

# Le changement, quelques modestes éclairages théoriques

Stéphane Haefliger  
Responsable du Secteur public  
Suisse romande - KPMG  
Sociologue et Chargé de cours MBA-HEC



Lausanne, le 23 juin 2003

Secteur public  
© 2002 KPMG

## **Quatre brefs apports théoriques**

**1. La culture d'entreprise**

**2. Les trois niveaux** de changement

**3. Les huit lois** du changement

**4. Les 5 types de résistances**

# **Premier apport théorique**

## **1. Philippe d'Iribarne et la culture d'entreprise**

**Source: Philippe d'Iribarne, La logique de l'honneur, Ed. du Seuil, Paris**

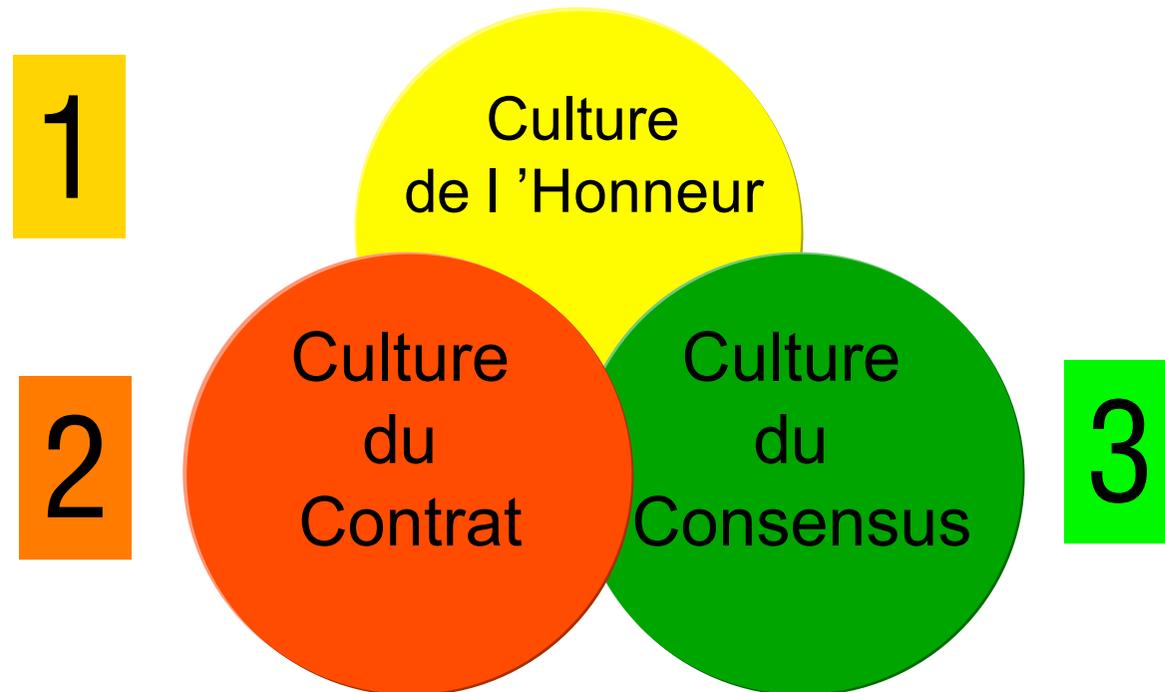
## **C'est quoi la culture ?**

C'est l'ensemble des valeurs et des croyances communément partagées par l'ensemble des acteurs de l'organisation.

# Trois types de culture organisationnelle

Philippe d'Iribarne distingue 3 types de culture selon

- les types d'entreprises
- et les différents pays.



