

Un des enjeux de ce projet était la compression des frais de personnel. Mais, grâce à l'intervention de la délégation syndicale, des protections importantes ont été données aux travailleurs de l'agence. Par exemple, une convention a été signée selon laquelle aucun licenciement ne peut avoir lieu pour des raisons liées à l'informatisation. La direction s'est aussi engagée dans la reconversion professionnelle de certains employés, qui, de par le nouveau système, avaient une place menacée. Les organisations syndicales ont réussi, par une conventions collectives considérées comme une des plus progressistes du secteur de la presse, à préserver le niveau de l'emploi.

On remarque tout de même que certaines pratiques imposées sont détournées : la répartition des tâches entre les différents rédacteurs s'effectuent souvent par négociation avec les rédacteurs responsables, alors que ceux-ci ne devraient faire que de présenter les sujets, laissant les rédacteurs les plus rapides choisir les sujets qu'ils souhaitent. Avant, l'informatisation, les rédacteurs responsables avaient le pouvoir de distribuer le travail entre les rédacteurs. En détournant les nouvelles pratiques, ils peuvent retrouver une autorité qu'ils avaient perdue. Les rédacteurs, quant à eux, négocient le « secteur » dans lequel ils veulent travailler. Ces pratiques leur permettent de travailler dans le domaine dans lequel ils étaient « spécialistes ». La direction a voulu imposer une certaine polyvalence aux rédacteurs. Or, celle-ci n'est pas ici perçue par les rédacteurs comme un moyen de diversifier leur travail, mais plutôt comme un moyen de faire disparaître leurs compétences spécifiques. Ils reconstituent d'une certaine manière l'ancien système. Malgré le fait que certaines pratiques soient détournées, le nouveau système est accepté et appliqué.

Durant la conduite de ce changement, on remarque que la direction a su concéder ce qu'il fallait concéder, même s'il fallait pour ceci abandonner certains des objectifs de départ. En effet, les accords qu'elle a passé avec l'organisation syndicale va à l'encontre de certains enjeux, tels que la compression des frais de salaire ou le gain de temps. La façon dont la direction va gérer les conflits est liée à une stratégie politique. On peut considérer que la direction reconnaît les rapport de pouvoir qu'il existe dans l'organisations et qu'elle prend en considération le pouvoir de l'organisation syndicale. Les conflits n'y sont pas vus comme temporaires et on considère qu'il est vain de chercher à les éliminer ou à les surmonter.

Le cas de la conduite nucléaire

Ce cas a été présenté et étudié par Valérie Reicher-Brouard (1998). Depuis le début des années 90, l'exploitation du parc nucléaire français s'est trouvée « sous contraintes de changements », des changements d'ordre technologique, politique et économiques. Le parc nucléaire doit s'adapter à un certain nombre de contraintes par de nombreux projets de réformes internes. Nous allons nous intéresser à la réforme de la conduite nucléaire.

Tout d'abords, il y a eu l'annonce de la nouvelle organisation de la conduite et les enjeux d'un tel changement. L'argument mis en avant à cette étape est celui de la sûreté. Avant la réorganisation, il existait une séparation entre la responsabilité de la production par équipe de conduite et la responsabilité de la sûreté assumée par des ingénieurs. La réorganisation vise à introduire un chef d'équipe qui devra assurer simultanément la responsabilité de la production et celle de la sûreté.

Mais, outre l'aspect de la sûreté, les dimensions politique et économique sont aussi présentes, bien qu'elles ne soient pas officiellement annoncées. Le projet politique, par l'introduction de nouveaux chefs d'équipe, réside dans le fait de renforcer l'encadrement de proximité et, par conséquent, le renforcement de commandement local. La dimension économique réside dans l'introduction des modes de gestion et de contrôle plus serrés sur l'activité des équipes de conduites. L'introduction des

nouveaux chefs d'équipes va faciliter la rationalisation des coûts de fonctionnement humain.

L'annonce de la réorganisation va créer une réticence et une hostilité extrême de la part des équipes de conduite. On se trouve face à ce qu'on appelle la résistance au changement. Ils pensent alors que le but du changement est basé sur leur acquis sociaux et leur rémunération et non pas sur l'argument avancé, celui de la sûreté. Des mouvements de grèves vont alors commencer sur presque l'ensemble des centrales nucléaires du parc.

