

# TÉLEscope

Revue d'analyse comparée en administration publique

Vol. 14 n° 3 automne 2008

## LA GESTION DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES

- **Alain Rondeau**  
L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes
- **Yves-Chantal Gagnon**  
Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique
- **Ann Langley, Jean-Louis Denis**  
Les dimensions négligées du changement organisationnel
- **Céline Bareil**  
Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement
- **Pierre Collerette**  
Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique
- **Réal Jacob, Alain Rondeau, François Normandin**  
La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens
- **Patrick Gilbert**  
Transformer, c'est aussi (dés)apprendre
- **François Pichault**  
La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines

## TÉLESCOPE

*Télescope* est une publication universitaire indépendante éditée en français. Elle propose à ses lecteurs un éclairage sur les problématiques, dont la complexité et l'interdépendance ne cessent de s'amplifier, qu'affrontent aujourd'hui les États et les organisations publiques dans un contexte politique et socioéconomique mouvant et globalisé à l'échelle de la planète. En mettant en perspective des expériences et des modèles de gestion observés à travers le monde, *Télescope* fait connaître les avancées en matière de gouvernance publique. Elle permet à l'École nationale d'administration publique du Québec de promouvoir un message singulier sur la gouvernance à la rencontre des univers francophone et anglo-saxon. Elle offre également à tous ceux, praticiens, universitaires, chercheurs, dans le champ de l'administration publique, un espace pour échanger, se situer sur le plan international et recueillir les savoirs et les repères utiles à leur action.

*Télescope* est la revue de L'Observatoire de l'administration publique créé en 1993 par l'École nationale d'administration publique du Québec, un établissement membre du réseau de l'Université du Québec. L'Observatoire de l'administration publique est un pôle de vigie et de recherche. Il collecte et analyse l'information disponible dans le monde en matière de gouvernance publique. Le lancement de *Télescope* répondait au besoin de disposer d'un outil de communication sur les avancées du management public. *Télescope* a connu une expansion régulière qui s'est accélérée ces trois dernières années en même temps que s'intensifiaient les activités de recherche de L'Observatoire.

## COMITÉ DE RÉDACTION

Michel Audet (Université Laval) ; Serge Belley (ENAP) ; Pierre Bernier (ENAP) ; Jacques Bourgault (ENAP) ; Mohamed Charih (ENAP) ; David Clark (Université de Winchester UK) ; Paul-André Comeau (ENAP) ; Dominique Darbon (Institut d'études politiques de Bordeaux) ; Bernard Enjolras (Université d'Oslo) ; James Iain Gow (Université de Montréal) ; Joseph Facal (HEC Montréal) ; David Giauque (Haute École Valaisanne) ; Réal Jacob (HEC Montréal) ; Benoît Lévesque (Université du Québec à Montréal) ; Bachir Mazouz (ENAP) ; Luc Rouban (Sciences-po – Paris) ; Lucie Rouillard (ENAP) ; Jean Turgeon (ENAP).

## CONSEIL SCIENTIFIQUE

Denis Bédard (gouvernement du Québec) ; Sandford Borins (Université de Toronto) ; Geert Bouckaert (Université catholique de Louvain) ; Jacques Chevallier (CNRS) ; Patrick Gibert (Université de Paris X) ; Taieb Hafsi (HEC Montréal) ; François Lacasse (Université du Québec en Outaouais) ; Ann Langley (HEC Montréal) ; Daniel Latouche (INRS-Urbanisation) ; Vincent Lemieux (Université Laval) ; Claude Lessard (Université de Montréal) ; Marie-Christine Meininger (ENA France) ; Jacques Plamondon (Université du Québec) ; Marc-Urbain Proulx (Université du Québec à Chicoutimi) ; Louise Quesnel (Université Laval) ; Jeanne Shaheen (John F. Kennedy School of Government, Harvard University) ; Jean-Claude Thoenig (CNRS) ; Sabine Urban (Université Robert Schuman de Strasbourg).



Directeur de la publication et Rédacteur en chef **Louis Côté** ; Conseiller à la rédaction **Marc Cambon** ; Révision linguistique et coordination **Patricia Caron** ; Pages *Repères et Références* **Marie-Helen Brisebois, Nicolas Charest, Mounir Dhouibi** ; Graphisme **Anise Lamontagne** ; Impression **AGMV Marquis**.

Pour plus d'information ou si vous avez des renseignements à nous transmettre, communiquez avec **Danielle Landry**, secrétariat de L'Observatoire, 418 641-3000 poste 6574, courriel : [danielle.landry@enap.ca](mailto:danielle.landry@enap.ca). Les publications de L'Observatoire peuvent être consultées à l'adresse suivante : <http://www.observatoire.enap.ca>

TÉLESCOPE • ENAP du Québec, 555, boulevard Charest Est, Québec (Québec) G1K 9E5 CANADA

# Sommaire

TÉLESCOPE • Vol. 14 n° 3 automne 2008

- III Éditorial  
**Louis Côté**
- 1 L'évolution de la pensée en gestion du changement :  
leçons pour la mise en œuvre de changements complexes  
**Alain Rondeau**
- 13 Les dimensions négligées du changement organisationnel  
**Ann Langley, Jean-Louis Denis**
- 33 Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique  
**Pierre Colletette**
- 51 Transformer, c'est aussi (dés)apprendre  
**Patrick Gilbert**
- 64 La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics  
basés sur la gestion des ressources humaines  
**François Pichault**
- 73 Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique  
**Yves-Chantal Gagnon**
- 89 Démystifier la résistance au changement :  
questions, constats et implications sur l'expérience du changement  
**Céline Bareil**
- 107 La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public  
et parapublic: le point de vue des praticiens  
**Réal Jacob, Alain Rondeau, François Normandin**



# Éditorial

Par **Louis Côté**

Professeur à l'École nationale d'administration publique du Québec

Directeur de L'Observatoire de l'administration publique

[louis.cote@enap.ca](mailto:louis.cote@enap.ca)

Chers Lecteurs,

Changement, le mot ponctue les écrits et insuffle les débats. Dès lors qu'on discourt sur les mutations de nos sociétés, il est convoqué, évoqué et parfois même invoqué. Il en est ainsi de l'évolution du secteur public. Pas toujours de manière positive au demeurant. De fait, à l'issue de leur analyse, quelques chercheurs concluent que les organisations du secteur public éprouveraient, plus que celles du secteur privé, de la difficulté à se transformer. Existerait-il donc une fatalité qui ferait que, dans les administrations publiques, le changement... ne changerait rien. Nous n'en croyons rien. C'est pourquoi nous avons décidé de consacrer cette édition de *Télescope* à la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques.

Notre propos n'est pas de prouver que le secteur public évolue à la mesure de son temps. L'histoire des administrations publiques de ces trois dernières décennies n'est que cela : le récit d'une métamorphose. Mise à jour des idées, rénovation des outils et des méthodes, le mouvement est d'une ampleur sans précédent et ne se dément pas aujourd'hui encore. Nous souhaitons plus utilement montrer comment une organisation peut s'enrichir d'un bouleversement de ses structures ou de ses pratiques en surmontant les écueils inhérents à l'exercice. De la théorie à la pratique, le transfert de connaissances nous paraît ici de première importance. Il est au cœur de la vocation de *Télescope*.

Dans cette perspective, les mots ne sont pas neutres. Nous parlons bien de changement stratégique. Dès à présent et dans les prochaines années, les ministères et tous les autres organismes publics ont ou auront à connaître des changements considérables et quelquefois majeurs. Pensons seulement au déploiement du gouvernement en ligne qui efface les repères et accélère les tempos de l'action publique, qui renverse en somme l'initiative de la rencontre entre les administrations et les citoyens; ou bien encore à l'obligation faite aux administrations de fondre – sans les dissoudre – leurs routines de gestion au sein de réseaux géniteurs de collaborations transversales, mitoyennes ou multipolaires.

Dans un tel environnement public, de plus en plus complexe et souvent opaque, on perçoit aisément le caractère critique des enjeux de ces convulsions pour l'organisation mutante. Il lui faut en même temps redessiner ses structures, convertir son habitus, mobiliser ses personnels, sauvegarder sa culture et améliorer son efficacité et son efficience. Un numéro d'équilibriste, diront certains. Il suffit d'écouter les acteurs des changements et surtout d'entendre leurs préoccupations légitimes: les améliorations en matière de gestion des ressources humaines se font attendre. Dans ce domaine précis et combien essentiel, les innovations restent-elles à l'état de vœu pieux, sans effets notables sur le quotidien des personnes. Parfois même dénonce-t-on une dégradation.

C'est pour cela que nous titrons sur la gestion du changement : pour prendre la juste mesure des difficultés intrinsèques à un changement organisationnel et pour en appréhender plus précisément les incidences. Comment aborder cette « nouvelle logique d'affaires » ? Comment répondre aux aspirations individuelles ? Comment redéfinir la contribution de l'encadrement ? De quels apprentissages, ici et ailleurs, devrait-on s'inspirer ? Autant de questions, – parmi de nombreuses autres – auxquelles les experts sont invités par *Télescope* à apporter leurs réponses. Ils nous livrent leurs observations dans les deux dimensions, macro et micro. Leurs analyses n'offrent pas de solutions miracles, elles fournissent des clefs pour la compréhension des phénomènes.

À ce titre, je tiens à remercier les professeurs Réal Jacob et Alain Rondeau de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Il me faut souligner ici, et je le fais avec beaucoup de plaisir, la part prépondérante qu'ils ont prise dans la préparation et la réalisation de ce numéro de *Télescope*. Non seulement ont-ils été à l'origine du projet, mais ils en ont, avec leurs collaborateurs, constamment animé et dynamisé les enchaînements. Nous ne pouvons que nous féliciter de cette coopération qui trouve son point d'orgue avec le symposium « Télescope » sur la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques qui se tient le 20 août 2008 à l'Université Laval dans le cadre du 15<sup>e</sup> Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française.

Au sein de HEC Montréal, **Alain Rondeau** dirige le Centre d'études en transformation des organisations (CETO). Personne n'était mieux placé que lui pour nous éclairer sur l'évolution de la pensée en gestion du changement. Dans l'introduction de son article, y revenant sans cesse par la suite, il insiste sur la complexité de cette gestion. Ses mots sont révélateurs : paradoxe, contradiction, conflit, chaos, ou bien encore sophistication quand il juge des tentatives de solution expérimentées par les réformateurs. Insuffisamment prise en compte, cette complexité serait en partie la cause des échecs avérés par nombre d'organisations ayant souhaité se transformer. Il n'y a donc pas de « bonne gestion du changement » pas plus qu'il n'existe une « bonne gouvernance ». Voulant réconcilier chercheurs et praticiens, l'auteur propose une démarche inclusive du changement organisationnel, c'est-à-dire qui orchestre les différentes logiques de l'action pour créer ce qu'il appelle une capacité à changer. Encore faut-il de ce point de vue se détourner d'une vision unidimensionnelle du changement et déchiffrer au contraire son aspect protéiforme, qu'on le nomme réaménagement, renouvellement, réaligement ou redéploiement.

Tout comme son collègue de HEC Montréal, **Ann Langley**, avec **Jean-Louis Denis** de l'Université de Montréal, porte une grande attention à la complexité du changement dans les organisations. De ce fait, elle censure le radicalisme de certains promoteurs du changement, allant même jusqu'à craindre que cet enthousiasme sans nuance menace in fine la survie des organisations. Les deux auteurs prônent à l'inverse une approche plus raisonnée du changement en mettant en évidence l'influence de la temporalité sur les processus à l'œuvre. Dans ce rapport au temps, ils inscrivent, je le cite, les dimensions négligées du changement organisationnel. En nous alertant sur la dynamique – et l'imprévisibilité – du changement, l'aggravation initiale, les effets différés, l'automodulation par les protagonistes et la distanciation entre ceux qui savent et décident et ceux qui font ou qui subissent, ils tentent de prévenir les désillusions : des dirigeants qui mesurent l'écart entre l'ambition des objectifs et la modestie des résultats et de tous ceux qui auguraient de beaux lendemains. Pour Langley et Denis, le changement ne se satisfait ni d'une rupture, ni d'un continuum, ils le disent « situé », dont la singularité est d'être à la fois permanent et incident.

Dès le titre de son article, **Pierre Colletette**, de l'Université du Québec en Outaouais, réclame plus de discipline de la part des administrations publiques dans la pratique du changement. Bien que teinté d'humour, son réquisitoire est implacable et incontestable : trop de changement tue le changement. À la complexité, il ajoute la turbulence qui ne justifie en rien, selon ses termes, des changements trop nombreux, trop fréquents, trop gros, trop dispersés et trop vagues. Autant d'errements ou pour parler simplement d'erreurs qui se traduisent inévitablement dans un manque de consolidation des projets, leur défaut d'intégration, des ambiguïtés voire des conflits. Urgences factices, intégrismes de la perfection, prolifération des intervenants..., cette gestion du « toujours plus » a pour conséquence néfaste de déstabiliser sinon de dénaturer les projets de réforme du secteur public jusqu'à faire perdre de vue leur finalité. Sévère, Colletette en appelle aux gestionnaires publics en les mettant en garde contre une agitation « aussi dangereuse qu'inutile ». Constructif, il leur suggère de démultiplier les expérimentations, de renforcer l'encadrement, de donner du sens aux changements et, quoiqu'il en coûte, de mettre en doute les pratiques professionnelles en cours.

**Patrick Gilbert**, de l'Université Panthéon-Sorbonne de Paris, ne dit pas autre chose quand il évoque à propos de transformations organisationnelles, une « pédagogie du désapprentissage ». Il la fonde sur le dialogue, cela irait même de soi, tant il s'agit ici d'une autocritique de pratiques quasi identitaires. Fort de son expérience de consultation dans de grandes institutions publiques françaises dont, pour deux d'entre elles, il décrit concrètement le contexte et certains effets inattendus du changement, il fait du « désapprendre » le passage obligé du « transformer ». En effet, pour Gilbert, l'acquisition de savoirs ne se décrète pas, la nouveauté insécurise et peut provoquer des replis défensifs sur des savoir-faire familiers et éprouvés. Dans ce cas de figure, de l'inadaptation des uns résulte l'inefficacité de tous, les réflexes protectionnistes de l'individu contrariant une évolution souhaitable de la collectivité. On comprendra que le propos de l'auteur est d'ordre culturel, ayant trait au rôle de frein joué par les habitudes au sein du groupe. Une hypothèque sur le changement qui ne sera levée que par l'acquisition d'une « compétence collective ». Comme Colletette, Gilbert parle de sens et rejoint Rondeau quand il incitait les organisations à se doter d'une capacité à changer.

Tout près de la France, en Belgique, les institutions publiques se sont attachées elles aussi à acquérir cette faculté d'adaptation en ouvrant de vastes chantiers de modernisation de la gestion des ressources humaines. Formation, cadre d'emploi, mobilité, salaires, évaluation, rien n'a échappé à l'appétit des réformateurs. La GRH, c'est le champ de recherche de **François Pichault** de l'Université de Liège. Décivant par le menu les stratégies mises en œuvre dans le secteur public belge, il stigmatise leur illogisme pour révéler en fin de compte une duperie quant à la réalité de la transformation. Aux fins de sa démonstration, il utilise une grille d'analyse originale qui affuble successivement la modernisation des préfixes proto, pseudo, post et turbo. Chacun de ces déterminants désigne une incohérence, dans la nature de la réforme, le discours qui l'accompagne, son contexte ou les processus engagés. Ainsi, pour Pichault, il est illusoire de croire au succès d'une réforme quand on isole une variable de la GRH en abandonnant les autres en l'état, ou quand l'étiquette des pratiques ne reflète pas la modernité du discours, ou encore quand la contagion de la réforme occulte les pesanteurs de la tradition, ou enfin quand la précipitation décourage les bonnes volontés. Le temps, conclut-il, est du côté de la bureaucratie.

Retour au Québec avec **Yves-Chantal Gagnon** de l'École nationale d'administration publique du Québec qui nous livre une réflexion et bien plus encore sur le changement technologique, domaine dont il s'est fait une spécialité. On trouvera en annexe de son article un aperçu de son guide sur la gestion du changement technologique à l'usage de tout un chacun dans l'organisation: dirigeants, gestionnaires, employés, membres des syndicats... Sur un tel sujet, on pouvait s'attendre de l'auteur à un énoncé sans conteste sur les vertus de l'information immédiate et universelle. Certes, pour Gagnon, la primauté de la communication contemporaine est le postulat au point de départ de son raisonnement. À propos d'une implantation technologique, il trace à l'aide de quelques concepts le portrait de l'organisation gagnante: appui de la direction, consensus autour du projet, de ses objectifs et de ses mécanismes, formation, expertise, financements à la hauteur, etc. Mais ce qui soulève plus l'intérêt, c'est lorsqu'il s'appesantit, à plusieurs reprises et dans la même veine que les auteurs précédents, sur « les aspects humains » ou bien « l'orientation vers la personne plutôt que vers la technologie ». Force est de reconnaître avec lui qu'il n'y aura de mutation technologique qu'acceptée par ceux qu'elle vise.

**Céline Bareil**, de HEC Montréal, est encore plus explicite. Sans fard, elle parle de résistance au changement. Non pas au demeurant pour en vilipender les manifestations, mais bien au contraire pour en comprendre les causes agissantes et proposer des types de comportements, thérapies actuelles de maux anciens et souvent profonds. Que penser en effet de son rappel de la notion communément admise de la résistance au changement. Un constat morbide et démoralisant: insécurité, crainte, peur, hostilité, intrigue, cynisme, refus, critique, plainte, indifférence, blocage, rumeur, inertie, révolte, apathie, sabotage... On s'épargnera une lexicologie exhaustive. Les faits cependant sont tenaces: le raidissement des employés, et parfois des gestionnaires, oblitère nombre de projets de réforme. Bareil ne se satisfait pas de ce verdict sans appel. Des recherches plus récentes ont permis d'affiner la notion de résistance: évolutive dans le temps, elle varierait en fonction du contexte. À partir de cette dynamique, l'auteure a bâti un « modèle des phases de préoccupations », telles qu'elles surgissent à l'occasion d'un changement, avec leurs oralités, les réponses possibles de l'organisation et les voies d'adaptation des individus. En avançant le terme d'inconfort, elle privilégie en somme le changement de la résistance sur la résistance au changement.