# La culture de l'Honneur

- ▣ relations marquées par l'affectivité
- ▣ sensibilité à la hiérarchie, à la noblesse (d'ancienneté, de diplôme, de services rendus), à la sagesse, à la compétence acquise sur le terrain
- ▣ sens marqué du groupe et de son identité propre
- ▣ prédominance de la logique du « coup de main »
- ▣ grande importance des arrangements informels
- ▣ logique de l'effort
- ▣ qualité des relations *au cœur de l'efficacité*
- ▣ **Manager = arbitre**

# La culture de l'Honneur

- ▣ prédominance des relations personnelles sur les structures et procédures
- ▣ dévouement des collaborateurs qui apprécient l'entreprise et lui sont « attachés » (vocationnel versus gestionnaire)
- ▣ fonctionnement avec orientations, conventions plutôt que des objectifs ou des contrats de prestations
- ▣ besoin d'autonomie large et résistance au contrôle et au reporting

BCVd, CICR

Certains secteurs de l'Administration

# La culture du Contrat

- ▣ relations fondées sur l'engagement réciproque
- ▣ les relations clients-fournisseurs > sur les relations hiérarchiques
- ▣ les règles impliquent des procédures pour les faire respecter
- ▣ logique des résultats: « focus on results »
- ▣ fonctionnement par objectifs avec autonomie de réalisation. Objectifs négociés et réalistes; comparatifs entre collaborateurs. Benchmarking permanent.
- ▣ souci de la précision
- ▣ mise en place de protections: contrôle et reporting

# La culture du Contrat

- ▣ souci permanent de la clarification des rôles et des fonctionnements: règles du jeu, procédures
- ▣ le manager = celui qui fixe les objectifs, qui donne l'exemple.
- ▣ les objectifs sont plutôt quantitatifs

KPMG

APPLE

## La culture du contrat, un exemple: Apple

Voici ce que Apple vous offre et attend de vous. Vous apprendrez ici des choses que vous ne pourriez apprendre nulle part ailleurs. En retour, on s'attend à ce que vous soyez des mordus de votre travail, que vous adhérez à la vision de l'organisation...

Nous ne sommes pas intéressés à ce que vous fassiez carrière ici ... et le fait qu'il s'agisse d'une relation à durée déterminée constitue probablement une opportunité tant pour vous que pour nous

# La culture du Consensus

- ▣ référence constante aux objectifs et aux missions: les faits, les compétences, l'identité professionnelle
- ▣ l'individu est respecté, ses idées aussi. Grande autonomie d'action.  
Peu de contrôle formel.
- ▣ le groupe, l'équipe et le team sont des valeurs suprêmes
- ▣ on valorise l'écoute, l'explication, les accords, la négociation, le coaching, la régulation...
- ▣ les managers = facilitateurs et membres du groupe
- ▣ souci constant de l'équilibre des relations entre acteurs

## Ecole, Hôpitaux, Social

Exemple:



passage des 52 heures au 45 heures dans le domaine du travail social

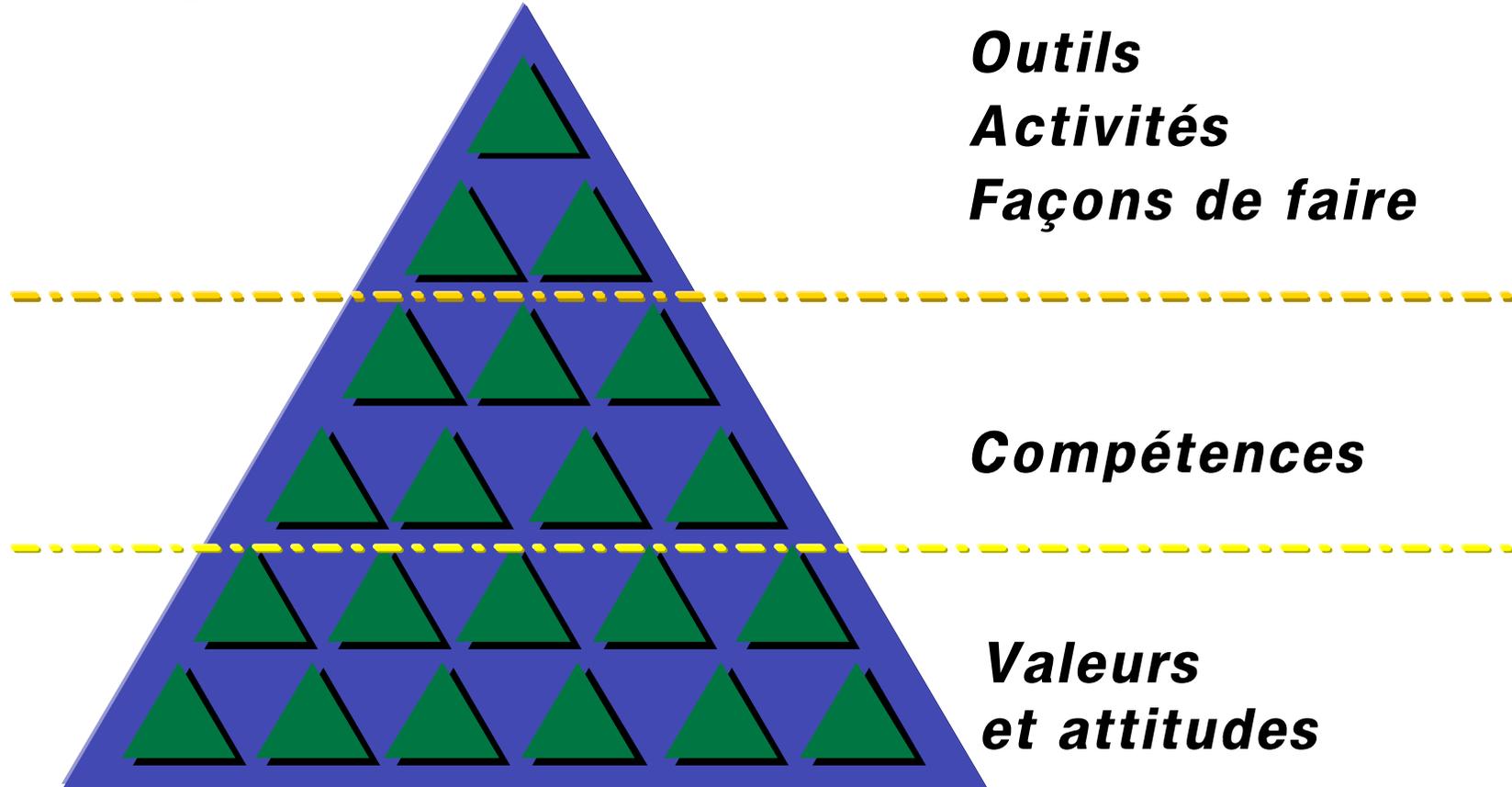
Secteur public  
© 2002 KPMG

# **Deuxième apport théorique**

## **2. Ehrard Friedberg et les trois niveaux de changement**

**Source: l'acteur et le système**

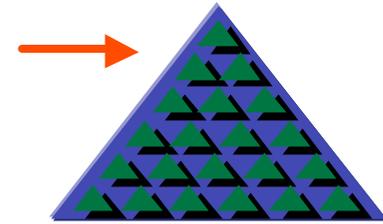
# Les différents niveaux de changement



# Un exemple symptomatique

La gestion de la performance

*Niveau 1: Outils, Activités, Façons de faire*



**On commence fréquemment par les outils:**

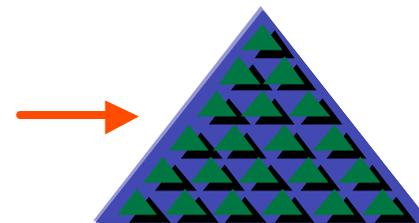
- formulaires,
- conception d'un kit de présentation,
- information dans le journal interne
- rédaction d'une politique RH,
- organisation d'un séminaire de formation,
- établissement de nouvelles procédures...