Ces grèves ont comme but de défendre leurs acquis sociaux et de lutter contre la baisse de leur salaire. Ces sujets n'avaient pas du tout été abordés précédemment de manière officielle. Le but invoqué n'est, en fait, pas remis en cause. Le sujet tabou qu'est l'argent va alors devoir être évoqué afin que le changement s'opère véritablement.

Les sujets des résistances vont être traitées progressivement dans les dispositifs de négociation. Au fur et à mesure, des accords se construisent et les changements s'opèrent lentement. Le changement va être à cette étape diffusé et approprié.

Il faut se rendre compte que l'introduction d'un nouveau chef d'équipe va transformer complètement le mode de fonctionnement des équipes de conduite. Avant, l'équipe formait un groupe autonome et solidaire. Le mode de gestion était de style paternaliste où prédominait la culture technique. Par l'introduction de nouveaux chefs d'équipe qui ont différentes responsabilités, au niveau technique, mais aussi au niveau du management et de la sûreté, il n'y aura plus uniquement cette culture technique. Les nouveaux chefs vont se faire, au début, totalement rejeter.

Progressivement, ils vont réussir à se faire accepter. Pourtant, leur fonction managériale reste peu acceptée. Les tâches liées à cette fonction sont la rationalisation des coûts et les tâches telles que la formation, l'évaluation au mérite, pointage,... Pour se faire accepter, les nouveaux chefs doivent faire des compromis interpersonnels.

On va voir alors l'émergence de deux groupes. Un groupe formé par ceux qui acceptent le changement et le groupe formé par ceux qui restent hostiles face à cette nouvelle organisation. Ce clivage va fortement effriter la solidarité que l'on trouvait au sein des équipes de conduite.

On remarque que les professionnels des équipes sont passés pour la plupart par différentes phases lors de l'introduction de la nouvelle organisation : le refus, le rejet, la négociation et l'appropriation.

La conduite du changement a été ici basée sur l'opacité des enjeux pertinents, telles que la perte des acquis ou la baisse des salaires. Lors de l'annonce du changement, l'argumentation ne s'est basée presque uniquement sur l'augmentation de la sûreté. Les enjeux politiques et économiques n'ont pas été discutés officiellement. Or, pendant les différents conflits et négociations, ce sont justement les sujets qui n'avaient pas été abordés préalablement qui ont été mis en avant.

On remarque aisément, qu'au fur et à mesure que les sujets pertinents vont être abordés, les résistances vont s'apaiser. Le dévoilement des enjeux va permettre l'acceptation du changement.

La conduite stratégique du changement ici se base sur des non-dits où les enjeux politiques et économiques vont être occultés. Ceux-ci ne seront clarifiés que plus tard, suite aux différentes tensions et résistances. Or, ces dernières s'apaiseront une fois les enjeux clarifiés. La question est de savoir si les résistances auraient eu lieu si les enjeux pertinents avaient été discutés préalablement.

Le cas d'une entreprise norvégienne

Cet article se concentre sur les réactions du personnel suite à la restructuration d'une entreprise publique norvégienne du secteur des services : quels sont les facteurs psycho-social et organisationnel qui, à la suite d'une restructuration, ont le plus d'impact sur le degré de satisfaction d'un employé dans son travail ? Quels sont les moyens d'y faire face ?

Cadre théorique :

Selon la théorie, la restructuration (le downsizing) se caractérise comme suit :

1. c'est un acte intentionnel
2. il comporte presque toujours une diminution du personnel
3. il a pour objectif d'augmenter la productivité et l'efficacité économique
4. il modifie l'organisation du travail.

Nous pouvons remarquer que ces quatre caractéristiques touchent l'aspect humain. En effet, c'est une décision, prise par des hommes, qui a comme conséquence une perte d'emploi pour certaines personnes, une augmentation de la productivité pour ceux qui restent, ainsi qu'une nouvelle organisation du travail. Des recherches ont montré que, premièrement, la plupart du temps, la décision de restructurer est prise au plus haut niveau et que, par la même occasion, ces mêmes personnes contrôlent également la mise en œuvre (Hammer & al. 1994). Deuxièmement, les managers sont performants quant à l'aspect technique des changements organisationnels, mais l'aspect social organisationnel n'est par contre pas souvent pris en compte. Il est donc important de nous interroger sur la conduite du changement mis en place par les managers.