Lors de la préparation de cette édition de *Télescope*, **Réal Jacob** avait ambitionné que ce travail contribue à assurer le transfert de la connaissance académique au bénéfice des décideurs et des praticiens à tous les niveaux des organisations publiques. En ouverture de notre thématique, **Alain Rondeau**, à son tour, avait fait part du même souci. Il leur revenait donc, avec leur collaborateur **François Normandin**, d'organiser la rencontre des deux univers de la recherche et de la pratique dans le but de recueillir les témoignages des acteurs du changement. La vérité du terrain, pour utiliser une image sportive, est toujours bonne à recevoir. Et de fait, les trois hauts dirigeants appelés à s'exprimer sont particulièrement autorisés à le faire. **Luc Boileau**, **Pierre Rhéaume** et **Pierre Roy** peuvent en effet se prévaloir d'une longue expérience en matière de changements organisationnels. Non seulement ont-ils eu à les conduire, mais également, de par leurs fonctions, à les inspirer. Or que disent-ils, en résumé: que la culture des institutions publiques est un frein réel au changement, mais qu'elle ne l'interdit pas; que le succès d'un changement réside dans sa légitimité; que son échec se nourrit de la démesure des attentes; que le secteur public soutient la comparaison avec le secteur privé en matière de changement.



Nous croyons que ce numéro de *Télescope* sur la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques saura captiver l'ensemble de notre lectorat. Il est à dominante scientifique et nous en sommes conscients. Son homogénéité est par ailleurs garante de la qualité et de la rigueur du propos. Nous vivons tous le changement, au quotidien, dans son espace et dans son temps, à peine conscients de son ascendant sur nos valeurs. Les experts que nous avons réunis n'ont pas de remède miracle. Acceptons cette emprise et sachons garder l'équilibre, telle est leur leçon. Pour que l'emprise ne devienne pas empire.

Bonne lecture!

## Appel à communications

### LA GOUVERNANCE AUTOCHTONE

L'intérêt pour les questions de gouvernance autochtone au Canada et ailleurs dans le monde s'est grandement accru au cours des dernières années. Pour la plupart, les thèmes de recherche proposés ont en commun de s'interroger sur les façons de redéfinir les liens entre la gouvernance autochtone et l'État en vue d'améliorer cette gouvernance.

Dans ce numéro de *Télescope*, nous nous intéressons aux questions de la gouvernance autochtone locale et régionale. Nous souhaitons susciter la réflexion autour de la gouvernance autochtone proprement dite, notamment à travers les liens entre l'administration publique autochtone et la population qu'elle dessert. Sur ce plan, les thématiques sont nombreuses et diversifiées. Pensons, entre autres, aux défis que représentent les dynamiques conflictuelles entre les gouvernements autochtones formels (les conseils de bande au Canada) et les groupes traditionalistes, la gestion des problèmes de santé publique

ou de services sociaux, le développement d'une économie locale, la gestion de l'éducation et de la justice.

On traitera également des enjeux liés plus spécifiquement au développement de l'administration publique autochtone, de sa structuration et de son environnement, de la formation des employés, de la gestion budgétaire, des questions d'éthique et réglementaires ou encore de la capacité conjointe des gouvernements autochtones et de leurs administrations publiques à formuler des politiques publiques répondant aux besoins de leur population.

On déplacera enfin notre analyse dans l'espace international en recueillant des témoignages sur la gouvernance autochtone ailleurs dans le monde, aux États-Unis, en Amérique du Sud, en Australie et en Europe. Avec cette étude sur la gouvernance autochtone, nous n'ambitionnons pas d'offrir un traité sur la question, mais plutôt de dresser un état de la situation.

La revue *Télescope* consacrera son numéro thématique de l'automne 2009 à la gouvernance autochtone. Nous invitons chercheurs et spécialistes à soumettre leur proposition d'article sous la forme d'un résumé avant le 1<sup>er</sup> octobre 2008. Les auteurs dont les propositions auront été retenues devront ensuite remettre le texte complet de l'article avant le 1<sup>er</sup> février 2009.

Publié trois fois par an, *Télescope* est une revue d'analyse comparée portant sur des problématiques spécifiques intéressant les administrations publiques. En mettant en perspective des expériences et des modèles de gestion observés à travers le monde, *Télescope* fait connaître les plus récentes avancées en matière de gouvernance publique. Pour le format des articles, les auteurs sont invités à consulter le site Web à l'adresse suivante :

<http://www.observatoire.enap.ca>  
à la rubrique Publications.

Pour tous renseignements relatifs à ce numéro sur la gouvernance autochtone ou pour soumettre des articles, les auteurs doivent prendre contact avec :

#### Patricia Caron

L'Observatoire de l'administration publique  
École nationale d'administration publique du Québec  
555, boulevard Charest Est  
Québec (Québec) G1K 9E5 Canada

Téléphone : 418 641-3000  
poste 6314  
Télécopieur : 418 641-3057  
Courriel : [patricia.caron@enap.ca](mailto:patricia.caron@enap.ca)

Rédacteur invité :

#### Jean-François Savard

Professeur – ENAP du Québec  
Gatineau (Québec) Canada

# L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes

Par **Alain Rondeau**, professeur, directeur du Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal • alain.rondeau@hec.ca

On reconnaît d'emblée aujourd'hui que les organisations publiques ou privées sont soumises à des bouleversements constants. De multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales questionnent régulièrement la qualité, la pertinence, l'efficacité des prestations des services. Forcées de se transformer, les organisations mettent en œuvre des chantiers toujours plus sophistiqués où l'on veut utiliser les meilleures méthodes de « gestion du changement ». Pourtant, même s'il existe une documentation fournie sur la question, les pratiques adoptées pour la conduite des changements complexes ne semblent pas en tenir compte. D'année en année, on continue d'enregistrer des taux élevés d'échec ou de demi-succès. À quoi cela est-il attribuable? Est-ce parce que les connaissances nouvelles ne transpirent pas dans l'action ou parce que chaque changement est à ce point différent des autres qu'il s'avère difficile d'en dégager un *modus operandi* transférable?

Le présent texte veut explorer l'évolution de la connaissance en gestion du changement et tenter de dégager les différentes leçons que l'on devrait en tirer pour améliorer les pratiques en matière de mise en œuvre de changements complexes. Il veut aussi étudier les diverses embûches qui semblent bloquer ce transfert d'apprentissage et retarder l'évolution des pratiques de gestion du changement complexe.

La question de la « gestion du changement » constitue l'une des plus importantes productions documentaires

en management. Pourtant, force est de constater que cette connaissance n'évolue pas de façon systématique et ordonnée, mais plutôt comme une vaste mosaïque qui progresse dans toutes les directions à la fois<sup>1</sup>. Cette diversité des écrits n'est pas sans effets. Comme l'ont d'ailleurs si bien souligné Miller, Greenwood et Hinings (1999), il faut reconnaître dans ce corps de connaissance au moins deux documentations paradoxales: le discours dogmatique des gourous de la transformation organisationnelle et les résultats plus prosaïques de la recherche empirique sur la question.

Il existe un hiatus important entre ces deux documentations dont les préceptes sont bien différents. L'une, plus normative, adopte une perspective d'acteur du changement et s'adresse essentiellement aux preneurs de décisions stratégiques afin de leur fournir des guides de mise en œuvre du changement. Souvent, dans ces écrits à caractère prescriptif, le changement est perçu comme un phénomène simple, dirigé et organisé. Les préceptes mis de l'avant considèrent qu'il s'agit là d'un acte volontaire de la direction, qui est l'aboutissement d'une réflexion éclairée sur les difficultés de l'organisation et qui est déployé de façon planifiée et contrôlée. *A contrario*, les résultats de la recherche empirique adoptent une perspective d'observateur qui cherche à comprendre comment se produit le changement. Cette documentation à caractère descriptif fait ressortir le changement comme une manifestation systémique complexe, c'est-à-dire qui dépasse l'intention des acteurs stratégiques, mais qui est tributaire du contexte global et historique dans lequel elle se déroule. La recherche met aussi en lumière le caractère conflictuel et chaotique<sup>2</sup> du changement en ce qu'il ne se développe pas toujours selon les plans définis. Comme il modifie

<sup>1</sup> On note déjà cette observation dans l'introduction du numéro d'automne 1999 de la revue *Gestion* ayant pour thème: « Transformer l'organisation ».

<sup>2</sup> Ces questions sont d'ailleurs fort bien traitées dans les textes d'Ann Langley et de Pierre Colletette de la présente revue.

profondément les équilibres à partir desquels l'organisation fonctionne, le changement évolue rarement comme il avait été prévu au départ. En somme, pour la recherche, le changement n'est pas l'apanage d'acteurs spécifiques, mais la manifestation d'un bouleversement qui échappe plus ou moins à ses initiateurs.

Le présent texte veut donc tenter une réconciliation de ces documentations paradoxales et présenter quelques avancées récentes de la connaissance en matière de mise en œuvre de changements stratégiques en espérant contribuer ainsi à faire évoluer les pratiques. Cette réflexion vise donc à prospecter les conditions et les démarches les plus prometteuses dans la mise en œuvre de changements majeurs. Elle veut aussi éclairer les principaux défis que doivent relever les gestionnaires impliqués dans de telles transformations et mettre en lumière les pratiques les plus critiques à déployer pour faire face au dilemme de changer tout en continuant de fournir les performances attendues.

■ **1<sup>RE</sup> LEÇON : RECONNAÎTRE QUE  
LE CHANGEMENT COMPLEXE EST  
UN AMALGAME DE DIVERS TYPES  
DE CHANGEMENT SIMULTANÉ NÉCESSITANT  
DES STRATÉGIES DISTINCTES ET PARFOIS  
MÊME CONTRADICTOIRES**

Nombre d'auteurs ont décrit une panoplie de stratégies différentes à appliquer en gestion du changement. Plusieurs synthèses majeures ont d'ailleurs bien balisé ces stratégies (Van de Ven et Poole, 1995 ; Kezar, 2001 ; Denis et Champagne, 1990). Néanmoins, force est d'admettre que peu de travaux ont été conduits pour associer des types de stratégies à des types de changements particuliers (voir à cet effet Hafsî, Séguin et Toulouse, 2002). C'est un peu comme si, quel que soit le changement en cours, le choix de la stratégie à appliquer ne soit arrêtée que par celui qui l'applique et non par la nature du changement à conduire.

Les travaux menés au Centre d'études en transformation des organisations relativement aux changements

complexes ont mis en lumière l'effet démultiplicateur qu'entraîne la mise en place d'une transformation majeure<sup>3</sup>. En questionnant plusieurs acteurs stratégiques en regard du même changement, les chercheurs ont souvent recueilli des perspectives tellement différentes par rapport à la même réalité qu'un observateur non averti pourrait croire au déroulement de plusieurs changements simultanés. Même si tous les répondants s'entendent sur le fait de vivre une réorganisation majeure, il semble toujours difficile d'en arriver à un consensus sur ce qui est l'objet même de changement. Ce que d'aucuns considèrent comme l'aspect crucial d'une transformation apparaît à d'autres comme purement accessoire. La finalité poursuivie par les uns devient un simple moyen aux yeux des autres et il s'avère évident que les démarches privilégiées pour conduire le changement sont parfois diamétralement opposées.

En cherchant à comprendre ce phénomène, on constate que les divers acteurs interrogés ne parlent pas du même objet. Pour certains, changer signifie s'attaquer aux causes des déficiences constatées et modifier en profondeur ce qui ne fonctionne pas. D'autres soutiennent qu'il faut plutôt oublier les causes de l'inefficacité et tenter de définir des conséquences souhaitables, de reconstruire à partir de ce qu'on visualise comme avenir désirable. Certains mettent l'accent sur une progression dans le respect de ce qui a déjà constitué la force de l'organisation alors que d'autres insistent sur les risques de ne pas évoluer, de retarder un deuil inévitable.

Les efforts pour donner un sens à de telles constatations ont amené les chercheurs à mieux définir la nature ou l'objet même du changement, à cibler plus précisément ce qui était changé. À ce titre, les travaux ont permis d'isoler divers objets qui constituaient les éléments premiers sur lesquels se construit la valeur de l'organisation et donc sur lesquels devaient porter les efforts de changement. Ces éléments premiers recoupent les quatre perspectives à la source de la performance organisationnelle telles qu'elles sont identifiées par Kaplan et Norton (1996) dans leurs travaux sur les tableaux de bord équilibrés (*Balanced Scorecard*).

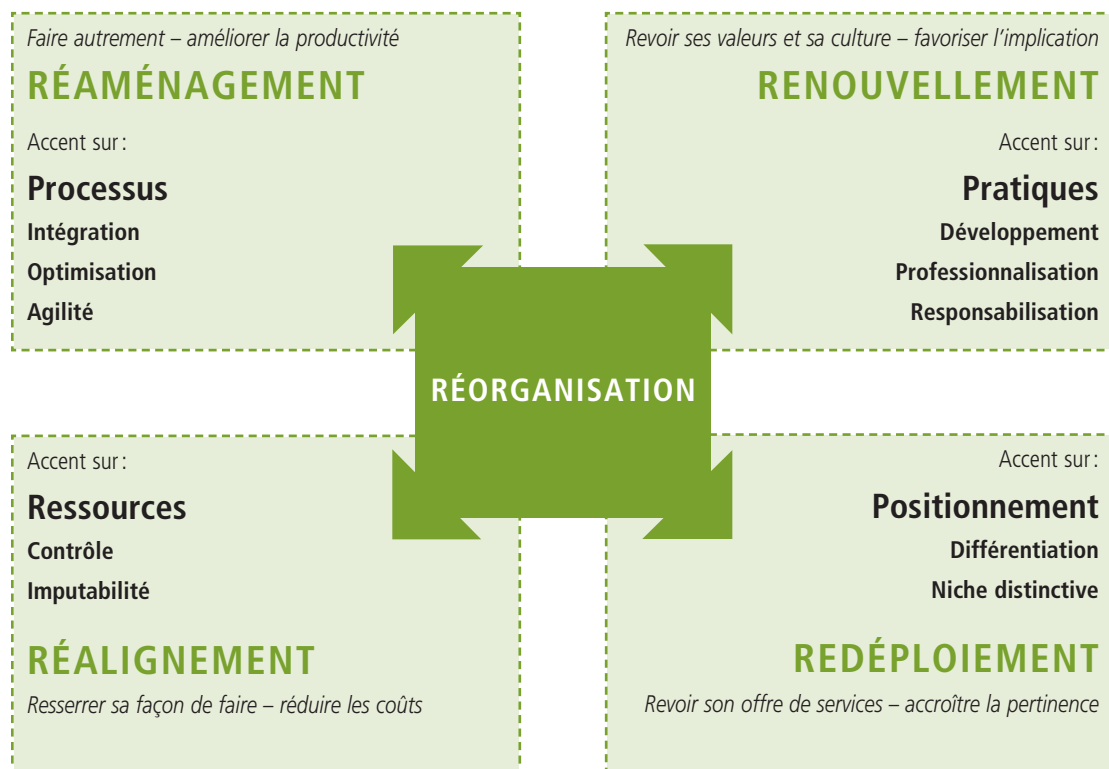
<sup>3</sup> Les textes d'Ann Langley et de Pierre Colletterie développent cette question dans le présent numéro.

En effet, comme ils l'ont mis en évidence, la qualité de la performance organisationnelle tient au niveau d'intégration de l'architecture constituée par ces quatre objets que sont les processus organisationnels (la gestion des processus), les pratiques adoptées par son personnel (la gestion des personnes et des compétences), l'utilisation parcimonieuse de ses ressources (la gestion des ressources) et son positionnement dans son environnement d'affaires (la gestion du positionnement). En outre, cette formulation semble aussi bien s'appliquer aux organisations publiques que privées. Tant dans l'entreprise que dans l'institution publique, ces quatre objets de travail constituent en quelque

sorte les piliers de la valeur ajoutée de l'organisation. Transformer l'organisation signifiera donc modifier profondément un ou plusieurs de ces piliers de l'architecture organisationnelle.

Comme l'indique la figure suivante, le terme de réorganisation est trop large pour décrire adéquatement les efforts mis en œuvre lors d'une transformation. Les recherches menées au Centre d'études en transformation des organisations ont permis de définir clairement quatre types de transformation permettant d'accroître la valeur de l'organisation en mettant l'accent sur des objets bien distincts et en exigeant un processus de mise en œuvre fort différent.

FIGURE 1 : LES TYPES DE TRANSFORMATION



Le premier type de transformation concerne ce qu'il est convenu d'appeler le « réaménagement ». Ce changement naît du constat de la déficience progressive des processus d'affaires en place pour produire les résultats souhaités par l'organisation. Il devient alors impératif pour l'organisation de « faire autrement », d'accroître sa productivité dans ce qui la caractérise le mieux, de conserver un avantage

concurrentiel dans ce qu'elle sait faire. Ce changement insiste sur la gestion des processus organisationnels. En tablant particulièrement sur les capacités technologiques les plus récentes, on cherche à optimiser ces processus, à mieux intégrer, en temps réel, l'ensemble des activités de l'organisation et à accroître sa capacité de réaction à des situations toujours plus complexes.

Ce type de transformation prend la forme de réingénierie des processus d'affaires, de déploiement de systèmes de gestion intégrée des ressources (*Enterprise Resource Planning – ERP*<sup>4</sup>), bref de toutes formes de réorganisation visant un plus haut niveau d'intégration des activités, souvent à l'aide de la technologie et d'un partage toujours plus poussé de l'information stratégique entre les divers acteurs organisationnels appelés à collaborer à un résultat pour un client donné.

Cette transformation est spécialement bien servie par des stratégies dites de « changement planifié » et de gestion de projets qui reposent sur une approche rationnelle des difficultés organisationnelles et font appel à des expertises techniques pointues chargées de mettre au point des « solutions d'affaires » toujours plus sophistiquées et plus intégrées. Comme ce type de changement se prépare de longue date et demande souvent des investissements significatifs, les difficultés majeures à considérer ont trait à la cohérence des systèmes déployés. Dans de nombreux cas, la mise en route de nouveaux processus se fait à un moment critique où l'on teste en temps réel la robustesse de la solution choisie.