**C'est assez facile, c'est pourquoi on commence fréquemment par là...**

# Un exemple symptomatique

La gestion de la performance

*Niveau 2: Compétences*



**Parfois, les managers se disent...**

- ❑ ... il faudrait former davantage les cadres
- ❑ ... il faudrait engager de nouvelles compétences
- ❑ ... il faudrait davantage « soutenir » les collaborateurs

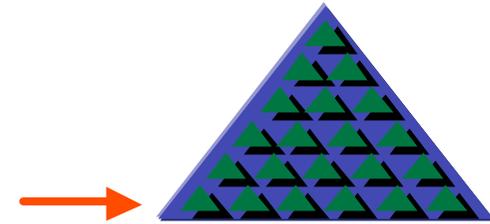
**C'est déjà un peu plus difficile: management development**

*(Bilans et gestion des compétences, stratégie fine de formation, team building, coaching, assessment center, consultance interne, plan de relève, contrat de progrès, )*

# Un exemple symptomatique

La gestion de la performance

*Niveau 3: Valeurs et attitudes*



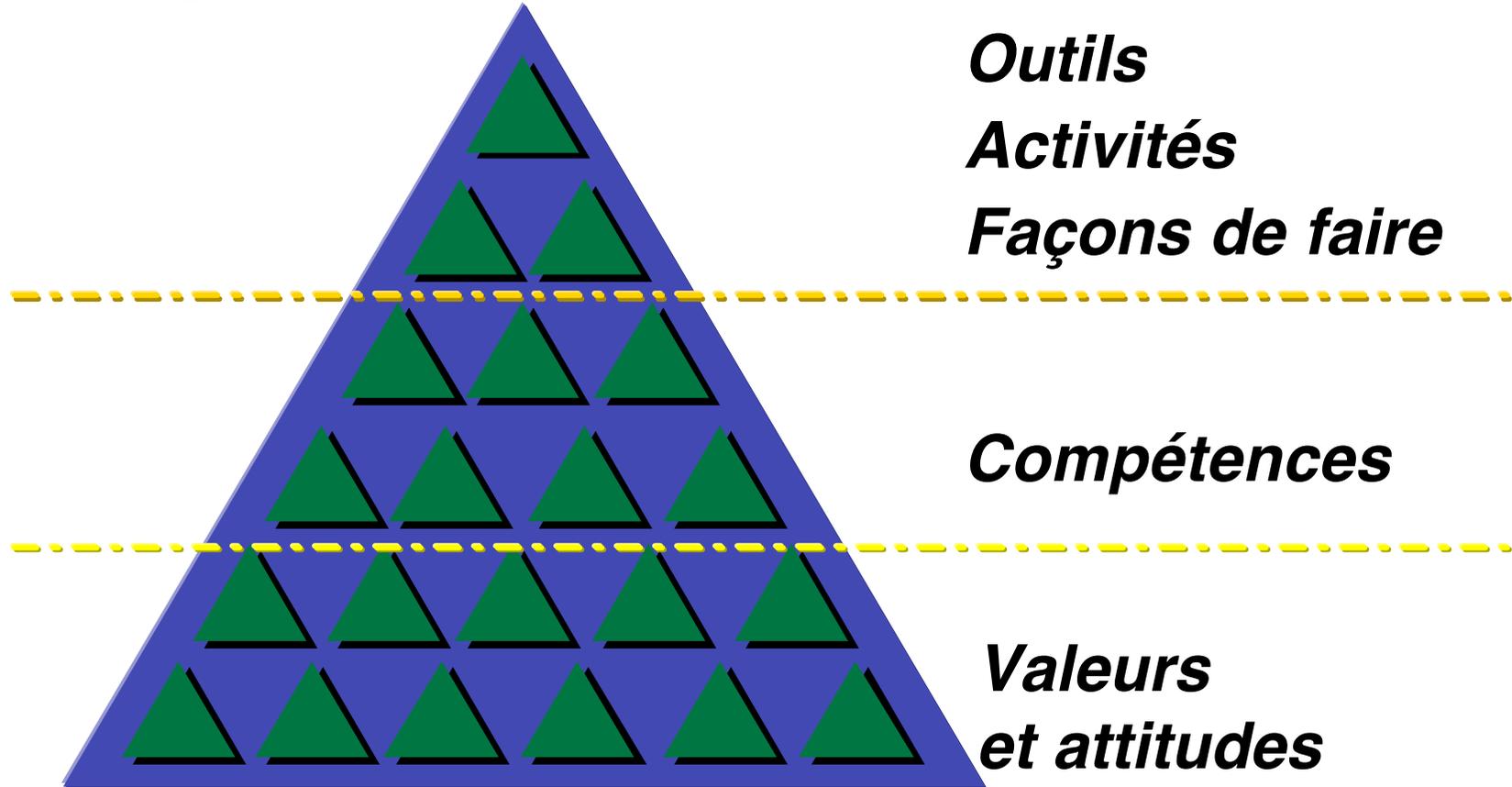
Rarement, les managers disent...