Il est donc intéressant d'illustrer par un cas comment les managers d'une entreprise réagissent face aux problèmes rencontrés par les employés lors d'un downsizing.

Cas pratique :

Une grande entreprise publique norvégienne (14'000 employés) a subi une restructuration en 1993. La direction a dû prendre cette décision, pour cause de compétition internationale accrue, malgré le fait que cette entreprise avait comme tradition un engagement à vie. En raison de cette restructuration, elle a dû mettre un terme à cette coutume ; il y eut donc une baisse substantielle des effectifs : 3000 employés furent déclarés superflus. Cette entreprise reflète parfaitement les propos que nous avons tenus dans le cadre théorique. En effet, la direction a sûrement agi parfaitement aux niveaux des aspects technique et économique de la restructuration. Cependant, elle n'a en aucun cas fait attention à l'aspect social. Aucune explication n'a été donnée aux gens licenciés et aucun soutien à ceux qui restaient. De plus le comportement d'encadrement a été mis sur les buts à atteindre.

Durant une période de trois ans, Ulla Forseth (1998) a conduit des interviews de même que des réunions et discussions; notons également l'envoi de questionnaires.

Les questionnaires et les interviews mesuraient :

1. Le contenu des tâches et le suivi de l'encadrement
2. L'aide et le soutien de la part des collègues, participation et possibilité d'intervention pour toutes les parties concernées et sécurité de l'emploi.
3. Les conséquences globales de la restructuration sur les conditions de travail.

Les résultats du questionnaire montrent que 62% des répondants trouvent qu'il y a eu une détérioration du travail à la suite de la restructuration.

Les réactions au sein du personnel ont été :

- l'impression que le travail est devenu plus dur
- une moindre sécurité de l'emploi
- un moindre engagement et diminution de l'effort habituellement fourni
- une crise de confiance
- une baisse de qualité dans les relations humaines
- une résistance accrue au changement.

Il est toujours difficile de dire par quels moyens la direction aurait pu faire face à ces problèmes rencontrés lors de cette restructuration, car en effet chaque situation est différente. De plus, le downsizing met la direction dans une position délicate. En effet, elle est facilement identifiée au changement qu'elle met en œuvre, avec à la clé une perte de confiance de la part des employés. C'est ainsi que les entreprises, et c'est le cas dans notre exemple, adoptent une politique du laisser-faire, ce qui renforce l'attitude négative du personnel face à la restructuration.

La direction aurait peut-être dû dans sa conduite de changement avoir un autre discours. En effet, le discours tenu par la direction invoque une restructuration pour cause de compétition internationale accrue, arguments qui est de type technico-économique et qui est souvent mal compris par les employés. Au contraire, si la direction avait parlé d'une reconstruction de la chaîne de valeur de la firme, peut-être que les employés auraient mieux compris cette logique plurielle, à la fois technico-économique et socio-politique, qui facilitent une démarche volontariste, favorable aux implications positives des acteurs.

De plus, après la restructuration, peut être que les managers auraient dû adopter un comportement d'encadrement mettant plus l'accent sur le suivi humain, ce qui contribuerait à améliorer la qualité des rapports travail, alors qu'un encadrement mettant l'accent sur les buts à atteindre et des questions structurelles constitue une barrière à une telle amélioration.

Le cas suivant illustre une conduite du changement qui avait comme vision une approche socio-économique. Cependant, nous allons voir qu'entre l'envie d'instaurer une approche et la possibilité, il y a parfois un écart.

Le cas Infor-Electro

Infor-Electro est une entreprise commerciale de produits et de services informatiques. Son marché de travail est la Belgique et le Luxembourg. C'est une des nombreuses filiales constituées suite à une fusion entre les entreprises Infor (société informatique) et Electro (division informatique d'un groupe électrotechnique). L'opération de fusion a été exposée comme la promesse de fonder un avantage concurrentiel enviable. Les deux entités étaient complémentaires tant sur le plan des produits que sur celui de l'expertise. L'entité Electro proposait essentiellement de gros systèmes destinés à une clientèle publique, alors que Infor, spécialisée dans les mini-ordinateurs, offrait des systèmes informatiques personnalisés aux P.M.E et aux départements de grandes compagnies privées. L'espoir de cette fusion était donc que, réunies, elles arriveraient à conjuguer leur forces pour investir avec succès le marché de l'informatique.