Le second type de transformation, appelé « renouvellement », trouve son origine dans les constats à l'effet que les pratiques organisationnelles courantes sont déficientes pour desservir adéquatement les clients de l'organisation. Enclencher ce changement nécessite alors un effort pour modifier la culture organisationnelle et amener les divers acteurs concernés à changer leurs façons de faire et à accroître leur niveau de professionnalisation et de responsabilisation par rapport aux résultats visés. Ce changement met l'accent sur les pratiques organisationnelles en cours et vise non seulement le développement de nouvelles habiletés ou de nouvelles compétences, mais également une plus grande mobilisation des acteurs à atteindre les résultats visés.

Ce type de transformation se fonde généralement sur des stratégies dites de « développement organi-

sationnel », faisant appel à des interventions à caractère psychosocial souvent fort complexes pour définir les comportements désirés et façonner l'apparition de ces comportements chez les acteurs visés. Le déploiement de tels changements est fréquemment confié à des spécialistes en ressources humaines qui miseront sur une implication forte et une participation soutenue des personnes concernées. Souvent ancré dans une démarche d'amélioration continue, le changement veut d'abord faire partager un diagnostic des déficiences en utilisant divers outils (par exemple, qualité totale, amélioration continue<sup>5</sup>, qualité six sigma<sup>6</sup>), puis susciter l'adoption de pratiques nouvelles souvent inspirées de normes de classe mondiale (ISO, par exemple) ou issues de l'identification des meilleures pratiques connues.

Le renouvellement des pratiques constitue donc un changement de culture au sein de l'organisation. La construction sociale d'un nouveau cadre de valeurs est un processus relationnel qui prend du temps, mais qui s'avère nécessaire si l'on veut gagner l'adhésion la plus large possible au changement en cours. La consolidation des nouvelles pratiques résulte du lent renforcement que procurent les petits succès obtenus.

Le troisième type de transformation identifié s'apparente à une correction de trajectoire de l'organisation pour éviter une situation difficile ou éliminer des activités sans valeur ajoutée. Appelé « réaligement », ce changement se produit à la suite de l'anticipation ou du constat d'une dégradation dans la performance organisationnelle ou dans sa position stratégique. L'alarme déclenche alors un sentiment d'urgence qui se traduit souvent par des décisions draconiennes de redressement. Ce type de transformation s'appuie sur l'utilisation optimale des ressources de l'organisation et sur une plus grande imputabilité des acteurs responsables de cette utilisation. Nécessairement, cela présume que l'organisation est dotée de mécanismes de contrôle suffisamment sophistiqués pour garantir une gestion économe des ressources organisationnelles.

---

<sup>4</sup> Ce progiciel vise à assurer une intégration maximale de la gestion des ressources d'une organisation.

<sup>5</sup> Ce mode de gestion favorise l'adoption d'améliorations graduelles qui s'inscrivent dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de l'organisation.

<sup>6</sup> Cette approche vise à réduire le taux d'erreurs de la chaîne de production, de manière à obtenir moins de 3,4 éléments défectueux par million.

Cette transformation nécessite une surveillance de l'efficacité organisationnelle à produire des résultats à valeur ajoutée eu égard aux ressources investies et par comparaison avec ce qui se fait ailleurs. Il habilite ceux qui exercent cette surveillance à remettre en question les décisions organisationnelles et exige de changer afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Il prend souvent la forme d'efforts relatifs à de l'externalisation, de l'aplatissement des structures, de la rationalisation, bref à diverses formes de correctifs organisationnels visant à remettre l'organisation dans une position plus favorable.

Ce changement donne souvent lieu à des stratégies dites « politiques » où s'affrontent des intérêts divergents sur la légitimité des décisions et l'investissement des ressources organisationnelles aux yeux des ayants droits (actionnaires ou mandatés) de l'organisation. Généralement, ce changement est entrepris rapidement, de façon relativement autocratique et prend la forme de restructuration visant une réallocation des responsabilités organisationnelles. Changer de cette façon s'avère risqué parce que les choix à court terme peuvent constituer une menace pour l'intégrité même de l'organisation.

Enfin, un quatrième type de transformation, nommé « redéploiement », a trait aux efforts organisationnels pour faire évoluer son offre de services selon les besoins de sa clientèle et de sa situation concurrentielle. Ce changement apparaît lorsque l'organisation prend conscience que son environnement d'affaires se transforme, que sa clientèle se modifie, que sa concurrence progresse, bref que les divers indices de satisfaction des clients se détériorent. L'organisation s'interroge alors sur les moyens à déployer pour raffermir son lien client et, par voie de conséquence, la pertinence de son action. Ce changement mise sur le positionnement de l'organisation et vise à accroître la pertinence des services offerts relativement à la satisfaction des clients.

Ce type de transformation prend souvent un caractère opportuniste. L'organisation s'interroge alors sur la possibilité de créer des alliances (fusions, acquisitions, partenariats) avec des pairs qui semblent plus proches de ses clients. Elle explore la possibilité d'accentuer l'autonomie de ses points de services, d'en diversifier ou d'en concentrer l'offre afin de se rapprocher des besoins réels de ses clients. En somme, l'organisation

devient perméable aux diverses formules susceptibles de fidéliser sa clientèle. Diverses stratégies dites « évolutionnistes » ou « situationnistes » visent à mieux comprendre l'environnement d'affaires et à explorer différents scénarios pour développer éventuellement des capacités nouvelles ou régénérer le lien client. Cette façon de changer se révèle malaisée, car elle doit traiter avec un niveau d'incertitude élevé et elle cherche à donner un sens à une conjoncture pas toujours clairement comprise.

Cette typologie de transformation témoigne que divers objets de changement nécessitent la mise en place de stratégies différentes. En outre, ces stratégies sont difficilement applicables en même temps, car elles se fondent souvent sur des prémisses contradictoires, voire paradoxales. Ainsi, alors que le réaligement est souvent un changement à caractère autocratique, où un cercle restreint de décideurs cherche à éviter une situation dangereuse ou à dégager une valeur ajoutée à court terme, le renouvellement épouse nécessairement un caractère démocratique et doit impliquer le plus grand nombre d'acteurs concernés pour produire, à plus long terme, le changement de culture souhaité.

De même, il s'avère difficile de mener simultanément un réaménagement et un redéploiement, car dans une certaine mesure la modification d'un paramètre nécessite une certaine stabilité de l'autre. Ainsi, on ne peut facilement revoir son offre de services sans bien connaître la capacité de ses processus d'affaires à satisfaire les nouvelles exigences et, inversement, on ne peut mettre en branle une réingénierie de ses processus d'affaires sans avoir au préalable stabilisé sa compréhension des clientèles à desservir.

On pourrait en déduire qu'une transformation bien gérée devrait se faire de façon séquencée sur un seul objet à la fois, dans le respect de la mise en œuvre de démarches cohérentes. Or, la réalité est fort différente. Il est évident que ces divers types de changement se déroulent simultanément et ne peuvent être simplement traités de façon indépendante. Tout comme dans les leçons précédentes, la recherche empirique met donc en lumière des constats difficiles à intégrer aux pratiques des décideurs. Il apparaît laborieux de formuler des prescriptions qui réconcilient à la fois les observations des chercheurs avec les impératifs de praticiens responsables de transformations majeures.

## ■ 2<sup>E</sup> LEÇON : INTERVENIR EN SITUATION DE CHANGEMENT NÉCESSITE UNE ANALYSE CONTEXTUELLE, SYSTÉMIQUE ET ÉPISODIQUE

Une observation qui s'impose tient au paradoxe sous-jacent aux deux documentations abordées précédemment. Il apparaît de plus en plus clairement que les modèles normatifs cherchant à décrire un *one best way* susceptibles de s'appliquer indistinctement à toutes situations n'ont plus la cote, que l'arrivée d'un « visionnaire » capable de révolutionner une organisation déficiente tient de l'anecdote et n'est en rien confirmé par une analyse rigoureuse. Au contraire, nombre d'auteurs documentent le caractère hautement contextuel de transformations réussies. On reconnaît l'importance d'une connaissance intime de l'environnement d'affaires, d'une analyse fine des enjeux à traiter et d'une capacité à impliquer les parties prenantes à cette situation<sup>7</sup>. Comme le mentionnent Fixsen et ses collaborateurs (2005), la recherche sur la gestion de la complexité met en lumière qu'aucune variable n'explique à elle seule le succès d'une mise en œuvre de changement. On doit reconnaître que le résultat est un effet d'interaction ; chaque variable est en quelque sorte « gagée » et il s'agit d'un « investissement incertain », compte tenu des capacités à changer existantes et des intentions des acteurs impliqués.

En outre, comme le soulignait si habilement Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999) en rappelant les propos de Jim Clemmer : « La gestion du changement est une contradiction en soi. » Il est futile de croire que l'on peut soumettre un phénomène aussi insidieux et chaotique à une méthodologie rigoureuse en croyant ainsi contrôler tous les aléas d'un bouleversement de situation. Au mieux, on peut reconnaître le caractère « épisodique » d'une transformation et chercher à progresser à travers des épisodes où l'on traite de façon mieux intégrée une conjoncture particulière. Dans le même ordre d'idées, Langley et Denis (2006) militent en faveur d'une perspective situationniste et illustrent bien le caractère dynamique, endogène et asymétrique de tout effort de changement.

Enfin, malgré la pléthore de recherches sur les « conditions gagnantes<sup>8</sup> » d'un changement réussi (Rondeau, 1994), on constate que ces conditions sont souvent des résultantes qui apparaissent à plus ou moins long terme comme la conséquence naturelle d'un bon fonctionnement de l'organisation et ne peuvent être reproduites facilement à court terme pour corriger une trajectoire déficiente. Il ne faut pas s'attendre non plus à ce qu'une action dirigée produise un résultat systémique. Il est clair que la transformation organisationnelle doit se déployer dans le temps et dans le respect des équilibres en présence.

Pour paraphraser Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999) : « ... tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences à long terme. Ce sont ces éléments qu'il faut améliorer en premier lieu, avant que le changement le rende nécessaire » (p. 122). En d'autres termes, le changement ne résulte pas simplement de l'émergence de « conditions gagnantes », mais beaucoup plus de la mobilisation de capacités organisationnelles nouvelles, qui rendent possible l'émergence d'actions jusque-là ignorées.

## ■ 3<sup>E</sup> LEÇON : ÉVOLUER D'UNE « GESTION DU CHANGEMENT » VERS UNE « CAPACITÉ À CHANGER »

Cette réflexion de Mintzberg porte en germe des découvertes plus récentes en matière de gestion du changement : l'importance de développer la capacité à changer. Dans ses travaux théoriques sur la question, Demers (1999) a clairement mis en évidence comment les théories en changement organisationnel ont évolué au cours des 40 dernières années et comment cette évolution oblige à revoir les façons de faire lors de la mise en œuvre du changement. En effet, les modèles plus récents mettent l'accent non pas sur la conduite du changement lui-même, mais davantage sur le déploiement de capacités organisationnelles rendant l'organisation en mesure de réagir plus adéquatement à un bouleversement de son environnement.

<sup>7</sup> Dans le présent numéro, l'article de François Pichault traite de l'importance de développer une perspective « contextualiste » du changement.

<sup>8</sup> Le texte d'Yves-Chantal Gagnon dans la présente revue rappelle d'ailleurs que nombre de recherches semblables ont identifié des « facteurs critiques » au succès de l'implantation d'une nouvelle technologie.



En d'autres termes, le phénomène du changement semble être mieux décrit en tant que processus d'apprentissage ou d'évolution. L'organisation ne se comporte pas comme une mécanique amenée à s'ajuster grâce à une direction éclairée qui détermine la meilleure orientation à prendre, mais semble mieux décrite par des modèles illustrant un système organique qui doit concevoir de nouvelles capacités pour faire face aux défis émergents. Comme le souligne Demers : « ...le changement est inscrit dans le fonctionnement même de l'entreprise [...] la véritable révolution qu'amènent les approches actuelles, c'est de mettre l'accent sur l'action collective » (Demers, 1999, p. 138).

Ces nouvelles capacités visent non seulement l'accès à de meilleurs outils de gestion pour raffiner la compréhension de l'environnement d'affaires, mais aussi un partage plus fin de cette information afin que le changement puisse être absorbé par les diverses parties de l'organisation. En somme, développer la capacité à changer, c'est s'assurer que toute l'organisation devient perméable au changement, que les divers acteurs organisationnels sont en mesure d'accéder aux compétences, aux outils et aux ressources permettant au changement de prendre racine.

#### ■ 4<sup>e</sup> LEÇON : ARTICULER LA CAPACITÉ À CHANGER SELON LES DIVERSES LOGIQUES DE L'ACTION ORGANISÉE

Les travaux réalisés au Centre d'études en transformation des organisations (Rondeau, Croteau et Luc, 2005 ; Bernier, Bareil et Rondeau, 2003) ont mis en lumière l'importance d'articuler la mise en œuvre du changement en tenant compte des diverses « logiques de l'action organisée », selon l'expression de Bernoux (2004). Dans le même ordre d'idées, Fixsen et ses collaborateurs (2005) reconnaissent diverses catégories de mise en œuvre ayant chacune leur valeur propre. La logique « stratégique » constitue la première logique d'action organisationnelle à considérer. C'est dans cette perspective que s'articule l'intention organisationnelle : ce que l'organisation « veut » faire. La capacité à changer est fondée sur une maîtrise toujours plus fine des enjeux de l'environnement d'affaires et de son positionnement dans cet environnement en même temps qu'un partage toujours

plus raffiné de ses enjeux entre toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes à ce changement.

Développer cette capacité nécessite non seulement de déployer des moyens d'accéder à ces connaissances critiques afin de raffiner ces intentions stratégiques, mais également de les partager au sein des multiples forums concernés. Cela touche tant l'organisation elle-même afin de faire évoluer les orientations et les infrastructures organisationnelles, que l'environnement d'affaires pour le rendre plus perméable aux intentions élaborées. Toutefois, il faut comprendre que les capacités liées à ce seul palier d'action sont insuffisantes pour produire des changements significatifs. Comme le notent Fixsen et ses collaborateurs (2005), on réfère souvent à ce niveau en parlant de « *paper implementation* » parce que la mise en œuvre s'arrête à la prise de décision. En d'autres termes, l'appareil stratégique croit souvent que l'adoption d'une nouvelle orientation accompagnée d'un ajustement structurel ou de diverses réactualisations de processus sera suffisante pour produire un changement. C'est sans compter sur l'inertie des systèmes à laquelle on se heurte.

La logique « fonctionnelle » constitue la seconde logique d'action à prendre en compte. Pour prendre effet, le changement doit s'inscrire dans les processus organisationnels : ce que l'organisation « peut » faire. À ce stade, la capacité à changer est fondée sur une mise à niveau des systèmes et des méthodes existants, sur un développement de compétences et d'outils toujours plus efficaces pour produire les résultats escomptés. Développer cette capacité signifie accéder aux meilleures formules et les transférer dans ses propres processus et apporter les modifications nécessaires à ses structures et à ses systèmes.

Fixsen et ses collaborateurs (2005) parlent ici de « *process implementation* » et ils soulignent à quel point le déploiement de nouvelles procédures de travail entraîne des efforts en matière de formation, de supervision, d'information ou d'évaluation. Modifier des systèmes exige aussi de changer en continuant d'être performant. Il est rare en effet que l'on ait le loisir de faire table rase des systèmes existants pour faire place aux nouvelles formules et l'on doit alors faire face à l'incohérence de la superposition des systèmes. Dès lors, il arrive que l'urgence d'agir

ait préséance sur l'importance de changer et provoque une régression vers des façons de travailler plus conformes aux habitudes longuement ancrées. Ainsi, le changement fonctionnel devient purement didactique, car il sert essentiellement à promouvoir de nouvelles pratiques sans changer réellement les comportements, à l'instar de ce que soulignaient Beer, Eisenstat et Spector (1990) qui ont décrié ce type de transformation comme « *the fallacy of programmatic change* ».

Le troisième aspect a trait à la logique « opérationnelle » de l'action organisationnelle, c'est-à-dire à l'ensemble des comportements adoptés par les acteurs : ce que l'organisation « fait » réellement. Dans ce cas, construire une capacité à changer signifie voir émerger des dispositions positives à l'égard de l'adoption de nouveaux rôles, de nouvelles responsabilités et de nouvelles relations entre les acteurs du système de façon à traduire en action le changement souhaité et à rendre le résultat observable par le client. Ces dispositions concernent à la fois la reconnaissance du besoin de changement et la modification réelle

des habitudes de travail en regard d'un modèle d'action que l'on juge supérieur. Mettre en œuvre un changement sur le plan opérationnel nécessite de tenir compte de multiples enjeux humains liés aux préoccupations des destinataires du changement<sup>9</sup>. Cela implique d'avoir conscience des difficultés et des incertitudes qu'entraîne le fait de changer et de composer avec elles. Fixsen et ses collègues (2005) parlent ici de « *performance implementation* » en rappelant que ce type de changement s'observe à travers son résultat par le client final et dans l'appropriation observée par les acteurs concernés.

### ■ 5<sup>E</sup> LEÇON : TRAITER SIMULTANÉMENT D'ENJEUX POURTANT FORT DISTINCTS

Une recension des enjeux les plus importants à considérer dans la mise en œuvre de changements majeurs met en lumière trois grandes catégories d'enjeux distincts, mais complémentaires. La prochaine figure présente ces enjeux et leur articulation en regard des diverses logiques de l'action organisée.

FIGURE 2 : LES ENJEUX DU CHANGEMENT SELON LES LOGIQUES DE L'ACTION ORGANISÉE

		LES ENJEUX DU CHANGEMENT		
		LÉGITIMATION (émotif)	RÉALISATION (cognitif)	APPROPRIATION (comportemental)
LOGIQUES D'ACTION	STRATÉGIQUE (intention des acteurs) <i>Perspective directionnelle</i>	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
	FONCTIONNELLE (nature des systèmes) <i>Perspective structurelle</i>	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
	OPÉRATIONNELLE (pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i>	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

La première catégorie d'enjeux concerne la « légitimation » du changement aux yeux des différents acteurs concernés. Presque tous les auteurs en changement organisationnel associent le succès d'un changement

majeur à la présence d'une vision claire et puissante des orientations mises de l'avant, d'un discours articulé et largement partagé au sein de l'organisation mais aussi à l'externe, d'un « parrain » puissant et perçu

<sup>9</sup> Les articles de Patrick Gilbert et de Céline Bareil élaborent longuement sur ces aspects dans le présent numéro.

comme légitime pour conduire le changement en question. La documentation sur le changement souligne systématiquement l'importance d'une communication soutenue, d'un partage d'information pertinente, significative, consistante entre les divers acteurs par rapport au changement en cours. En somme, tous ces écrits rappellent que la légitimation du changement constitue la condition première d'une démarche articulée de transformation.