□ **... notre projet est un projet de changement culturel:**

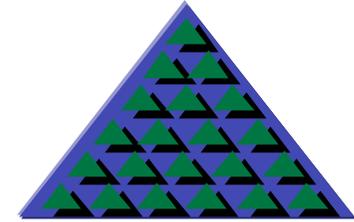
- ⇒ culture du feedback et du dialogue,
- ⇒ culture de la responsabilité,
- ⇒ culture de l'initiative,
- ⇒ culture du changement permanent,
- ⇒ culture de l'empowerment...

**C'est le plus difficile et le plus délicat à conduire ! Peu de prise effective sur les valeurs**

# Les différents niveaux de changement



## Un second exemple : le Parc Disney Paris



### **Niveau 1:** *Outils, Activités, Façons de faire*

Réaliser un parc d'attraction européen, mais d'inspiration américaine

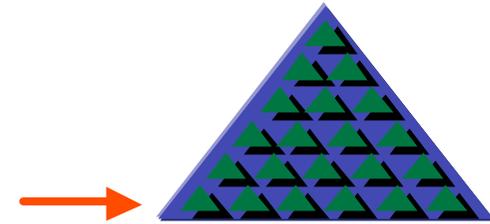
### **Niveau 2:** *Compétences*

La Direction engage des gestionnaires, des comptables, des architectes, des créateurs d'événements, des spécialistes du ludique familial, des experts du transculturel....

### **Niveau 3:** *Valeurs et attitudes*

Observation: le public boude le parc qui devient fortement déficitaire

## Un second exemple : le Parc Disney Paris



### Niveau 3: *Valeurs et attitudes*

Observation: le public boude le parc qui devient fortement déficitaire

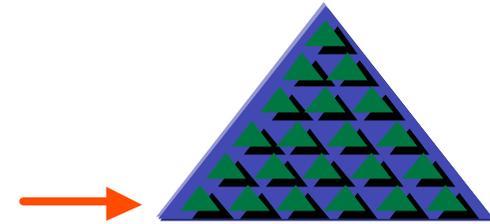
Constat : le « personnel accompagnant » (guides, hôtesses, hôteliers, serveurs, animateurs, musicien...) n'ont pas compris leur rôle de « marchands de rêve »

—————▶ 12'000 collaborateurs Parc Disney Paris

Action : Intervention d'un cabinet externe:

**Son mandat:** apprendre au collaborateur du Parc Disney à faire le même métier, mais différemment

## Un second exemple : le Parc Disney Paris

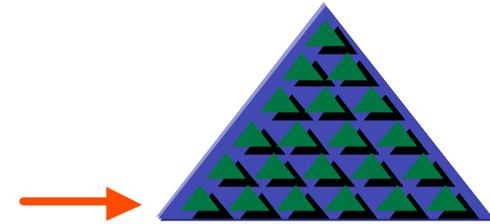


### Niveau 3: Valeurs et attitudes

- ❑ Création d'une Ecole de Barman, avec l'aide d'un metteur en scène ( le responsable du bar a par la suite ouvert sa propre école de barmaid à Paris). Très grand succès événementiel.
- ❑ Fort de ce succès, création d'un atelier d'acteurs avec l'aide du Conservatoire de Paris:
  - ❑ comment accueillir un client dans un hôtel à thème Western ?
  - ❑ comment être un vrai partenaire de jeu avec les enfants ?
  - ❑ comment faire rêver en servant une bière, déguisé en Dingo ?