Avant la fusion, la politique des deux entreprises est totalement différente :

Le groupe Electro compte près de 500 personnes. La division du travail y est importante, les pouvoirs de décision fortement centralisés, la structure administrative élaborée et la ligne hiérarchique importante. De plus, il y a énormément de règles, de régulations et de communication formalisée. Par ailleurs, il existe une obsession du contrôle. Les pratiques de gestion des ressources humaines, qui présentent un caractère particulièrement formalisé, ont comme but la fidélité du personnel, duquel on attend une relative soumission à l'autorité hiérarchique. Le recrutement, la rémunération, l'appréciation, les promotions sont régis par un ensemble de procédures et de critères définis avec précision et la plupart du temps consignés par écrit et connus de tous.

Les modes de fonctionnement de l'entreprise Infor présentent un profil différent. Avant la fusion, Infor compte 250 personnes. Les structures et procédures y sont particulièrement peu formalisées. La division du travail est confuse, la hiérarchie faible, l'encadrement réduit, le pouvoir de décision est flou et la communication informelle. Les procédures de contrôle, en matière financière plus particulièrement, sont rudimentaires et la prise de risque est encouragée. La pratique en gestion des ressources humaines semblent avant tout être destinées à garantir les performances individuelles et favoriser l'instauration d'un climat communautaire. Les pratiques en matière de recrutement, d'appréciation et de progression de carrière sont peu formalisées et de manière corollaire, relativement individualisées.

La nouvelle entreprise Infor-Electro a une activité qui demeure essentiellement commerciale. Elle comprend quatre départements à vocation administrative. Le département contrôle, qui assure la gestion des contrats et la facturation, le département assurant la gestion financière de l'entreprise, le département marketing et le département de la gestion des ressources humaines.

La conduite du changement est annoncée initialement par le groupe dirigeant de manière claire et rassurante. En effet, dans le but d'une étiquette entre les deux entreprises, la structure hiérarchique est traversée par deux chemins : on retrouve un administrateur délégué et un administrateur directeur. A la fusion, l'administrateur

délégué provient de chez Electro, l'administrateur directeur de chez Infor. De plus, malgré une conjoncture défavorable, la nouvelle entreprise fait savoir aux personnels par le biais d'un courrier qu'elle assure la reprise des contrats de chacun. Les divisions commerciales regroupera un personnel essentiellement Electro, alors que la division du service technique sera essentiellement regroupé par un personnel de Infor. Quant à l'attribution des postes à responsabilité, il respecte la parité 2/3 Electro et 1/3 Infor. Cette fusion s'annonçait comme l'assurance de succès commerciaux futurs. La direction prétendait à un véritable et un équitable partenariat et la conjugaison des forces de chacun. Elle initia une nouvelle structure organisationnelle et annonça un modèle de gestion des ressources humaines propre à susciter l'auto-contrôle, la responsabilisation et l'implication de chacun. Autant d'éléments qui rencontrèrent un enthousiasme certain auprès d'une majorité du personnel. Cette conduite de changement apparaît dans une vision socio-économique, c'est sans doute cette vision qui a reçu un accueil favorable auprès du personnel. Les employés Electro espéraient une extension de son champ de responsabilité, un assouplissement de procédures et un mode de rémunération associé aux performances ; pour ceux Infor, il s'agissait de condition d'emploi plus stables et la relance d'une activité pour laquelle ils avaient acquis une réelle expertise.

Cependant, pour plusieurs raisons, la direction n'appliqua pas sa conduite de changement comme elle l'avait annoncée. En raison de la concurrence, la fusion fut réalisée à une très grande vitesse. Ceci aura comme conséquence que, très rapidement, la parité entre l'administrateur délégué de chez Electro et l'administrateur directeur de chez Infor disparaîtra au profit du premier. Celui-ci aura sous son autorité directe les chefs des quatre départements commerciaux et imposera ses visions stratégiques, qui sont celles de chez Electro.