À l'instar de Lewin (1947), souvent considéré comme le père de la connaissance moderne en changement, on reconnaît que tout changement doit d'abord démarrer par une forme de « dé cristallisation » de la situation. Cela signifie qu'il faut expliquer en quoi le mode de fonctionnement actuel est insatisfaisant et en quoi les solutions proposées sont supérieures de façon à sensibiliser les personnes touchées et à générer un engagement envers les objectifs poursuivis par ce changement. Il apparaît que cette légitimation tient non seulement à la qualité du message, mais également à la crédibilité attribuée au porteur du message.

Mener le processus de légitimation du changement nécessite donc, en premier lieu au point de vue de la stratégie, de développer une vision qui met en lumière l'importance du changement. Cette vision aura avantage à être parrainée par un acteur dont la légitimité même ne peut être contestée et à inclure les divers partenaires concernés par ce projet. Mais cette légitimation ne s'arrête pas au discours. Sur le plan fonctionnel, elle se construit à mesure que se révèlent les déficiences à corriger et que se précise le modèle d'action à adopter. Enfin, sur le plan opérationnel, c'est à travers une communication soutenue et bidirectionnelle que se construira la véritable légitimité du changement. Elle se mesurera au niveau d'adhésion observé chez les acteurs organisationnels. C'est dans les pratiques adoptées que s'observera l'engagement émotif suscité par le projet mis de l'avant.

La seconde catégorie d'enjeux touche la « réalisation » même du changement. La littérature sur la question traite de l'importance de se doter d'une stratégie de déploiement de type « changement planifié » apte à parer tous les aléas d'un bouleversement chaotique. On souhaite généralement la présence d'un « champion » à la fois fort, convaincu et disponible. On valorise la mise en place d'une structure de pilotage

regroupant à la fois les personnes les plus compétentes et les plus à même d'influencer l'avènement du changement au sein de l'organisation. On élabore longuement sur les méthodes à utiliser et les ressources à mobiliser pour réussir l'implantation. On insiste sur le développement de capacités nouvelles au sein du personnel par la formation, la clarification des nouveaux rôles et des nouvelles responsabilités. On rappelle l'importance de mesurer la progression du changement et d'en revoir périodiquement le déroulement.

De fait, c'est probablement autour de cet enjeu de réalisation du changement que le besoin d'accroître les capacités organisationnelles a été le mieux documenté. Alors que Lewin (1947) insistait surtout sur le besoin d'accentuer les compétences individuelles et le soutien organisationnel, les travaux plus récents, notamment ceux issus du domaine de la gestion de projet, ont examiné les multiples capacités organisationnelles liées à la mise en œuvre contrôlée de tout changement majeur. Toutefois, l'effet pervers de l'attention portée à la gestion de projet a été de croire que cette formule pouvait traiter tous les enjeux du changement. Et malgré la sophistication des méthodes déployées, on demeure encore aujourd'hui avec des taux d'échec ou de demi-succès très élevés.

Stratégiquement parlant, la réalisation d'un changement majeur requiert donc la mise en place d'une structure de pilotage crédible chargée d'opérationnaliser les intentions stratégiques. Toutefois, les constats les plus importants à cet effet montrent que c'est sur le plan fonctionnel, dans le développement de capacités organisationnelles nouvelles ou dans la maturation des capacités existantes (Saint-Amant et Renard, 2004), que l'organisation réussit à « accueillir » le changement. Du côté de l'opérationnel, cela signifie qu'un changement réussi est rarement lié à la seule volonté des acteurs concernés, mais bien à un lent effort pour amener l'apparition de comportements nouveaux, parce que l'on a les connaissances, les habiletés, les disponibilités, les ressources et les collaborations nécessaires pour agir.

La troisième catégorie d'enjeux est probablement la plus importante, mais sans doute la plus difficile à traiter. Elle a trait à l'« appropriation » du changement par les individus. C'est la conséquence souhaitée par tout gestionnaire de changement : que l'on cesse de

parler de changement, mais que les nouvelles façons de faire deviennent la norme de fonctionnement au sein de l'organisation. Deux types de littérature s'intéressent à ce phénomène. La première, issue de la recherche en sciences du comportement appliquée à l'organisation, considère l'appropriation sous l'angle des personnes appelées à changer et cherche à comprendre les caractéristiques ou les conditions qui facilitent ou qui inhibent l'adoption du changement (Boffo, 2005). Dans cette perspective, on trouve nombre d'ouvrages centrés sur la dynamique du changement personnel et qui nomment la difficulté à implanter un changement sous le vocable de « résistance au changement<sup>10</sup> ». Dans le même ordre d'idées, les courants de pensée issus du « développement organisationnel » prônent à leur tour plusieurs interventions de type psycho-sociales mettant l'accent sur la participation des employés comme source principale de leur engagement envers les objectifs poursuivis.

Le second type de documentation provient plutôt de la recherche en management et considère l'appropriation sous l'angle des efforts organisationnels à déployer pour installer le changement. Nombreux sont les auteurs qui utilisent les termes de consolidation ou d'institutionnalisation du changement (Kotter, 1996; Beer, Eisenstat et Spector, 1990) pour décrire cette démarche. À son époque, Lewin (1947) insistait sur l'importance de la « recristallisation » de l'organisation, c'est-à-dire l'intégration du changement dans les opérations et la gestion quotidienne.

En ce qui a trait à la stratégie, l'effort d'appropriation nécessite une compréhension fine de la situation dans laquelle évoluent les destinataires du changement afin de susciter chez eux un intérêt à changer. Cela implique de créer des conditions incitatives au changement pour développer une masse critique d'acteurs capables d'anticiper des retombées favorables du changement et d'agir comme « porteurs » aux yeux de leurs pairs. Toutefois, cet effort doit être complété au niveau fonctionnel par des expérimentations qui tiennent compte des contraintes actuelles de la situation à changer. Les acteurs concernés sont alors en mesure de prendre conscience des exigences du changement et de les articuler dans un schéma d'action réaliste.

En d'autres termes, l'appropriation se construit dans la mesure où des apprentissages sont possibles. Il faut bien concevoir que la mise en place du changement se heurtera aux inerties intrinsèques du système existant et aux habitudes acquises des acteurs. En outre, les situations d'urgence provoqueront fréquemment une régression vers des façons de faire plus confortables et ralentiront l'enracinement des nouvelles pratiques. Sur le plan opérationnel, favoriser l'appropriation nécessite de mettre au point une démarche d'amélioration continue selon laquelle les destinataires sont en mesure d'apprécier leur propre progression. Ils s'approprient le changement lorsque celui-ci donne un sens nouveau à ce qu'ils font en les habilitant encore mieux à accomplir leur travail (Boffo, 2005).

## ■ CONCLUSION

Comment dès lors tirer partie de ces apprentissages? Comment enclencher une transformation majeure en tenant compte de l'évolution de la pensée en gestion du changement? Certes, comme le souhaitaient déjà Miller, Greenwood et Hinings (1999), le transfert de la connaissance à la pratique ne peut se produire qu'à travers de lentes collaborations entre ces deux univers trop souvent séparés que sont le monde universitaire et celui des organisations. Mais pour autant, certains préceptes peuvent d'ores et déjà être formulés avec confiance.

Tout d'abord, il devient de plus en plus évident qu'une transformation majeure mérite la mise en place d'une démarche de gestion distincte de la conduite des affaires courantes de l'organisation. Autrement dit, les acteurs stratégiques faisant face à un changement majeur ont intérêt à constituer un mécanisme de pilotage qui puisse agir aux divers niveaux de l'action organisationnelle dans l'esprit de faire évoluer cette organisation vers ce qu'elle doit devenir.

En second lieu, il est tout aussi manifeste que cet esprit d'évolution tranche profondément avec l'idée de changement radical. Il est bien possible que le résultat final soit une mutation profonde de l'organisation, mais la démarche qui y conduit ressemble de plus en plus à une acquisition systématique et réfléchie

---

<sup>10</sup> Le texte de Céline Bareil examine longuement cet aspect dans le présent numéro.

de capacités nouvelles susceptibles de supporter les visées à l'origine de cette transformation.

Troisièmement, il nous faut convenir qu'une telle démarche ne pourra être conduite candidement à l'aide d'une stratégie unique et bien orchestrée. Tout changement majeur appelle des enjeux multiples, maintes parties prenantes, des systèmes complexes et interreliés qui rendent caduque la pensée magique du plan intégré. Certes, cela ne signifie pas qu'il faille abandonner la planification détaillée, mais il s'avère illusoire de croire que l'on peut tout contrôler, tout prévoir, et réussir à maintenir l'univers stable durant cette période. Au mieux, cette transformation évoluera en respectant des épisodes plus systématiques, mais elle sera soumise à des périodes de réévaluation et de recentrage du changement en cours.

Enfin, les transformations continueront de se faire dans l'incohérence, l'incertitude et le paradoxe. Une meilleure gestion du changement implique donc de s'équiper pour faire face à cette réalité plutôt que de la nier ou de la sous-estimer. Les diverses logiques de l'action organisée continueront de prévaloir simultanément et c'est en faisant confiance à l'intelligence des acteurs organisationnels et à leur capacité à donner du sens à l'incohérence apparente que toute transformation pourra avancer. Comme tout changement de structure, de système, de valeur ou d'identité se produit plutôt par superposition que par substitution, c'est dans le tissu organisationnel qu'on observera l'évolution des pratiques porteuses de la véritable transformation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Beer, M., R. Eisenstat et B. Spector (1990). « Why Change Programs don't Produce Change », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 6, p. 158-166.
- Bernier, C., C. Bareil et A. Rondeau (2003). « Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 24-33.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.
- Boffo, C. (2005). *L'évolution des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : comment se fait l'appropriation d'un changement technologique*, thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal.
- Demers, C. (1999). « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion*, vol. 24 n° 3, p. 131-139.
- Denis, J.-L. et F. Champagne (1990). « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Gestion*, vol. 15, n° 1, p. 44-55.
- Fixsen, D. L. et autres (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*, Tampa, University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network.
- Hafsi, T., F. Séguin et J. M. Toulouse (2002). « Une typologie des transformations stratégiques », dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (dir.), *Transformer l'organisation : la gestion stratégique du changement*, Montréal, *Gestion*, coll. Racines du savoir, p. 8-14.
- Kaplan, R. S. et D. P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kezar, A. J. (2001). « Understanding and Facilitating Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations » *ASHE-ERIC Higher Education Report*, vol. 28, n° 4, Jossey-Bass.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.
- Langley, A. et J.-L. Denis (2006). « Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View », dans R. Lines, I. G. Stensaker et A. Langley (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, p. 136-161.
- Lewin, K. (1947). « Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change », *Human Relations*, vol. 1, n° 1, p. 5-41.
- Miller, D., R. Greenwood et B. Hinings (1999). « Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité : le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel », *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 158-164.

- Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel (1999). « Transformer l'entreprise », *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 122-131.
- Rondeau, A. (1994). *La transformation organisationnelle: ce qui en influence la réussite*, Montréal, HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, cahier de recherche.
- Rondeau, A., A.-M. Croteau et D. Luc (2005). « Une appréciation empirique des enjeux technologiques et de transformation liés au déploiement de l'administration électronique au Québec », *Systèmes d'information et management*, vol. 10, n° 1, p. 63-76.
- Saint-Amant, G. E. et L. Renard (2004). « Premier référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles », *Management International*, vol. 9, n° 1, p. 49-68.
- Van de Ven, A. H. et M. S. Poole (1995). « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510-540.

# Les dimensions négligées du changement organisationnel<sup>1</sup>

Par **Ann Langley**, professeure, HEC Montréal • ann.langley@hec.ca  
et **Jean-Louis Denis**, professeur, Département d'administration de la santé et Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, Université de Montréal • jean-louis.denis@umontreal.ca

Comme le suggèrent Miller, Greenwood et Hinings (1997), deux visions distinctes du changement semblent se dégager de la documentation sur le changement organisationnel. D'un côté, la documentation prescriptive ou normative traitant du changement le dépeint comme quelque chose d'important, d'inévitable et de tout à fait réalisable. Bien que cette documentation souligne certaines difficultés rencontrées lors d'un changement organisationnel, elle abonde de méthodes par étapes et de conseils permettant de s'assurer que le changement planifié se produit en douceur et que la « résistance au changement » est surmontée pour l'amélioration générale des organisations (Armenakis et Bedeian, 1999; Beer, Eisenstat et Spector, 1990; Judson, 1991; Kotter, 1995; Allaire et Firsirotu, 1985). À en croire ces auteurs, la gestion et la mise en œuvre du changement représentent une démarche pleine de défis, mais héroïque, alimentée par la vision et la prévoyance de cadres supérieurs qui réussissent – entre autres choses – à convaincre les autres de la nécessité d'un changement, à mobiliser des coalitions, à encourager les employés à rechercher des solutions, à mettre le changement en œuvre et à l'institutionnaliser.

En revanche, la documentation didactique traitant du changement est habituellement plus nuancée et plutôt pessimiste. Ainsi, l'approche de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984; Amburgey,

Kelly et Barnett, 1993) met en garde contre les conséquences négatives d'un changement radical apporté aux technologies et aux stratégies sur les possibilités de survie des organisations. D'autres chercheurs ayant observé des processus de changement en profondeur ont démontré les difficultés qui surgissent lorsqu'on tente de surmonter l'inertie organisationnelle pour réaliser un changement radical substantiel et durable (Pettigrew, 1985; Hinings et Greenwood, 1988; Burgelman, 2002; Ferlie et autres, 1996; Johnson, 1987). Lors de nos propres recherches, nous avons constaté comment des initiatives de changement planifié sont facilement altérées ou diluées au moment de leur mise en œuvre (Denis, Langley et Cazale, 1996; Denis, Lamothe et Langley, 2001; Lozeau, Langley et Denis, 2002). Il semblerait que le changement planifié soit rarement mis en œuvre tel qu'il avait été prévu, et qu'il y ait pratiquement toujours des conséquences imprévues qui font en sorte que le changement réel dans les processus de travail est moins important et moins remarquable que ce qu'on avait envisagé au départ.

Dans cet article, nous explorons en détail quatre caractéristiques du changement qui semblent souvent négligées dans le discours normatif et dans la pratique. Ainsi, nous faisons valoir qu'un changement important est souvent « désintégratif » – au départ à tout le moins; que le changement est « dynamique » (des gestes posés à un moment donné peuvent avoir un effet boomerang plus tard); que le changement est « endogène » (son contenu est transformé par le contexte même qu'on tente de changer); et que le changement est souvent « asymétrique », séparant les décideurs de ceux qui doivent mettre le changement en œuvre et accentuant la séparation possible entre la vision et la réalisation.

<sup>1</sup> Cet article a été traduit et adapté. Il est tiré d'un ouvrage anglais : Langley, A. et J.-L. Denis (2006). « Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View », dans R. Lines, I. G. Stensaker et A. Langley (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, p. 136-161.

Nous employons des exemples tirés de nos propres recherches (provenant en majeure partie du secteur des soins de santé) et de la documentation publiée pour démontrer comment ces caractéristiques émergent et fonctionnent.

Avant de présenter ces observations, nous souhaitons rappeler une distinction suggérée par Weick et Quinn (1999) entre le changement « épisodique » et le changement « continu ». Nous employons cette distinction pour décrire ce que nous appelons (selon Orlikowski, 1996) un « point de vue situé » qui comble le fossé entre ces deux types de changement. En envisageant les initiatives de changement volontaires comme des chocs épisodiques insérés dans des contextes organisationnels en constante évolution, nous pouvons mieux comprendre l'importance des caractéristiques négligées du changement décelées lors de notre recherche.

### ■ LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ENVISAGÉ DE FAÇON ÉPISODIQUE OU CONTINUE

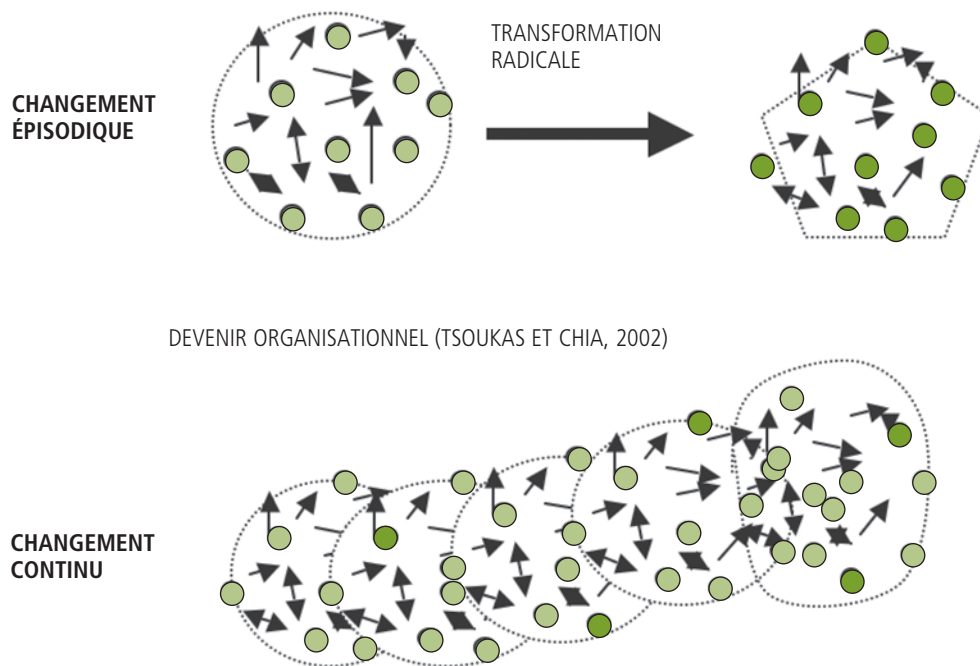
Il existe plusieurs moyens de qualifier le changement organisationnel : en termes de caractéristiques pouvant être changées (stratégie, structure, culture, technologie, pratiques, personnes, cadres mentaux, etc. – voir la bibliographie), en termes de variables entourant le changement (contexte, contenu, processus, etc. – Armenakis et Bedeian, 1999) et en termes de styles de changement adoptés (coercitifs, collaboratifs, etc. – Dunphy et Stace, 1988; Huy, 2001). Cependant, l'une des distinctions qui s'avère particulièrement pertinente est celle que Weick et Quinn (1999) proposent et qui concerne la cadence et le rythme du changement. Ces auteurs font précisément référence aux changements « épisodique » ou « continu ». La figure 1 offre une représentation schématique des distinctions entre ces deux points de vue.