## Un second exemple : le Parc Disney Paris



### Niveau 3: Valeurs et attitudes

Intervention d'un cabinet externe (sémiologue) dont l'objectif est:

- ❑ **Travail sur la signalisation du site**
  - ❑ *Au lieu d'indiquer sur une porte: « Entrée interdite », indiquer « Fosse aux lions »*
- ❑ **Rédaction d'une charte de valeurs comportementales laissant une grande marge de manœuvre aux collaborateurs pour inventer leur propre rôle.**

**Très difficile, car ces interventions concernent les valeurs, les comportements, les attitudes des collaborateurs. Chantier d'une année.**

**Attention à respecter les individus !!!!! Ethique !!!!!!!**

# Troisième apport théorique

## 3. Michel Crozier et les 8 lois du changement

Source: entretien avec l'auteur

## Le changement...

« on ne peut pas faire changer les hommes de façon autoritaire et coercitive. **Toute attaque frontale est vouée à l'échec.** Il revient au manager du changement de faire évoluer les RH en s'appuyant sur leurs qualités »

(Citation aménagée, Finger et Ruchat 1997,  
Crozier et Friedberg 1977)

## Les huit lois du changement

***Les personnes ne changent / sont motivées que ce sur quoi elles sont associées***



## Les huit lois du changement

***Les personnes ne changent / sont motivées que si elles ont un intérêt personnel dans le changement***



## Les huit lois du changement

***Les personnes ne changent / sont motivées que si elles s'approprient concrètement le changement et en perçoivent les enjeux***



## Les huit lois du changement

***Les personnes ne changent / sont motivées que dans la mesure où le changement est réaliste et la norme d'exigence à leur portée***



## Les huit lois du changement

***Les personnes ne changent / sont motivées que dans la mesure où le système des priorités est clair et cohérent***



## Les huit lois du changement

***Les personnes ne changent / sont motivées que dans la mesure où elles sont encouragées et stimulées par leur hiérarchie***



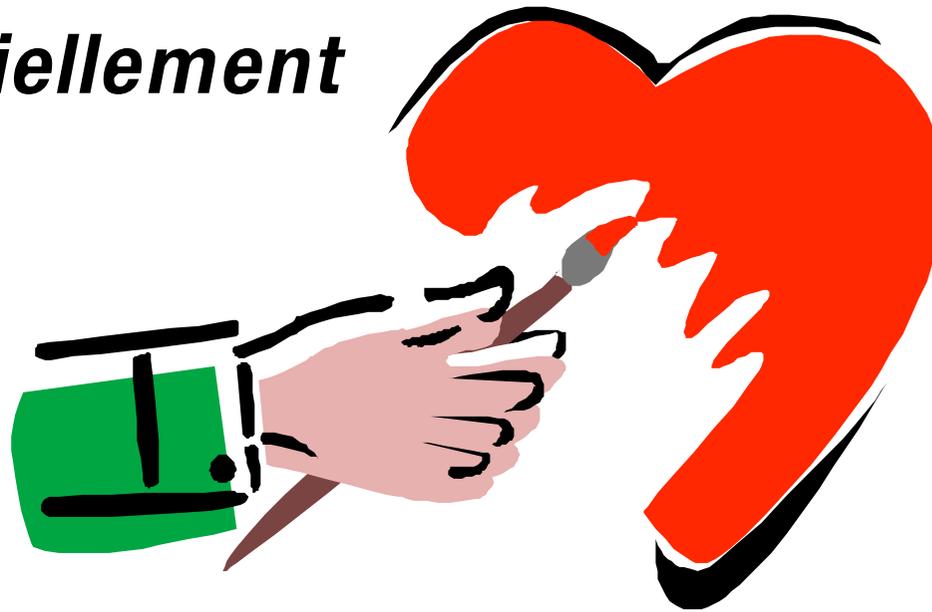
## Les huit lois du changement

*Le comportement quotidien de la hiérarchie représente le premier et le meilleur prétexte pour ne pas changer*



## Les huit lois du changement

***Les personnes sont d'accord de poursuivre une action de changement dans ce qu'elles ont déjà l'habitude de réussir au moins partiellement***



## **Quatrième apport théorique**

### **4. Les 5 types de résistances au changement**

## □ La résistance, quid ?

Il s'agit d'une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée d'une transformation est évoquée.