Lors d'une enquête interne, le personnel fera état d'un certain nombre de critiques, non pas tant sur la manière dont fut conduite l'opération de fusion mais sur les principes de gestion et d'organisation de la nouvelle société. Les employés ont critiqués :

- La délégation de pouvoir. Une majorité du personnel estime que la délégation de responsabilités est excessivement limitée.
- La rémunération et la promotion. De manière générale, le personnel relève l'attribution non équitable de gratifications diverses, comme le niveau de rémunération, l'augmentation la promotion, entre fonctions commerciales, administratives, techniques. Par ailleurs, il perçoit peu de relation entre performance et promotion
- Les pratiques de communication interne s'inspirent largement de celle qui présidaient chez Electro : l'essentiel des informations transmises sont celles nécessaires à l'exécution des prestation.

Nous pouvons remarquer que, dans ce cas, les propos tenus par la direction avant le changement non pas eu lieu. D'une part, les attentes des employés sur l'assouplissement des procédure, la délégation de pouvoir, la rémunération n'ont pas abouti. D'autre part, bien que la conduite du changement avait été annoncée d'une manière socio-économique avec une communication du changement au personnel très claire, il s'est avéré que ce changement a pris une direction plutôt technico-économique. Ce qui amènera aux critiques des employés.

Recherche : outil de monitoring

Nous venons d'illustrer à l'aide de cinq cas, les difficultés rencontrées lors d'une conduite de changement. La littérature décrit trois étapes, qui sont la dé cristallisation, la transition, la recristallisation, que doit franchir l'être humain pour réussir à intégrer un changement. En effet, les gestionnaires ont tendance à négliger ces trois étapes du changements et, plus particulièrement, la phase de transition. La plupart du temps, il initie des changements, pour ensuite passer à autre chose. Cependant, il est intéressant de se demander s'il existe pratiquement et, non pas seulement théoriquement, des outils capables d'aider la direction des organisations à faire adopter un changement à son personnel. C'est dans cette esprit que nous allons parler du cas de l'outil de monitoring de Colletette (1998).

En 1991, la direction des soins infirmiers de l'hôpital de Montfort à Ottawa introduisait l'approche du soin global, nouveau modèle de pratique dans les unités de soins. Ce changement allait plus particulièrement toucher les infirmières, mais il allait également affecter toutes les unités de travail.

L'expérimentation prévoyait qu'un échantillon de membres du personnel de six unités complètent l'outil de monitoring, en plus des gestionnaires de ces unités. Ceci dans le but de comparer les résultats personnel-gestionnaire. Tous utilisait la même version de la grille de monitoring. Les énoncés questionnaient la réaction perçue des membres de l'unité à l'endroit du changement en cours. Malgré des perturbation méthodologiques suite à des compressions budgétaires imposées par les instances gouvernementales qui modifièrent les équipes de travail, il fut convenu que les résultats auraient une portée scientifique limitée, mais on pourrait néanmoins en tirer des apprentissages utiles.

Les objectifs de cette étude qui nous intéresse sont les suivants :

- L'outil est-il utile dans l'action des gestionnaires
- L'outil permet-il d'obtenir une perception différente entre les dimensions du contenu, affective et politique

En sachant que la dimension du contenu traite des réactions cognitives des individus à l'endroit du changement lui-même. La dimension affective traite des impacts psychologiques perçus par les individus pendant qu'ils tentent d'adopter des comportements nouveaux. Et la dimension politique traite des rapports d'influence et des alliances qui s'établissent durant l'effort de changement.

Les résultats obtenus démontre que l'écart entre la dimension du contenu et la dimension affective est la plus faible. C'est-à-dire qu'elles se différencient très peu au contraire des dimensions du contenu et politique. Il est donc possible d'observer une homogénéité forte entre les réactions affectives face à la nouveauté et les réactions liées au contenu spécifique du changement.