L'expression « changement épisodique » désigne des initiatives de changement radicales, clairement définies et habituellement volontaires, qui visent à transformer le fonctionnement d'une organisation d'une façon particulière, et ce, dans un délai court (Weick et Quinn, 1999). Sous-jacente à cette conception du changement se trouve l'idée selon laquelle les structures, les cultures, les pratiques et les schémas mentaux organisationnels ont tendance à former des configurations cohérentes dans lesquelles les divers éléments se renforcent mutuellement et fonctionnent en convergence et en symbiose les uns avec les autres. Et donc, en règle générale, les organisations sont perçues comme relativement stables.

Toutefois, au fil du temps, ces organisations peuvent avoir tendance à dévier de leur trajectoire en raison de pressions de leur environnement, créant ainsi la nécessité d'un rajustement radical. Cette conception a eu une influence déterminante sur la recherche et l'élaboration de théories traitant de changement. La notion d'équilibre intermittent (*punctuated equilibrium*) (Tushman et Romanelli, 1985; Gersick, 1991) exprime clairement cette conception du changement, tout comme le fait l'analyse du changement en tant que déplacement entre des archétypes concurrents de Greenwood et Hinings (1996). Sur un plan plus pragmatique, la majorité des textes qui nourrit la documentation traitant de développement organisationnel envisage également le changement de façon épisodique. Les initiatives de « changement planifié » visent généralement à assurer qu'un projet de réforme spécifique soit mis en œuvre, habituellement avec l'objectif d'améliorer le fonctionnement organisationnel d'une façon notable. Les changements technologiques, la restructuration et les fusions sont tous des initiatives qui ont tendance à être considérées comme épisodiques. Lorsque le changement est ainsi perçu, un début et une fin précis sont habituellement discernés.



FIGURE 1 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ENVISAGÉ DE FAÇON ÉPISODIQUE OU CONTINUE



À l'inverse, l'expression « changement continu » évoque le caractère évolutif et émergent des organisations (Weick et Quinn, 1999). Plutôt que de considérer les organisations comme normalement stables, le point de vue du changement continu met l'accent sur les décisions, les actions, les interactions et les adaptations quotidiennes qui sont prises ou qui se produisent constamment en modifiant parfois de façon imperceptible ce que l'organisation fait et comment elle le fait d'un moment à un autre. Au fil du temps, ces petites adaptations progressives peuvent entraîner des transformations cumulatives substantielles, en partie voulues et en partie strictement le fruit d'un heureux hasard, alors que les gens font preuve d'improvisation pendant leurs pratiques courantes (Hatch, 1998 ; Kamoche, Cunha et Cunha, 2002).

Certains théoriciens soutiennent que le fait d'envisager les organisations comme stables et le changement comme épisodique déforme la compréhension de la réalité riche et dynamique de la vie organisationnelle (Tsoukas et Chia, 2002). Ils emploient l'expression « devenir organisationnel » pour souligner la constante

fluidité des organisations, suggérant ainsi que c'est la stabilité – et non le changement – qui est remarquable et qui a besoin d'être expliquée. Selon cette conception, le changement n'a ni début ni fin et les interventions ne doivent pas se limiter à une seule action. Pourtant, en développant une compréhension des subtilités des dynamiques organisationnelles existantes, ceux qui souhaitent intervenir ont la possibilité de susciter de nombreuses étapes progressives qui pourraient favoriser la direction qu'ils souhaitent emprunter.

Le travail effectué par Feldman (2000) sur les routines organisationnelles (voir aussi Feldman, 2004 ; Feldman et Pentland, 2003) offre un exemple intéressant d'une étude envisageant le changement comme continu. Feldman a observé une organisation pendant quatre ans et a examiné la façon dont cinq routines organisationnelles ont été accomplies lors de cette période. Feldman (2000) a démontré que les gens impliqués dans ces routines ne les reproduisaient jamais exactement de la même façon d'une fois à l'autre, mais pouvaient les ajuster activement à chaque répétition en fonction de leurs objectifs

personnels. Bien que les routines soient généralement perçues comme une source de stabilité, Feldman montre que tant et aussi longtemps que ce sont des humains qui les accomplissent, elles peuvent représenter une source importante de changement continu.

Ces changements peuvent être particulièrement significatifs lorsqu'ils semblent créer de nouvelles ressources pour des actions futures, comme l'embauche et la formation (Feldman, 2004). Ainsi, Feldman et Pentland (2003) élaborent une théorie selon laquelle les routines ont deux différents visages: un visage formel (ostensible) et un visage opératoire (performatif). L'aspect formel représente les structures formalisées répétitives inhérentes à la représentation de la routine lorsqu'elle est décrite en termes abstraits. L'aspect opératoire désigne ce qui se produit réellement lorsque la routine est effectuée par de vraies personnes alors qu'elles interagissent lors d'activités courantes. Chaque répétition de la routine offre une possibilité de changement et chaque réajustement *ad hoc* d'une routine donnée peut occasionner des réactions et d'autres réajustements, non seulement lors de répétitions futures pour la même routine, mais aussi pour d'autres routines qui sont d'une manière ou d'une autre touchées par ce réajustement. Ce processus sans fin illustre clairement ce que Tsoukas et Chia (2002) appellent le « devenir organisationnel ».

## ■ LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ENVISAGÉ DE FAÇON SITUÉE

Comme il a été mentionné, les conceptions épisodique et continue du changement sont, de toute évidence, complémentaires en pratique (Weick et Quinn, 1999). Parfois, certaines organisations semblent procéder à des changements stratégiques et structurels de taille, souvent provoqués par des interventions majeures, voulues et concertées. Dans le même temps, avec ou sans de telles interventions, les organisations sont toujours et inévitablement en constante évolution, et ce, selon les façons décrites par Feldman (2000) et Tsoukas et Chia (2002). Les deux conceptions du changement (voir figure 1) renferment l'idée selon laquelle les organisations impliquent à la base des gens qui interagissent de façon structurée et cohérente. Cependant, selon le point de vue épisodique ou de l'équilibre intermittent, ces interactions structurées sont

perçues comme un facteur de stabilité. Leur nature répétitive et interconnectée assure qu'un changement majeur sera difficile à réaliser et apparemment réalisable seulement à la suite de grands chocs. En revanche, selon le point de vue du changement continu, ces interactions structurées sont parfaitement dynamiques et flexibles. Par l'agencement humain intelligent de ceux qui sont visés par le processus (ou peut-être en partie en raison d'une variation fortuite), de petits changements se produisent sans cesse. Ces changements mènent à de nouveaux changements qui s'additionnent les uns aux autres au fil du temps. Ils sont précisément favorisés par les mêmes interconnexions entre les activités et les éléments organisationnels qui sont perçues comme des obstacles au changement par ceux qui envisagent ce dernier d'un point de vue épisodique.

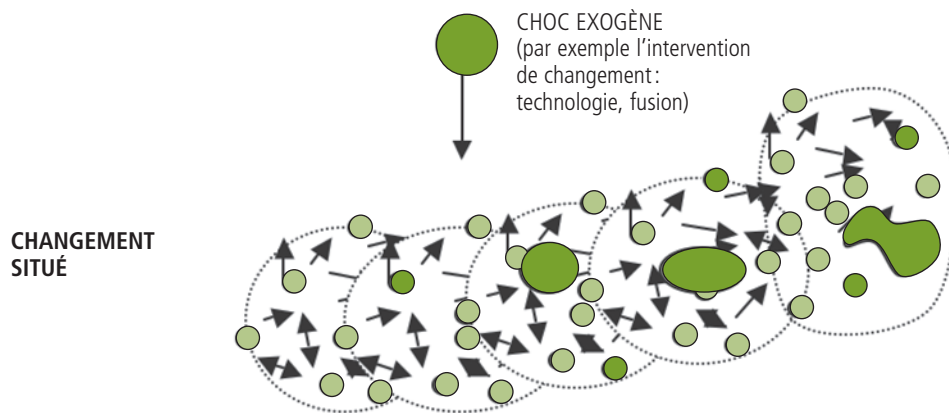
Dans cet article, nous faisons valoir une vision du changement qui intègre les conceptions épisodique et continue que nous appelons un « point de vue situé », à l'image du langage employé par Orlikowski (1996) dans une étude de la mise en œuvre de nouvelles technologies. Ce point de vue prend au sérieux la nature continue du changement, le « devenir organisationnel ». En même temps, il reconnaît qu'une intervention voulue, et en particulier les projets de changement complexes et à facettes multiples, sont d'une importance capitale et d'un grand intérêt. Plus précisément, on demande aux organisations d'aujourd'hui de devenir plus « horizontales », plus centrées sur des « processus » plutôt que sur des fonctions ou des produits, et plus « intégrées » à d'autres organisations. Pour en arriver à mener à bien de tels changements, les organisations introduisent de nouvelles technologies et procèdent à des restructurations, à des fusions, à des réductions d'effectifs et misent sur une plus forte intégration verticale ou horizontale, etc.

Le point de vue « situé » du changement envisage essentiellement ces interventions majeures comme des chocs qui doivent être intégrés à une structure d'interactions en cours et en perpétuelle évolution qui possède sa propre dynamique. Les chocs peuvent sembler exogènes au départ (par exemple, l'introduction d'une nouvelle technologie ou une fusion), mais la façon dont ils modifient les interactions en

cours produira d'autres changements pas toujours prévisibles et provoqués par les gens qui doivent composer avec ces derniers dans leur travail au quotidien. Au même moment, ces interactions peuvent modifier la nature même du changement souhaité. Les interventions de changement sont donc perçues comme situées au sein d'un contexte organisationnel

préexistant (figure 2) et comme produisant, à mesure que le temps passe, des structures de comportement particulières qui seront propres à ce contexte. En reconnaissant l'interaction dynamique entre le contexte et les gestes posés, le point de vue situé exprime un point de vue constructiviste et structurationnel des processus organisationnels (Giddens, 1984).

**FIGURE 2 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ENVISAGÉ DE FAÇON SITUÉE AU SEIN D'UNE ACTIVITÉ CONTINUE**



Certaines des plus intéressantes études du changement technologique emploient un point de vue que nous qualifions de « situé ». C'est notamment le cas de Barley (1986) et d'Orlikowski (1996). Ainsi, Barley a démontré comment l'introduction de tomodesitomètres (une nouvelle technique de radiographie) dans les services de radiologie a entraîné des changements dans les formes d'interaction entre les radiologistes et les technologues. Il a observé ces changements à une échelle microscopique. La nouvelle technologie s'est insérée dans un contexte où les radiologistes et les technologues avaient acquis à travers le temps une façon habituelle d'interagir selon laquelle les radiologistes donnaient surtout des ordres aux technologues. La nouvelle technologie a graduellement engendré de nouvelles formes de relations entre des gens affectés aux examens de radiologie. Les technologues ont commencé, entre autres, à jouer des rôles plus proactifs dans les échanges. Ces relations ont favorisé des changements structurels qui, à leur tour, ont entraîné d'autres changements dans les modèles d'interaction. Dans le même ordre d'idées,

Orlikowski a expliqué comment, à la suite de l'implantation d'une nouvelle technologie, les individus ont graduellement inventé pour cette dernière de nouveaux usages qui n'avaient jamais été envisagés au préalable, en improvisant et en modifiant la technologie de façon à l'adapter à leurs besoins précis.

Notre programme de recherche sur le changement organisationnel dans le secteur de la santé est également fondé, expressément ou implicitement, sur un point de vue « situé ». Ainsi, en étudiant l'arrivée d'un nouveau leader dans une organisation, nous avons conceptualisé le processus d'intégration du leader en tant qu'interaction entre deux trajectoires – celle de l'organisation et celle du nouvel individu provenant de l'extérieur (Denis, Langley et Pineault, 2000). Le leader constituait essentiellement un choc externe ou un stimulus pour le changement qui s'est inséré dans un contexte où on trouvait un modèle d'activité continu, des comportements de rôles établis et des orientations stratégiques. Nous avons examiné en détail les interactions entre les membres de l'organisation.

En nous inspirant du modèle constructiviste de développement cognitif de Piaget, nous avons décelé quatre types possibles d'intégration que nous avons qualifiés : (1) d'assimilation (le nouveau leader se plie aux structures organisationnelles préexistantes) ; (2) de transformation (l'organisation se plie aux modèles privilégiés par le nouveau leader) ; (3) d'accommodement (le nouveau leader et l'organisation s'ajustent l'un à l'autre) ; (4) de parallélisme (les modèles divergents entre le leader et l'organisation sont maintenus, ce qui mènera probablement à un rejet de l'une ou des deux parties). Nous avons employé un modèle similaire pour examiner la manière dont les nouvelles techniques de gestion ont été intégrées à des organisations hautement politisées, en observant leur influence l'une sur l'autre (Lozeau et autres, 2002).

Toutes ces études ont pour caractéristique commune le fait suivant : les organisations font constamment et naturellement partie d'un processus de devenir, mais les interventions de changement majeures et voulues dérangent les structures d'évolution existantes, favorisant ainsi des changements continus additionnels. Une bonne compréhension des microprocessus dynamiques provoquant le changement situé est nécessaire à une mise en œuvre de transformations organisationnelles et de réformes réussies.

Dans ce qui suit, nous ferons valoir que de nombreux phénomènes communs associés aux interventions de changement majeures ont été négligés dans la documentation normative et qu'un point de vue situé permet de les comprendre et d'en rehausser la visibilité. Nous allons maintenant étudier à fond quatre de ces phénomènes appuyés par des exemples tirés de notre recherche. Une grande partie de cette recherche a été menée auprès d'organisations issues du secteur des soins de santé qui possèdent peut-être certaines spécificités augmentant la prégnance de ces phénomènes. Dans la conclusion, nous verrons dans quelle mesure ces idées peuvent être appliquées à d'autres secteurs.

### ■ LE CHANGEMENT ENVISAGÉ DE FAÇON DÉSINTÉGRATIVE : LES CHOSSES PEUVENT S'AGGRAVER AVANT DE S'AMÉLIORER

Le changement organisationnel a la réputation d'être complexe et de nombreux auteurs ont souligné le fait que ses coûts sont souvent sous-évalués (Miller,

Greenwood et Hinings, 1997). Certains de ces coûts négligés comprennent par exemple les coûts directs associés à la formation, à la consultation et aux investissements dans de nouvelles technologies. Il faut aussi tenir compte des coûts humains plus difficiles à documenter, liés aux pertes d'emplois, au roulement du personnel, au stress et à l'épuisement professionnel.

Sous-jacente à ces coûts se trouve souvent la nature possiblement « désintégrative » ou destructrice de nombreuses tentatives de changements majeurs. En effet, paradoxalement, il semblerait que les changements qui visent de façon explicite la soi-disant intégration (par exemple, les fusions, les réorganisations, la redéfinition de tâches horizontale, les activités en équipe, l'intégration verticale) sont ceux qui possèdent le plus grand potentiel d'entraînement de désintégration initiale. La figure 3 illustre ce phénomène. Le premier schéma s'inspire d'un plan stratégique réel produit par une autorité sanitaire canadienne. Le plan proposait un changement lors duquel des établissements autonomes devaient devenir parfaitement intégrés afin de permettre une meilleure continuité des services pour les patients et un fonctionnement beaucoup plus harmonieux en plus d'éliminer du système le chevauchement de certains services ou opérations coûteux. Il manque toutefois un élément dans ce schéma, à savoir comment ce changement est censé s'effectuer dans le temps et dans un contexte de changement situé. Les colonnes apparaissant sur le côté gauche du schéma sont supposées représenter les organisations originales composées de personnes ayant établi des façons de travailler ensemble, lesquelles possèdent pour eux une certaine cohérence. Ces organisations ne peuvent être instantanément recomposées suivant une nouvelle logique (et tout particulièrement si un tel changement nécessite le retrait de ressources du système, ce qui semble être le cas ici).

Le second schéma de la figure 3 est une métaphore quelque peu ironique de ce qui pourrait se produire lorsqu'on tente sérieusement de mettre en œuvre la théorie évoquée dans le premier schéma. Le passage de l'« avant » à l'« après » du premier schéma provoque obligatoirement la destruction de ces colonnes verticales. Ceci ne peut qu'entraîner, au moins au départ, une forme de désintégration (quoique l'image d'un amas de briques soit un peu forte). Dans ce

contexte, la désintégration implique la dégradation des relations entre les personnes, la perte probable de connaissances tacites et d'un capital social, l'effacement possible de l'identité et de la motivation des personnes, et dans certains cas extrêmes, l'éclatement de la portée institutionnelle de l'organisation et de ses valeurs fondamentales. Ce second schéma exagère sans doute la nature désintégrative du changement. Cependant, pour que de nouvelles formes d'intégration se produisent, une certaine désintégration (comme celle qui est illustrée de façon métaphorique dans le troisième schéma) représente presque inévitablement une phase intermédiaire. Si elle n'est pas soigneusement gérée, elle risque de devenir une façon de fonctionner normalisée qui est ensuite très difficile à corriger et qui expose l'organisation à une diminution de sa performance.

Il s'avère, en fait, que le phénomène de désintégration est en réalité un élément central de la théorie du changement classique de Lewin (1947) appelé « dé cristallisation ». Malheureusement, les caractéristiques du stade de la dé cristallisation qui sont susceptibles d'être problématiques et chaotiques sont rarement soulignées.