Attitude négative adoptée par les collaborateurs lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail.

Prof. Goldschmid, epfl

## □ Les 5 résistances types

1. La résistance naturelle
2. La résistance liée à la pertinence du projet
3. La résistance due aux pertes / gains / effets secondaires
4. La résistance au niveau des valeurs
5. La résistance liée à la stratégie d'implantation du projet

# Les 5 différents types de résistance

## 1. La résistance naturelle

### Symptômes

Peur, diminution, perception de mépris, confusion, craintes, sentiment d'être démuné et non reconnu, perte de repère, attachement au passé

### Suggestions

Transparence, attitude d'estime et de reconnaissance, zéro mépris, coaching, écoute, clarifier les inconnues, formation, permettre aux collaborateurs de participer activement au changement

# Les 5 différents types de résistance

## 1. La résistance naturelle

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

*« Le manager est à l'écoute de ses collaborateurs, il reconnaît leur difficulté, prend en compte leur peur et leurs interrogations. Il ne les valide pas pour autant, mais il les entend très clairement. Il en tient compte. »*

(conférence de Nelly Bidot, SSGP,  
coauteur de Agir ou subir, interédicions, 1996)

# Les 5 différents types de résistance

## 1. La résistance naturelle

Exple: Paul Reutlinger, ancien PDG de Sabena  
(début 1996: grève, faillite annoncée)

- ❑ *management by walking around durant des mois*
- ❑ « Quand tu vas au front, tu apprends toujours quelque chose de l'entreprise que tu n'avais pas comprise »
- ❑ *cela permet de créer un réseau d'informateurs informels*
- ❑ *ne jamais oublier de remercier: « écrire un petit mot de remerciement prend une minute, mais il y a des petites choses qui ont un grand effet »*

# Les 5 différents types de résistance

## 1. La résistance naturelle

Exple: Paul Reutlinger, ancien PDG de Sabena

- ❑ *prend une heure par semaine pour converser avec les collaborateurs qu'il ne voit jamais:*  
« l'entreprise a une stratégie et pour vous concrètement, ça signifie quoi... »
- ❑ *considère les syndicalistes comme des clients*
- ❑ *ne pratique pas une politique d'informations type « rondelle de saucisson » (tout dire, même si les infos sont mauvaises: « les chefs ne font pas un concours de popularité »)*
- ❑ *répond lui-même aux e-mails qu'il reçoit*

# Les 5 différents types de résistance

## 1. La résistance naturelle

Exple: Paul Reutlinger, ancien PDG de Sabena

- ❑ *« si vous êtes avec quelqu 'un, soyez le à 100 % »*
- ❑ *pense qu 'un leader, c 'est un communicateur + un gestionnaire*
- ❑ *a énormément investi en formation pour ses collaborateurs*
- ❑ *maudit les Chefs qui ne prennent pas aux sérieux les entretiens de qualifications*
- ❑ *déjeune 1 fois par mois de 0700 à 0900 avec 25 cadres et collaborateur de toute l 'entreprise, tous niveaux et fonctions confondus*

# Les 5 différents types de résistance

## 1. La résistance naturelle

Exple: Paul Reutlinger, ancien PDG de Sabena

- *formule un message tous les vendredis dans lequel il explique ses actions de la semaine*

*Source: entretien avec PR, 16 juin 1999, Montreux*

# □ Les 5 différents types de résistance

## 1. La résistance naturelle

- *Actions de communications !*
- *Séance de lancement de projet (kick off meeting)*
  - *Exemple: audit SERAC*

# Les 5 différents types de résistance

## 2. La résistance liée à la pertinence du projet

### Symptômes

Les collaborateurs ne perçoivent pas la pertinence du changement

### Suggestions

expliquer, convaincre parfois, prouver la légitimité, solliciter les avis contradictoires, documenter le projet (études, chiffres, sondages, benchmarking), établir une matrice de Porter et communiquer.