Quant à la question de l'utilité des informations produites par l'outil pour les gestionnaires, ces derniers ont trouvé que l'outil de monitoring leur était utiles pour ajuster leur perceptions et pour adapter leur style de gestion. De plus, un des gains

étaient de recevoir de l'information sur les réaction du personnel. Beaucoup ont souligné que l'usage de l'outil avait constitué une occasion privilégié pour prendre du recul et pour réfléchir sur l'état d'avancement du changement et sur la pertinence des approches de gestion utilisées. Plusieurs ont également apprécié le fait d'une part de pouvoir situer leur unité par rapport à l'ensemble de l'organisation ce qui contribuait à briser l'isolement qu'ils ressentaient durant le changement. D'autre part, ils ont jugé que, pour être utile, le feedback devait être disponible très rapidement. Ce qui est un avantage de l'outil de monitoring. Cependant, certains gestionnaires ont fait remarquer que quelques indicateurs leur semblaient ambigus ce qui laisse penser à l'auteur qu'il faut revoir leur formulation.

En conclusion, les chercheurs, en dépit des difficultés méthodologiques rencontrées, ont pu conclure que l'outil était perçu comme pertinent et utile par les gestionnaires. Ces derniers ont fortement apprécié d'obtenir des informations des membres de leur unités. De plus, l'outil a même eu tendance à faire percevoir l'évolution du changement d'une manière positive.

Nous pouvons donc penser que, par cette expérience, il existe des moyens à disposition des gestionnaires pour affronter la conduite d'un changement et pour le rendre plus facilement accessible aux personnels.

CAS		PROBLEMES, RESULTAT
Cas du magasin de bricolage	Pas d'explication, pas d'implication, pas d'explication de la part du PDG.	Pas d'application du système par 3 personnes. Le système ne peut pas du tout fonctionner.
Cas de l'agence de presse	Conciliation, accord, négociation. Abandon de certains enjeux.	Certaines pratiques sont détournées. Mais le nouveau système est appliqué et il fonctionne
Cas de la conduite nucléaire	Opacité des enjeux	Rejet, refus
	Dévoilement des enjeux	Appropriation
Cas de l'entreprise publique norvégienne	Changement imposé, explication technico-économique	Plainte au niveau de la sécurité de l'emploi, motivation en baisse, baisse de comm.
Cas Infor-Electro	Annonce initiale claire et rassurant. Toutes les promesses ne sont pas tenues.	Déception et plainte des deux côtés. Critique de la nouvelle gestion. Nouveau système ne plaît à personne

Bibliographie

Bernier, D. ; Larivière, C. (1998). Savoir et savoir-faire négligés : quand l'impact du changement confirme le paradoxe. In A. Rondeau (Ed.), Changement organisationnel (pp. 27-35). Québec : Presses Inter Universitaires.

Brouwers, I. ; Cornet, A. ; Gutierrez, L. ; Pichault, F. ; Rousseau, A. ; Warnotte, G. (1997). Management humain et contexte de changement. Paris : De Boeck.

Collerette, P. (1998). Un outil pour faire le monitoring de l'intégration d'un changement organisationnel. In L. Fischer et al. (Ed.), Psychologie du travail et transformation de la société (pp. 293-304). Neuchâtel : Presses Académique.

Fischer, L. ; Rousson, M. (1998). Psychologie du travail et transformation de la société. Neuchâtel : Presses Académique.

Forseth, U. (1998). Réactions du personnel face aux changements organisationnels et importance du comportement de l'encadrement. In L. Fischer et al. (Ed.), Psychologie du travail et transformation de la société (pp. 140-148). Neuchâtel : Presses Académique.

Pichault, F. (1993). Ressources humaines et changement stratégique. Bruxelles : De Boeck.

Reicher-Brouard, V. (1998). Dynamiques de changement et d'apprentissage organisationnels : entre stratégies, résistances et débat – Le cas de la réforme de l'organisation de la conduite nucléaire. In A. Rondeau (Ed.), Changement organisationnel (pp. 17-25). Québec : Presses Inter Universitaires.

Rondeau, A. (1998). Changement organisationnel. Québec : Presses Inter Universitaires.

Pratique conduite	Problèmes
Annonce : OPACITE DES ENJEUX	REFUS : réticence, hostilité REJET : grève Evocation de la dimension économique
DEVOILEMENT DES ENJEUX	
NEGOCIATION	NEGOCIATION APPROPRIATION