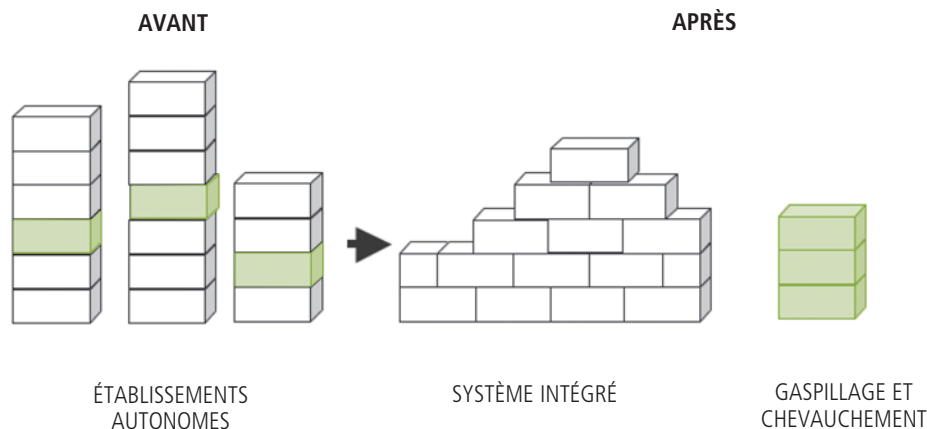
Nous avons vu cette dynamique désintégrative se produire avec force principalement dans le contexte

de fusions en milieu hospitalier (voir Denis et autres, 1999). Chaque hôpital ou service hospitalier crée une sorte de communauté de praticiens (Brown et Duguid, 1991) dont les modèles de comportements et les relations professionnelles prennent des formes très précises qui surgissent après plusieurs années d'interactions et de développement continus. Les professionnels sont très attachés à ces modèles, à un point tel que les tentatives de modification de ces modèles mènent souvent à un départ de l'organisation ou à un désistement de la part des participants au projet plutôt qu'aux changements souhaités.

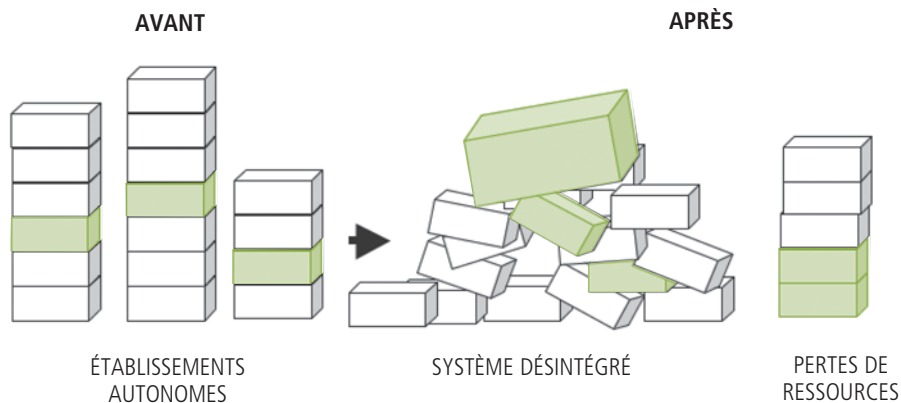
Le patrimoine de pratiques professionnelles est fondé sur des connaissances tacites et sur un capital social difficiles à créer et à transférer, mais qui peuvent représenter une source considérable d'avantages organisationnels (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ce type d'effort de changement peut comprendre un aspect dramatique et un coût caché: il peut détruire ces atouts afin de créer des avantages incertains et abstraits nécessitant des années de réapprentissage, de luttes de pouvoir et de réajustements. Entre-temps, une quantité considérable d'énergie est dépensée pour faire face au chaos.

**FIGURE 3 : TROIS THÉORIES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS UN SYSTÈME DE SOINS DE SANTÉ**

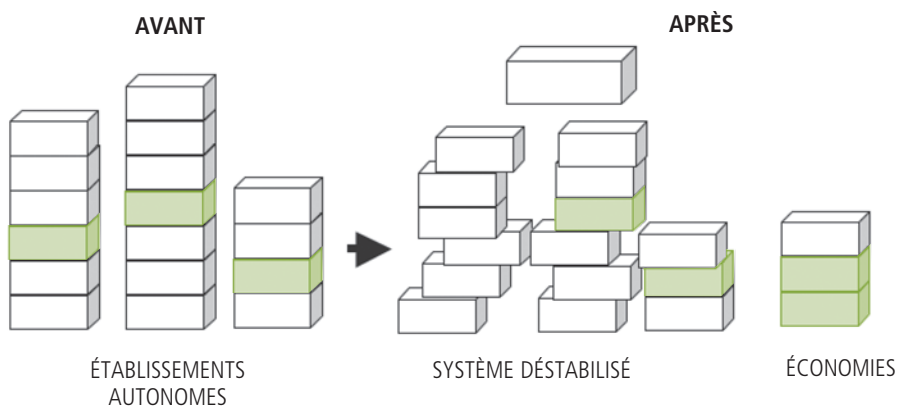
1) UNE THÉORIE PROPOSÉE PAR DES PLANIFICATEURS DE CHANGEMENT



## 2) UNE CONTRE-THÉORIE IRONIQUE



## 3) UNE VISION RÉALISTE ?



De tels coûts relatifs au changement sont rarement pris en considération, même par les gestionnaires de changement les mieux informés. En fait, les « économies » théoriques ou synergies (Sirower, 1997) illustrées par le premier schéma de la figure 3 deviennent plutôt la justification du changement. Ceci peut entraîner l'urgence d'obtenir les économies promises, ce qui pousse ensuite l'organisation vers une voie où la préservation est impensable et où la désintégration devient pratiquement inévitable.

Bien que nous ayons la certitude que de nombreux lecteurs sauront reconnaître les phénomènes identifiés ici, les situations que nous décrivons sont visiblement extrêmes. Les efforts de changement ne sont pas tous exposés de la même façon aux processus de

désintégration. Dans certains cas, les organisations sont remarquablement résilientes – parfois même trop –, alors que ses membres continuent de se comporter comme avant en dépit des tentatives de modification de leurs modèles de comportement. Néanmoins, ces tentatives entraînent presque inévitablement des situations où les choses risquent de se détériorer avant de s'améliorer.

En général, il faut accorder plus d'attention à ce qui risque d'être détruit lors des efforts de changement planifié. Dans une étude approfondie (s'échelonnant sur une période de vingt ans) du changement effectuée au sein d'Hydro-Québec, Hafsi (2001) a mis en évidence que le changement radical considéré par la haute direction de l'époque comme inévitable a sensiblement

contribué à la perte de la collaboration et de l'engagement des membres de l'organisation. La fidélisation des employés et de la clientèle de même que la fierté que le public éprouvait à l'égard de l'entreprise ont été sacrifiées en réaction aux pressions de l'environnement perçues. Il a fallu de nombreuses années pour rebâtir ce qui avait été détruit. Il est permis de croire que ces forces n'ont jamais été pleinement recouvrées (Hafsi, 2001).

### ■ LE CHANGEMENT ENVISAGÉ DE FAÇON DYNAMIQUE : ON RÉCOLTE CE QUE L'ON SÈME

Un autre aspect du changement souvent négligé dans les représentations normatives, et même dans certains textes didactiques, est sa nature dynamique. Certes, le mot « changement » lui-même implique un mouvement dans le temps et ainsi, le dynamisme au sens propre du terme est toujours présent par définition. Cependant, nous faisons ici référence à un dynamisme plus complexe, de deuxième ordre, dont le sens va au-delà du changement défini comme un processus progressif et prévisible possédant un début et une fin bien distincts. Ce dynamisme de deuxième ordre implique des boucles de rétroaction pouvant créer des modèles d'oscillation ou d'imprévisibilité. En particulier, les actions liées aux initiatives de changement organisationnel peuvent causer des effets à court et à moyen terme qui, à leur tour, modifient le contexte d'un changement en cours ou engendrent un cercle vicieux de réactions et de contre-réactions qui risque d'amener l'organisation à emprunter toutes sortes de directions inattendues.

Dans nos recherches, nous avons ciblé trois types d'effets intermédiaires des actions de changement : des effets « concrets », des effets « symboliques » et des effets « politiques » (Denis Langley et Cazale, 1996 ; Denis, Lamothe et Langley, 2001). Les premiers désignent les modifications observables et matérielles subies par les structures, les pratiques et les stratégies organisationnelles. Les effets symboliques réfèrent aux sens attribués au changement et aux sentiments que ressentent les gens par rapport à ce qu'ils croient qu'il faudrait faire. Enfin, les effets politiques évoquent les modifications dans les relations de pouvoir causées par les actions de changement. Ces effets constituent le contexte situé dans lequel de futures

actions de changement seront insérées, modifiant ainsi leur forme possible. Ce phénomène est illustré par quelques exemples.

Une forme caractéristique de processus dynamique ou de mécanisme ayant une incidence sur le progrès du changement dans les organisations est l'« oscillation ». À vrai dire, les organisations efficaces doivent souvent intégrer des tendances contradictoires, telles qu'elles sont suggérées par de nombreux auteurs (Quinn et Cameron, 1988 ; Lewis, 2000 ; Hampden-Turner, 1981 ; Clegg et autres, 2002). Ainsi, elles sont tenues de créer un équilibre entre leurs besoins d'autonomie et de contrôle, de centralisation et de décentralisation, de différenciation et d'intégration, de stabilité et de changement, etc. Plusieurs initiatives de changement constituent des tentatives pour mettre au point des solutions à des problèmes qui sont survenus parce qu'une organisation est allée trop loin dans un sens. Toutefois, presque inévitablement, et particulièrement si le changement se réalise, ce dernier aura tendance à pousser l'organisation à l'extrémité de la direction opposée. À l'avenir, les conséquences du changement pourront nécessiter de nouveaux changements pour corriger leurs excès dans un mouvement continu et dialectical de pendule.

Une étude de la fusion d'hôpitaux universitaires (Denis et autres, 2003) fournit un bon exemple de ce phénomène. La nouvelle organisation prévoyait ériger un nouvel édifice devant éventuellement abriter les activités des sites d'origine. L'un des défis clefs que les décideurs avaient à relever consistait à coordonner l'intégration des services offerts par les divers établissements tout en planifiant l'aménagement du nouvel établissement. Devaient-ils procéder en premier lieu à une intégration organisationnelle et emménager en tant qu'entité unique dans le nouvel édifice ou devaient-ils attendre que le nouvel édifice soit construit et viser l'intégration une fois le déménagement terminé ? Au départ, l'organisation a opté pour la première option et a donc mis en œuvre deux processus de changement complémentaires en parallèle. Un groupe de personnes s'est occupé de planifier l'aménagement du nouvel édifice tandis qu'une autre équipe travaillait à intégrer les services entre les anciens établissements (y compris des déplacements physiques lorsque ceux-ci étaient nécessaires).

Cependant, en cours de réalisation, les processus simultanés mis en œuvre dans les divers établissements, anciens comme neuf, ont provoqué une rivalité entre les deux groupes de planification par rapport à l'obtention des ressources, entraînant ainsi un conflit fort pénible. Ce conflit a éventuellement nécessité une intervention externe. En réaction à ce qui s'était produit, la nouvelle direction a décidé de ralentir les initiatives d'intégration dans les établissements actuels jusqu'à ce que le nouvel édifice soit prêt, adoptant dans ce cas une stratégie moins invasive offrant un contraste saisissant lorsqu'on la compare à la pratique précédente. La direction croyait que le changement se ferait plus en douceur si on attendait qu'un consensus soit atteint ou qu'une attrition partielle se produise. Toutefois, même si cette stratégie a tout d'abord effectivement réduit les tensions, des frustrations se sont ensuite créées alors que des problèmes constants demeuraient non résolus. Lors d'un retour du pendule, des pressions se sont à nouveau fait sentir dans le contexte agressif de la préparation à l'intégration organisationnelle.

Par ailleurs, le temps avait fait son œuvre et le projet de construction du nouvel édifice avait changé de forme, en partie en réaction aux conséquences des changements précédents et en partie en réaction à l'évolution du contexte organisationnel. Chaque stratégie de changement adoptée semblait convenir au moment et au lieu, et paraissait constructive pour tous. Cependant, au fur et à mesure que leurs conséquences se manifestaient, les stratégies ont toutes subi un revers et il a fallu renverser la vapeur ou opérer des ajustements importants.

De manière plus générale, le point à retenir est que l'ordre dans lequel se déroulent les événements et les effets d'un événement sur d'autres événements jouent toujours un rôle crucial dans ce qui se produira. Les projets de changement refusent en grande majorité de demeurer les mêmes au fil du temps, peu importe à quel point les gens tentent de les y obliger et peu importe à quel point ces projets étaient clairs et nets à l'origine. D'un point de vue situé, chaque action interagit avec le contexte en place pour donner un résultat qui, à son tour, modifiera ce qui peut éventuellement se produire par la suite. Les gestionnaires de changement doivent comprendre ceci et s'y préparer.

Les gestionnaires de changement se doivent aussi de reconnaître que le changement a des effets politiques de même que des effets concrets et symboliques, et qu'en gérant un changement, ils peuvent modifier non seulement l'organisation, mais autant la carrière et le poste de nombreuses personnes, à commencer par les leurs. En plus des structures et des pratiques, le changement a une influence sur les relations de pouvoir. Ceci peut se produire de manière formelle lorsque de nouveaux postes sont créés et que du personnel est embauché, congédié ou promu. Mais il peut également survenir de manière plus subtile et informelle, par exemple lorsque des gestionnaires posent des gestes et que ces derniers sont jugés par les autres. Certains gestes, comme ceux qui respectent la plupart des intérêts des membres de l'organisation ou qui sont perçus comme faisant la promotion des valeurs partagées par ces membres, rehausseront la crédibilité de ceux qui les posent. D'autres, tels ceux qui semblent aller à l'encontre des intérêts des membres ou qui sont perçus comme incompatibles avec les valeurs de l'organisation, vont plutôt miner la crédibilité de ceux qui les pratiquent.

Dans notre propre recherche, (Denis, Langley et Cazale, 1996; Denis, Lamothe et Langley 2001), nous avons analysé de nombreuses situations lors desquelles le comportement des leaders pendant les processus de changement pouvait être qualifié de fort efficace en termes concrets (autrement dit, des changements voulus et réels ont eu lieu), mais les gestes posés ont en bout de ligne causé aussi une perte de crédibilité et de légitimité politiques. Bien que ce phénomène puisse s'avérer particulièrement courant dans des organisations comme celles qu'on trouve dans le secteur des soins de santé (où le pouvoir est diffus), il se manifeste aussi dans d'autres secteurs.

Ainsi, un article publié dans le magazine *Fortune* (O'Reilly, 1994) et intitulé *What's Killing the Business School Deans of America?* laisse entendre que lorsque les administrateurs d'université tentaient de conduire un changement majeur, il en résultait des difficultés subséquentes dans leur carrière. Il ne fait aucun doute que certains cadres supérieurs en entreprise ont payé le prix pour des initiatives de changement qui ont été jugées désastreuses au moment où ils les effectuaient, mais qui ont pu contribuer à rendre leur organisation plus solide pour leurs successeurs.



En guise d'exemple caractéristique, on peut citer le rôle de John Akers chez IBM avant l'arrivée de Lou Gerstner en tant que président-directeur général ou, plus récemment, les initiatives de changement proposées par la présidente-directrice générale Carly Fiorina chez Hewlett-Packard, également jugées désastreuses (Saporito, 2005). D'autres cadres peuvent, bien entendu, tirer profit d'un changement estimé positif en bénéficiant d'un coup de pouce dans leur carrière.

Nous venons de démontrer différentes façons pour le changement d'être dynamique et nous avons fait valoir que ceci entraîne souvent des processus cycliques et oscillants. Des études empiriques ont souvent souligné ce phénomène. Cependant, cela sous-entend-il que tout changement est forcément cyclique? Nous croyons que non. Lorsqu'un point de vue à plus long terme du changement est adopté, les gestionnaires de changement peuvent plus facilement suivre le courant du changement continu, en poussant doucement l'organisation – lentement, mais sûrement – à emprunter une direction particulière, de façon constante et uniforme, pendant de longues périodes. Malheureusement, nous avons trop souvent observé le processus inverse, où non seulement les gestionnaires tentent d'effectuer des changements radicaux en très peu de temps, mais où ils mettent en œuvre des changements majeurs additionnels sans avoir alloué suffisamment de temps entre les premiers changements et les changements qui les suivent. Cette situation entraîne de l'incertitude, le chaos, de la détresse, et bien souvent, une baisse du rendement organisationnel.

Lors d'une étude de simulation intéressante, Sastry (1997) a démontré comment le phénomène du changement répété et de plus en plus chaotique a tendance à se produire lorsque les organisations réagissent constamment aux messages provenant de l'environnement qui laissent entendre qu'il y a un manque de concordance. Le problème réside dans le fait que le changement radical diminuera forcément la concordance avant de l'améliorer (voir ci-dessus). Ainsi, les organisations sont tenues d'instaurer des périodes d'attente, lesquelles permettent aux individus d'approprier le changement et d'améliorer leurs compétences avant de pouvoir vivre de nouveaux changements.

## ■ LE CHANGEMENT ENVISAGÉ DE FAÇON ENDOGÈNE : PERDANT QU'ON FASSE ?

Cachées au sein du débat sur la gestion des modes de changement efficaces se trouvent deux réalités fondamentales ayant trait à la nature du changement organisationnel. En premier lieu, par définition, peu importe sa nature, un changement perturbe presque toujours, d'une façon ou d'une autre, l'équilibre des pouvoirs et la répartition des avantages perçus et des contributions au sein des organisations ainsi que les pratiques de travail existantes (Hardy, 1996; Hinings et Greenwood, 1988). Par conséquent, le changement crée obligatoirement des « conflits d'intérêts » ou une « résistance » dont la forme dépend de la nature des changements proposés.

En deuxième lieu, fait de la plus grande importance pour le point soulevé dans cette section, le pouvoir de réaliser un changement est intimement lié aux répartitions existantes du pouvoir. Ainsi, les interventions associées au changement peuvent seulement être pratiquées par l'entremise d'une certaine forme de navigation entre les structures de pouvoir et les modes d'organisation mêmes qu'on souhaite transformer (Ranson, Hinings et Greenwood, 1980; Denis, Langley et Cazale, 1996; Denis, Lamothe et Langley 2001). Autrement dit, comme l'illustre la figure 3, les interventions liées au changement peuvent modifier les organisations, mais les organisations modifient réciproquement la nature des interventions liées au changement lorsqu'elles sont effectuées. Le changement est endogène. En effet, le point de vue situé à pour essence l'idée selon laquelle les processus de changement continus organiques vont inévitablement intercepter les interventions liées au changement et les transformer en quelque chose de différent de ce qui avait été prévu. Plus ce pouvoir est réparti largement au sein des organisations et plus les interventions liées au changement visent à changer cette répartition, plus ceci risque de s'avérer juste et plus les initiatives de changement risquent d'être diluées alors qu'elles passent de l'état de concept à celui de geste réellement posé.