Une idée originale mais chère: une BD

# Les 5 différents types de résistance

## 2. La résistance liée à la pertinence du projet

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

*« Le manager est un être rationnel qui explique, justifie, argumente, propose une vision d'avenir et possède une lecture du passé.*

*Attention aux missionnaires qui veulent convaincre à tout prix. C'est le projet et sa pertinence qui doivent convaincre les collaborateurs, pas le DG »*

# Les 5 différents types de résistance

## 3. La résistance due aux pertes / gains et effets secondaires

### Symptômes

Les collaborateurs ne perçoivent pas clairement les bénéfices du changement

### Suggestions

- identifier les gains et les pertes, tenter d'intégrer des mesures correctives (exple: gel du salaire mais pas diminution; salaire non modifié si 5 ans de la retraites, ...)
- mettre en valeur les bénéfices et les avantages que les collaborateurs retireront du projet
- permettre aux collaborateurs d'avoir une influence sur le projet, spécialement pour leur permettre de l'adapter à la situation
- examiner avec eux les problèmes que ce projet leur pose

## □ Les 5 différents types de résistance

### 3. La résistance due aux pertes / gains et effets secondaires

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

*« Le manager explique les avantages du changement et reconnaît les désavantages. Il aide à clarifier les choix des collaborateurs pour leur permettre de s'impliquer totalement dans la mise en œuvre du changement. »*

□ *Exemple: déménagement de locaux*

# Les 5 différents types de résistance

## 4. La résistance au niveau des valeurs

### Symptômes

Les collaborateurs s'opposent au projet avec des réactions idéologiques

### Suggestions

- travailler sur la carte des valeurs (la construire avec eux)
- rédiger une charte
- organiser des visites d'autres organisations qui fonctionnent selon les modalités du projet de changement
- miser sur des personnes modèles
- travailler avec les leaders d'opinion et tisser des réseaux d'alliance
- organiser des journées de réflexions

(exple: université d'été des CS / cycle de conférences internes)

# Les 5 différents types de résistance

## 4. La résistance au niveau des valeurs

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

*« Le manager considère les résistances au changement comme un phénomène logique et normal qu'il faut accompagner et non pas combattre. Il n'est ni un instituteur qui punit, ni un sage qui philosophe sur le bien ou le mal. Il sécurise et construit avec ses collaborateurs l'avenir de l'organisation tout en se souciant de l'avenir de ses collaborateurs ».*

# Les 5 différents types de résistance

## 4. La résistance au niveau des valeurs

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

Exemple: projet d'amélioration de la qualité de service; plaider pour l'auto-évaluation:

Ma place de travail: propreté, ordre

Moi: badge, habillement

Mon accueil: contact visuel, sourire, salutations

Mon service: « volontiers, c'est facile, je m'en occupe, avec plaisir, que puis-je pour vous »

Ma compétence: connaissance du métier, résolution de problèmes, rapidité

Ma prise de congé: note positive, remerciement, salutations

# Les 5 différents types de résistance

## 5. La résistance liée à la stratégie d'implantation du projet

### Symptômes

Les collaborateurs

- ❑ ne sont pas d'accord avec la méthode d'implantation
- ❑ contestent la légitimité de la personne ou du collègue qui pilotent le processus du changement

### Suggestions

- les intégrer au processus
  - solliciter leur avis et leurs analyses
  - consulter régulièrement et associer les leaders d'opinion
  - tenir compte de leur avis ou alors rentrer en négociation

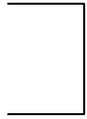
# Les 5 différents types de résistance

## 5. La résistance liée à la stratégie d'implantation du projet

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

*« Le manager sollicite l'intelligence des ses collaborateurs, il sait être à l'écoute de leurs idées, il sait les valoriser. Il a compris qu'il n'a pas la science infuse et que les autres peuvent l'aider à conduire l'organisation vers le succès ».*

□ *Exemple: essai pilote (foyers contaminants)*



Le changement est un  
processus permanent  
de négociation.

Charles Vincent, consultant CEGOS et auteur



## □ Pour terminer sur les résistances

« Nous avons pu constater dans les entreprises que les gens changent vite et bien dès qu'ils estiment que ce changement est pertinent »

Charles Vincent, consultant CEGOS