Nos études dans le secteur des soins de santé au Canada soulignent très clairement ce phénomène. Pendant de nombreuses années (depuis la fin des années 1980), diverses initiatives de réforme ont été

prises en œuvre tant au Canada qu'ailleurs en vue de faire passer le système de soins de santé d'un système soi-disant « dicté par le fournisseur » à un système « dicté par la population » (Denis et autres, 1999). Nombre d'auteurs ont remarqué que ces paradigmes distincts sont caractéristiques des changements que l'on doit apporter à la façon dont les soins de santé sont perçus et livrés (Sutherland et Fulton, 1994; Shortell et autres, 1996).

L'ancien modèle « dicté par le fournisseur » mettait l'accent sur l'autonomie professionnelle et organisationnelle (particulièrement sur le rôle clef des médecins), le traitement de la maladie et la prépondérance des soins en établissement, particulièrement dans les hôpitaux. Pour sa part, la vision « dictée par la population » proposée est caractérisée par un intérêt pour la santé plutôt que pour la maladie, un accent sur des services offerts en milieu communautaire plutôt que dans des établissements et un concept de système de réseau public intégré. Quoique des efforts de réforme aient été déployés en ce sens depuis la fin des années 1980, un rapport publié en 2001 (Clair, 2001) décrivait encore, à cette époque, le système de soins de santé comme fragmenté, insuffisamment axé sur les soins offerts en milieu communautaire et présentant une carence en responsabilisation ainsi qu'un besoin de mettre de nouveau l'accent sur la prévention. Depuis 2005, de nouvelles réformes structurelles ont été engagées.

S'il est difficile de réaliser un changement, c'est en partie en raison du fait qu'entreprendre des réformes « dictées par la population » doit être négociée en tenant compte de structures organisationnelles et de répartitions de pouvoir qui étaient et qui sont encore partiellement « dictées par le fournisseur ». Résultat? De nombreuses tentatives de mise en place de services en milieu communautaire mieux intégrés ont été diluées. Ainsi, nous avons constaté que certains médecins évitaient de s'impliquer dans les plans de développement de services intégrés offerts en clinique communautaire, en ne se présentant pas aux réunions ou en envoyant à leur place des représentants plus ou moins intéressés par l'idée (Rodriguez et autres, 2003 et 2005; Daoust, 1998). Ces professionnels ont pu se comporter de la sorte précisément en raison de leur centralité au sein du système.

Parallèlement à cette attitude, certains groupes de médecins ont, dans certains cas, réagi aux pressions de la réforme « dictée par la population » en établissant leurs propres modes de fonctionnement spontanés qui reflètent la nouvelle idéologie, mais qui demeurent dissociés des intentions de la direction (par exemple, le développement de suivis communautaires effectués en établissement ou axés sur leurs propres pratiques professionnelles plutôt qu'en fonction de ressources communautaires ou de groupements de population). Il faut noter que l'objet de notre propos n'est pas de blâmer quiconque – nous pensons qu'à la fois les initiateurs des projets de changement et les professionnels qui auront contribué à les faire dévier ont agi en toute bonne foi –, nous voulons simplement faire remarquer l'importance primordiale des phénomènes de pouvoir à propos du changement, particulièrement dans des secteurs où des acteurs de terrain ont une influence significative.

Nos observations rappellent celles de Fitzgerald et de Ferlie (2000) quant à l'impact des réformes du « quasi-marché » sur le système des soins de santé au Royaume-Uni. Ces auteurs ont remarqué que plutôt que de laisser la haute direction prendre le contrôle des services de santé, plusieurs médecins ont choisi de se présenter dans des rôles de gestionnaire, conservant ainsi leur influence tout en contribuant au changement des modes de gouvernance selon leurs propres perspectives. De même, lors d'une étude approfondie d'une réingénierie des processus administratifs en milieu hospitalier, McNulty et Ferlie (2004) ont émis la remarque suivante : « Les acteurs existants n'ont pas seulement « résisté » au changement, [...] ils ont utilisé leur fonction de gestionnaire [...] pour influencer profondément la formulation de la réingénierie des processus selon leurs propres conditions. »

La nature endogène du changement et son incidence sur les relations de pouvoir suscitent également des réflexions par rapport aux styles de gestion appropriés du changement. Alors que la plupart des modèles normatifs de changement font valoir une approche participative qui combine une grande ouverture d'esprit de la part de la haute direction et une participation importante de la part des employés (Kotter, 1995; Beer, Eisenstat et Spector, 1990), certains analystes suggèrent qu'un processus de changement coercitif et descendant peut obtenir plus de succès selon le

contexte (Dunphy et Stace, 1993 et 1988; Huy, 2001). D'aucuns avancent même que les suggestions de développement organisationnel habituelles pour une bonne gestion de changement peuvent être improductives puisque la nature participative des efforts de changement soi-disant « bien gérés » est portée à atténuer ou à « arrondir les angles » de tout changement pouvant être envisagé, assurant ainsi un échec (Molinsky, 1999).

Nous soumettons en outre l'idée que la stratégie de changement employée peut avoir une incidence moindre sur ce qui a été véritablement accompli en termes de changement que ce qu'on croit habituellement. Car même si les leaders décident d'adopter une approche coercitive ou collaborative pour mettre en œuvre leur projet de changement, ils ne peuvent pas complètement contourner la nature réursive, endogène et politique d'un changement majeur (Buchanan et Badham, 1999). Les interventionnistes du changement sont susceptibles d'affronter le même contexte situé, mais de différentes manières, ce qui entraînera des initiatives de changement amoindries, qu'ils procèdent à l'aide d'une méthode coercitive ou collaborative.

Ainsi, en étudiant une société pétrolière norvégienne, nous avons analysé la mise en œuvre du même changement profond dans trois unités de l'entreprise qui ont chacune employé une stratégie de gestion de changement différente (Stensaker et Langley, 2005). L'une des unités a utilisé, pour la mise en œuvre du changement, une approche beaucoup plus coercitive que les deux autres. Et pourtant, la proportion de changement éventuellement réalisé variait très peu d'une unité à l'autre. Dans l'unité qui a adopté une approche plus agressive, la direction a tenté d'effectuer le changement en suivant le plan initial à la lettre. La situation a généré d'énormes conflits, du fait que les gens arrivaient difficilement à gérer les conséquences d'un changement mal accepté. En bout de ligne, la direction a dû battre en retraite et adopter une position moins radicale face aux protestations du syndicat. L'unité plus conciliatrice a consacré plus de temps aux négociations avec les syndicats avant de procéder au changement, avec pour résultat que le changement qui a éventuellement été mis en opération a été affadi avant son entrée en vigueur.

La différence entre les deux unités était donc moins liée à la quantité de changement concret ultimement accomplie (qui se ressemblait beaucoup) qu'à la nature des relations qui se tissaient entre la direction et les employés pendant le processus. Dans le premier cas, des conflits et de la frustration ont entraîné une méfiance et un mécontentement considérables. Dans le deuxième cas, le processus en douceur a permis de maintenir des relations harmonieuses. Quoique le changement accompli ait été moins grand que ce qui avait été envisagé au départ et, en bout de ligne, très semblable à ce qui avait été accompli par l'autre unité, il y avait vraisemblablement plus de possibilités d'établir une collaboration positive à l'avenir. Le changement s'est intégré de façon plus harmonieuse aux processus continus situés.

Malgré ces avantages relationnels, les stratégies de changement collaboratives, lorsqu'elles sont poussées à l'extrême, sont susceptibles de provoquer des négociations sans fin, éliminant ainsi toute possibilité de changement, en arrondissant les angles jusqu'à ce qu'il ne reste plus rien. Ainsi, après avoir conduit une étude expérimentale de la dynamique du pouvoir et de la résistance au changement, Goltz et Hietapelto (2002, p. 17) ont émis la recommandation suivante : « Les agents de changement doivent déterminer avec soin si les changements risquent de nuire à l'allocation des ressources et tenter de ne pas répartir de nouveau ces ressources. » Et : « Dans la mesure du possible, les organisations doivent éviter les changements qui entraînent une réduction nette du contrôle des conséquences sur l'organisation locale, le groupe de travail local ou les détenteurs de pouvoir individuels. » Il s'agit d'une recommandation étrange, car le changement qui maintient en place l'allocation des ressources et les répartitions de pouvoir exactement comme elles l'étaient au départ peut difficilement être qualifié de changement. Il semblerait que ces auteurs affirment que le changement ne peut être accompli que si aucun changement important ne se produit. On dirait qu'ils s'avouent vaincus d'avance.

De toute évidence, les gestionnaires de futurs changements doivent comprendre jusqu'à un certain point la nature du contexte organisationnel dans lequel ils tentent d'introduire une forme précise de changement, parce que toutes les propositions de changement vont interagir avec ce contexte dans la production de résultats précis. À vrai dire, de nombreuses preuves

laissent entendre que le contexte pourrait effectivement avoir un impact encore plus grand que le processus quand vient le temps d'expliquer les résultats concrets (Dawson, 1994; McNulty et Ferlie, 2004).

### ■ LE CHANGEMENT ENVISAGÉ DE FAÇON ASYMÉTRIQUE : L'ÉCART ENTRE LES DÉCIDEURS ET LES CIBLES

Abordons une dernière observation au sujet des interventions de changement : elles sont « asymétriques », et ce, de trois façons différentes. Nous postulons que ces trois sortes d'asymétrie rendent les interventions de changement majeur possibles malgré les nombreuses données théoriques et pratiques qui démontrent à quel point les programmes de changement peuvent souvent être problématiques. À leur tour, ces asymétries peuvent expliquer certaines difficultés éprouvées.

Un premier type d'asymétrie vise les incidences différentielles que le changement a sur différentes personnes et sur différents niveaux de l'organisation. Plus précisément, ceux qui imposent des programmes de changement aux organisations semblent souvent moins immédiatement et profondément affectés par ces derniers que ceux à qui on les impose. La séparation entre la « prise de décision » et la « mise en œuvre », caractéristique des organisations hiérarchiques, crée une situation dans laquelle un petit nombre de personnes forcent un plus grand nombre à subir des processus qui ne sont peut-être pas nécessairement à leur avantage sur le plan individuel.

Dans le cas de la réingénierie des processus d'affaires, ceci peut même être inhérent à la nature du processus. Ainsi, dans leur livre intitulé *Reengineering the Corporation*, Hammer et Champy (1993) décrivent la réingénierie des processus d'affaires comme un processus descendant qui vise à repenser complètement la conception d'une organisation selon un mode horizontal plutôt que fonctionnel. Bien qu'ils aient atténué la force de leurs propos dans leurs écrits ultérieurs, ils ont d'abord fait valoir que le seul moyen pour une reconfiguration de bien fonctionner était de s'assurer, en pleine connaissance de cause, que les personnes directement touchées par les processus étaient exclues de l'analyse afin qu'on puisse entièrement repenser ce qu'il fallait repenser. Spencer (1995, p. 33)

décrit la réingénierie comme suit : « la désintégration des vieilles façons de faire pour libérer des ressources à des fins nouvelles et supérieures ». Il s'agit d'une référence évidente aux avantages inégaux et aux risques de changement et donc à la probabilité que les cadres supérieurs décident de changements qui devront ensuite être appliqués par d'autres.

Il apparaît que la séparation entre la pensée et le geste, ou entre la formulation et la mise en œuvre, n'est pas favorable à l'élaboration de propositions réalisables dans la pratique (Nutt, 1998). Le taux d'échec des efforts de réingénierie des processus d'affaires est réputé pour être élevé (de 50 % à 70 %). Les synergies projetées lors de fusions ou de bienfaits provenant d'autres types de décisions majeures, comme des investissements en technologie par exemple, semblent parfois être provoquées par un besoin de justification (approbation par le conseil d'administration) plutôt que par de réels profits, et peuvent être notoirement erronées, comme nous l'avons vu dans certaines de nos propres études (Stensaker et Langley, 2004; Denis et autres, 1999) et ainsi qu'il est mentionné dans la littérature didactique (Sirower, 1997). Certaines personnes attribuent ces différences à l'arrogance (*hubris*) des présidents-directeurs généraux (Hayward et Hambrick, 1997), et d'autres, à des limitations cognitives (Haunschild, Davis-Blake et Fichman, 1994). Mais peu importe la cause, plus les projets de changement sont conçus en vase clos, plus les attentes risquent d'être excessives et plus grand sera le choc lorsque le changement devra être inévitablement renégocié dans un contexte organisationnel précis (voir figure 3).

Le deuxième type d'asymétrie est sensiblement lié au premier : il n'existe pas forcément de correspondance exacte entre la difficulté de prendre une décision et celle de la mettre en œuvre. Certaines décisions sont assez faciles à prendre, mais il s'avère difficile d'y donner suite. D'autres sont plus difficiles à prendre alors qu'il est aisé d'y donner suite. Nous avons observé ce phénomène pendant notre propre étude de la réforme des soins de santé à Montréal (Denis, Langley et Contandriopoulos, 1998 et 1995; Denis, Langley et Rouleau, 2005). Cette réforme impliquait la fermeture de sept hôpitaux sur l'île de Montréal : une décision très difficile à prendre dans un contexte où les fermetures d'hôpitaux ne représentaient pas

quelque chose de légitime. Des politiciens avaient tenté de fermer des hôpitaux auparavant, mais ils avaient été forcés de faire machine arrière face aux protestations de la population.

Néanmoins, la régie régionale en charge du projet a réussi à orchestrer cette décision en ayant recours à un ensemble complexe de stratégies. L'une d'elles consistait à jumeler la décision avec le transfert de ressources dans le secteur des soins de santé communautaires et avec un ensemble de mesures élaborées avec soin dont l'objectif était d'améliorer la continuité des soins de santé au-delà des frontières organisationnelles. Ces mesures comprenaient un programme de points d'accès unique pour les personnes âgées et un soi-disant « réseau interactif » entre les hôpitaux et les cliniques communautaires. Il va sans dire que ce dernier ensemble de mesures a été très populaire. Il était bien plus simple de prendre la décision de promouvoir de telles améliorations prometteuses pour le secteur des soins de santé que de prendre la décision de fermer des hôpitaux. En effet, la présentation de la décision « facile » a favorisé l'approbation de la décision « difficile ».

Cela dit, lorsqu'est arrivé le moment de la réalisation, les niveaux de difficulté ont été inversés. Après que la décision de fermer des hôpitaux eut été prise, il s'est avéré relativement facile d'y donner suite. En retirant aux hôpitaux leur financement, ils se sont vu obliger de fermer. De plus, dès qu'on annonçait l'éventuelle fermeture d'un hôpital, ses professionnels clefs de même que ses patients éventuels se mettaient immédiatement à fuir le navire en perdition. Dans certains cas, des hôpitaux ont même fermé avant la date de fermeture initialement prévue, simplement parce qu'il ne s'y déroulait plus suffisamment d'activités pour demeurer ouverts (Denis, Langley et Rouleau, 2005).

En revanche, il a été extrêmement ardu de mettre en place de nouvelles mesures visant à améliorer la continuité des soins de santé au sein des organisations (Rodriguez et autres, 2005). Ces mesures exigeaient des personnes issues d'une grande variété d'organisations indépendantes qu'elles commencent à travailler différemment les unes avec les autres. Dans ce cas-ci, la haute direction ne possédait tout simplement pas les leviers qu'il fallait pour amener les changements

à se produire. Quand bien même chacun reconnaîtrait pleinement le besoin d'une meilleure continuité et d'une meilleure intégration, il s'est révélé beaucoup plus complexe de convaincre un groupe d'organisations et d'individus différents de modifier leur comportement en profondeur que de fermer un hôpital. La structure de pouvoirs répartis avec laquelle il fallait composer en tentant de mettre en œuvre toutes ces initiatives de changement (endogénéité) a contribué à diluer la proportion de changement pouvant être accomplie.

Ceci nous amène à parler du troisième type d'asymétrie : il est bien plus facile de détruire des organisations que de les créer. Les unités et les sous-groupes organisationnels prennent plusieurs années à développer les riches modèles de connaissances tacites et de capital social qui sous-tendent leur fonctionnement efficace. Mais ils peuvent être détruits en un rien de temps : il suffit de les priver de ressources et de soutien. Un changement positif de développement a obligatoirement besoin de temps (voir Denis et autres, 1999). Malheureusement, ce besoin n'est pas toujours compris, en partie en raison des autres asymétries mentionnées précédemment.

De toute évidence, certaines asymétries associées aux initiatives de changement peuvent être bénéfiques. Si les cadres supérieurs ne pouvaient pas s'isoler et si des décisions difficiles ne pouvaient pas être appuyées par des décisions faciles, alors certains types de changement seraient impossibles à réaliser. Il existe parfois un réel besoin d'attribuer différemment des ressources stériles afin d'en tirer un meilleur profit et les asymétries que nous avons abordées permettraient qu'une telle chose se produise, bien que sans grand agrément pour ceux qui subissent la situation.

Par contre, à d'autres moments, les asymétries de changement sont réellement problématiques. À notre avis, ceci est particulièrement manifeste dans le cas de fusions et d'acquisitions lors desquelles il peut se produire une séparation extrême entre le pouvoir décisionnel et les connaissances nécessaires au succès. De telles décisions sont souvent prises par des cadres supérieurs dans un isolement relatif et donc loin des individus qui donneront suite aux décisions (peut-être en partie pour des raisons de

confidentialité). Ces décisions sont également assez faciles à prendre, en partie parce qu'elles sont essentiellement perçues comme étant du ressort de la haute direction qui est exceptionnellement puissante (Haspelagh et Jemison, 1991 ; Sirower, 1997). Cependant, dans plusieurs cas ces décisions affectent par la suite un grand nombre de personnes et il est malaisé de les appliquer efficacement. Plus les synergies projetées sont importantes et plus cette situation se produit (Sirower, 1997).

Les fusions représentent des archétypes de décisions qui nécessitent qu'on reconstruise les modes de fonctionnement et les comportements individuels par l'entremise de processus interactifs entre les gens qui sont au sens strict partiellement contrôlables. Comme il a été souligné antérieurement, ceci implique un risque considérable. Une fois la fusion opérée, les gestionnaires peuvent se voir obligés de choisir entre les deux options suivantes: abandonner les efforts entrepris pour atteindre les synergies projetées (et ainsi aller à l'encontre du but visé par la fusion) ou imposer des changements qui ne peuvent être effectués que par l'entremise d'un processus coûteux lors duquel la désintégration précède obligatoirement la reconstruction.

## ■ DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Cet article visait à présenter une vision plus nuancée des possibilités de changements radicaux que celle qui est habituellement mise en valeur dans la documentation normative. Cette vision s'appuie sur un point de vue situé selon lequel des interventions de changement épisodique interagissent avec une dynamique organisationnelle progressive et continue. Le changement est considéré comme un processus de « devenir organisationnel » dans lequel des interventions de changement volontaires sont insérées et transformées au fil du temps. Bien que plusieurs de nos exemples de recherche soient issus du secteur des soins de santé, les phénomènes décrits ne se limitent absolument pas à ce domaine. On trouve des exemples de plusieurs des caractéristiques décrites dans de nombreux autres contextes (Hafsi, 2001 ; Huy, 2001 ; Miller, Greenwood et Hinings, 1997 ; Saporito, 2005 ; Haspelagh et Jemison, 1991) même si ces caractéristiques peuvent prendre une forme extrême dans le secteur des soins de santé et le secteur

public, là où des structures de pouvoir diffus ont tendance à faire particulièrement ressortir la nature endogène du changement.

D'aucuns trouveront cette conception du changement pessimiste. Nous préférons la qualifier de réaliste. Nous pourrions même faire valoir que cette vision est plus saine que certains propos traitant des processus de changement dans les journaux et la littérature normative. Elle est plus saine parce qu'elle reconnaît que les caractéristiques négligées du changement sont toujours présentes si l'on décide de procéder à une intervention de changement majeur. En prétendant le contraire, nous placerions les gestionnaires dans une mauvaise situation. Les méthodes par étapes qui recommandent des façons d'effectuer des changements en douceur selon un plan prédéfini ont assurément leur utilité, mais elles peuvent aussi générer des attentes irréalistes. Résultat ? Les gestionnaires peuvent se trouver forcés d'amorcer une mission impossible, et sont ensuite blâmés pour un résultat qui ne découle peut-être pas de leur comportement, mais beaucoup plus de la nature essentiellement complexe du changement situé.

Ceci ne signifie pas pour autant que les gestionnaires ne peuvent pas apprendre de meilleurs modes de gestion de changement qui rehaussent les caractéristiques possiblement positives du changement situé tout en diminuant son dysfonctionnement. Il faut tenir compte de la façon dont le changement peut être approché pour faire en sorte que la « désintégration » soit effective dans des secteurs où elle semble inévitable, afin que la « dynamique » entourant le changement soit cumulative plutôt qu'oscillante. Ainsi, les processus « endogènes » associés à l'intégration du changement amplifient les aspects positifs du changement et maintiennent ou rehaussent les modèles d'interactions valables pour l'organisation. Ainsi, les « asymétries » ne perdurent pas au point de déformer la réalité des propositions de changement.

En général, l'atteinte de cet objectif signifie que l'on doit envisager le changement sous un angle beaucoup plus à long terme que d'habitude. En effet, le changement réussi est probablement celui qui implique des interventions épisodiques radicales limitées. Selon nos propres études, nous avons enregistré des cas où, pendant des périodes couvrant un vingtaine

d'années, des gestionnaires avaient pu apporter des modifications importantes dans le fonctionnement de l'organisation par l'entremise d'une série d'initiatives de changement volontaires graduelles (Lozeau, Langley et Denis, 2002). Les gestionnaires prêts à s'investir dans le changement continu d'une telle façon se font toutefois plutôt rares.

Cette remarque nous amène à commenter le rôle du leadership et de la vision en tant qu'ingrédients d'une transformation radicale. Nous croyons la vision importante, mais non sous la forme d'éclairs de génie intermittents qui vont et viennent avec chaque nouvelle mode. Une vision signifie d'une part avoir une idée à long terme de ce que l'organisation pourrait devenir et d'autre part transmettre cette idée aux autres de façon explicite afin que les initiatives de changement (qu'elles impliquent des interventions radicales ou non) soient, d'une certaine manière, dictées par les valeurs communes. Elles se chargent alors d'un sens positif qui peut mobiliser et alimenter un soutien au fil du temps et compenser les retours en arrière. Il n'existe pas de solution miracle : les risques de désintégration et de dynamiques improductives semblent plus faibles s'il existe une compréhension partagée de l'intérêt de la destination ultime.

Dans le même ordre d'idées, les risques semblent également plus faibles si les futurs gestionnaires de changement peuvent produire un élan positif assez tôt dans la démarche afin que le capital politique s'accumule au lieu de se perdre dans la « dynamique » initiale. Ceci peut vouloir dire que l'on doit éviter

les secteurs de « désintégration » possibles, au moins au départ. Ceci peut aussi signifier que l'on doit chercher des zones d'innovation là où l'« asymétrie » entre les décideurs et ceux qui donnent suite aux décisions est moins intense et là où les gens sont déjà prêts à miser sur la vision de changement. Reay, Golden-Biddle et Germann (2006) ainsi que Weick et Quinn (1999) décrivent cette approche comme l'accumulation de « petits gains ». Ces gains contribuent directement au but global tout en lui permettant d'acquiescer de la crédibilité. Ils favorisent le soutien au changement et font paraître les efforts supplémentaires plus faciles.

Les gestionnaires de changement doivent aussi comprendre la nature « endogène » du changement et apprendre à la canaliser vers des directions productives. Certains types d'interventions peuvent avoir plus de potentiel que d'autres pour arriver à cette fin. Ainsi en est-il de l'instauration de systèmes d'incitations qui modifie la motivation des gens et stimule une nouvelle forme de dynamique de changement continu. En entraînant le changement autonome dans des directions voulues, elle peut offrir un plus grand effet de levier que des techniques formelles ou des changements structurels. Un changement qui se produit petit à petit et qui offre des possibilités d'innovation autonome ascendantes correspondant aux objectifs globaux peut fournir une avenue vers l'assurance qu'un projet de changement est, en bout de ligne, constructeur d'adaptation positive plutôt que destructeur de compétences et de ressources organisationnelles qui ont fait leurs preuves.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y. et E. M. Firsirotu (1985). «How to Implement Radical Strategies in Large Organizations», *Sloan Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 19-24.
- Amburgey, T. L., D. Kelly et W. P. Barnett (1993). «Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, p. 51-73.
- Armenakis, A. A. et A. G. Bedeian (1999). «Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s», *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 293-315.
- Barley, S. R. (1986). «Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 1, p. 78-108.
- Beer, M., R. E. Eisenstat et B. Spector (1990). «Why Change Programs don't Produce Change», *Harvard Business Review*, vol. novembre-décembre, p. 4-12.
- Brown, S. L. et K. M. Eisenhardt (1998). *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press.

- Brown, J. S. et P. Duguid (1991). « Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Work, Learning and Innovation », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.
- Buchanan, D. et R. Badham (1999). « Politics and Organizational Change: The Lived Experience », *Human Relations*, vol. 52, n° 5, p. 609-629.
- Burgelman, R. (2002). « Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 2, p. 325-357.
- Clair, M. (2001). *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et des services sociaux*, Québec, gouvernement du Québec.
- Clegg, S. R., J. V. da Cunha et M. Pina e Cunha (2002). « Management Paradoxes: A Relational View », *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 448-503.
- Daoust, M. (1998). *Analyse d'une démarche de concertation réseau pour assurer une continuité des services*, mémoire de maîtrise de l'Université de Montréal.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*, London, Chapman.
- Denis, J.-L., A. Langley et L. Cazale (1996). « Leadership and Strategic Change under Ambiguity », *Organization Studies*, vol. 17, n° 4, p. 673-699.
- Denis, J.-L., A. Langley et A.-P. Contandriopoulos (1998). *From Institutional Discourse to Organizational Action*, communication présentée à l'Academy of Management Meeting, août, San Diego.
- Denis, J.-L., A. Langley et A.-P. Contandriopoulos (1995). « La transformation du rôle des instances régionales dans le système de santé au Québec », *Revue française d'administration publique*, vol. 76, n° 4, p. 599-608.
- Denis, J.-L., A. Langley et M. Pineault (2000). « Becoming a Leader in a Complex Organization », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 8, p. 1063-1099.
- Denis, J.-L., A. Langley et L. Rouleau (2005). *The Power of Numbers in Strategizing*, communication présentée à la EGOS Conference, juillet, Berlin.
- Denis, J.-L., L. Lamothe et A. Langley (2001). « The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 809-837.
- Denis, J.-L., L. Lamothe et A. Langley (1999). « The Struggle to Implement Teaching Hospital Mergers », *Canadian Public Administration*, vol. 42, n° 3, p. 285-311.
- Denis, J.-L. et autres (2003). *Managing Paradox in a Hospital Merger*, communication présentée à l'Academy of Management Meeting, août, Seattle.
- Denis, J.-L. et autres (1999). « The Struggle to Redefine Boundaries in Health Care Systems », dans D. Brock, M. Powell et C. R. Hinings (dir.), *Restructuring the Professional Organization*, London, Routledge, p. 105-130.
- Dooley, K. J. et A. H. Van de Ven (1999). « Explaining Complex Organization Dynamics », *Organization Science*, vol. 10, n° 3, p. 358-372.
- Dunphy, D. C. et D. A. Stace (1993). « The Strategic Management of Corporate Change », *Human Relations*, vol. 46, n° 8, p. 905-920.
- Dunphy, D. C. et D. A. Stace (1988). « Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD Model », *Organization Studies*, vol. 9, n° 3, p. 339-355.
- Feldman, M. S. (2004). « Resources in Emerging Structures and Processes of Change », *Organization Science*, vol. 15, n° 3, p. 295-309.
- Feldman, M. S. (2000). « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, vol. 11, n° 6, p. 611-629.
- Feldman, M. S. et B. T. Pentland (2003). « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 94-118.
- Ferlie, E. et autres (1996). *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.
- Fitzgerald, L. et E. Ferlie (2000). « Professions: Back to the Future? », *Human Relations*, vol. 53, n° 5, p. 713-739.
- Gersick, C. J. G. (1991). « Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 10-36.



- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*, Berkeley, University of California Press.
- Goltz, S. M. et A. Hietapelto (2002). « Using the Operant and Strategic Contingencies Models of Power to Understand Resistance to Change », *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 22, n° 3, p. 3-22.
- Greenwood, R. et B. Hinings (1996). « Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and New Institutionalism », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, p. 1022-1054.
- Hafsi, T. et C. Demers (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes*, Montréal, Gaëtan-Morin.
- Hafsi, T. (2001). « Fundamental Dynamics in Complex Organizational Change: A Longitudinal Inquiry into Hydro-Québec's Management », *Long Range Planning*, vol. 34, n° 5, p. 557-583.
- Hampden-Turner, C. (1981). *Maps of the Mind*, New York, Macmillan.
- Hammer, M. et J. Champy (1993). *Reengineering the Corporation*, New York, Harper Business.
- Hannan, M. T. et J. Freeman (1984). « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, vol. 49, n° 1, p. 149-164.
- Hardy, C. (1996). « Understanding Power: Bringing about Strategic Change », *British Journal of Management*, vol. 7, numéro spécial, p. S3-S16.
- Haspelagh, P. C. et D. B. Jemison (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York, Free Press.
- Hatch, M. J. (1998). « Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century », *Organization Science*, vol. 9, n° 5, p. 556-557.
- Haunschild, P. R., A. Davis-Blake et M. Fichman (1994). « Managerial over Commitment in Corporate Acquisition Processes », *Organization Science*, vol. 5, n° 4, p. 528-540.
- Hayward, M. L. A. et D. C. Hambrick (1997). « Explaining the Premium Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p. 103-127.
- Hinings, B. et R. Greenwood (1988). *The Dynamics of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell.
- Huy, Q. N. (2001). « Time, Temporal Capability and Planned Change », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 4, p. 601-623.
- Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Basil Blackwell.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations*, Cambridge, Basil Blackwell.
- Kamoche, K. N., M. P. Cunha et J. V. Cunha (dir.) (2002). *Organizational Improvisation*, London, Routledge.
- Kotter, J. P. (1995). « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 59-67.
- Langley, A. et J.-L. Denis (2006). « Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View », dans R. Lines, I. G. Stensaker et A. Langley (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen, Fagbokforlaget, p. 136-161.
- Lewin, K. (1947). « Frontiers in Group Dynamics », *Human Relations*, vol. 1, p. 5-41.
- Lewis, M. W. (2000). « Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.
- Lozeau, D., A. Langley et J.-L. Denis (2002). « The Corruption of Managerial Techniques by Organizations », *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 537-564.
- McNulty, T. et E. Ferlie (2004). « Process Transformation: Limitations to Organizational Change within Public Service Organizations », *Organization Studies*, vol. 25, n° 8, p. 1389-1412.
- Miller, D., R. Greenwood et B. Hinings (1997). « Creative Chaos versus Munificent Momentum: The Schism between Normative and Academic Views of Change », *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, n° 1, p. 71-78.
- Molinsky, A. L. (1999). « Sanding Down the Edges: Paradoxical Impediments to Organizational Change », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, n° 1, p. 8-24.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998). « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.
- Nutt, P. C. (1998). « Leverage, Resistance and the Success of Implementation Approaches », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 2, p. 213-240.

- Orlikowski, W. J. (1996). «Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective», *Information Systems Research*, vol. 7, n° 1, p. 63-92.
- O'Reilly, B. (1994). «What's Killing the Business School Deans of America?», *Fortune*, vol. 130, p. 64-68.
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant*, Oxford, Basil Blackwell.
- Quinn, R. E et K. S. Cameron (1988). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, Ballinger Publishing Company.
- Ranson, S., B. Hinings et R. Greenwood (1980). «The Structuring of Organizational Structures», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, p.1-17.
- Reay, T., K. Golden-Biddle et K. GermAnn (2006). «Legitimizing a New Role: Small Wins and Micro-processes of Change», *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 5, p. 977-998.
- Rodriguez, R. et autres (2007). «Governance, Power and Mandated Collaboration in an Inter-organizational Network», *Administration and Society*, vol. 39, n° 2, p. 150-193.
- Rodriguez, R. et autres (2003). «Managing across Boundaries in Health Care: Forces for Change and Inertia», dans N. Paulsen et T. Hernes (dir.), *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 147-168.
- Romanelli, E. et M. Tushman (1994). «Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1141-1166.
- Saporito, W. (2005) «Why Carly's out», *Time*, vol. 165, n° 8, p. 34-36.
- Sastry, M. A. (1997). «Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 2, p. 237-275.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday.
- Shortell, S. M. et autres (1996). *Remaking Health Care in America*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Sirower, M. L. (1997). *The Synergy Trap*, New York, Free Press.
- Spencer, L. M. J. (1995). *Reengineering Human Resources*, New York, Wiley.
- Stensaker, I. G. et A. Langley (2005). *Change Management Matters: Exploring the Linkages between Change Processes and Outcomes*, communication présentée à l'Academy of Management Meeting, Hawaii.
- Sutherland, R. et J. Fulton (1994). *Spending Smarter and Spending Less*, Ottawa, The Health Group.
- Tsoukas, H. et R. Chia (2002). «On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change», *Organization Science*, vol. 13, n° 5, p. 567-582.
- Tushman, M. L. et E. Romanelli (1985). «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation», *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 171-222.
- Weick, K. E. et R. E. Quinn (1999). «Organizational Change and Development», *Annual Review of Psychology*, vol. 50, p. 361-386.

# Pour une **gestion** du **changement disciplinée** dans l'administration publique

Par **Pierre Colletette**, professeur, Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais • pierre.colletette@uqo.ca

Les recherches indiquent qu'en dépit des efforts déployés pour améliorer les pratiques en gestion du changement, leurs taux de succès demeurent relativement faibles, se situant aux environs de 33 % (Smith, 2002). Ces recherches suggèrent que les pratiques des gestionnaires auraient une incidence importante sur la réussite des changements, d'où l'intérêt de poser sur elles un regard critique (Mourier et Smith, 2001 ; Marzano, Waters et McNulty, 2005). En effet, ce que les gestionnaires font ou ne font pas peut faire la différence. On dispose d'ailleurs de plus en plus d'information quant aux pratiques à favoriser, mais il semble bien qu'elles ne soient pas encore très répandues.

Qu'en est-il de l'administration publique? Bien qu'il soit courant d'entendre que l'entreprise privée serait plus efficace que l'administration publique, nous n'avons trouvé ni dans les recherches ni dans nos expériences d'indications montrant que l'une ferait mieux que l'autre. En fait, les problèmes de gestion du changement sont rarement associés à la forme juridique de l'organisation ; ils relèvent plutôt des dynamiques humaines et sociales, de sorte que les défis sont sans doute similaires dans les deux secteurs, avec cette réserve que souvent, dans l'administration publique, les dirigeants doivent composer avec un cadre plus contraignant (Ban, 1995), ce qui serait de nature à hausser le degré de difficulté.

Cet article propose une réflexion critique sur des pratiques de gestion du changement observées chez les dirigeants de l'administration publique. Selon l'auteur, il y aurait chez eux, entre autres aux échelons supérieurs, une tendance à négliger des aspects cruciaux des processus de changement organisationnel, qui se traduit par des succès mitigés, assortis de coûts humains et financiers élevés, avec parfois une atteinte

à la qualité des prestations offertes à la population. En plus d'analyser et de commenter plusieurs façons de faire, des suggestions susceptibles de mieux discipliner les pratiques de gestion du changement sont proposées.

L'information à la source de cette analyse provient d'observations faites par l'auteur au fil des années à titre de chercheur, d'observateur ou d'intervenant. Elles ont donc une valeur largement anecdotique, mais leur nombre élevé (quelques centaines) et leur diversité en font néanmoins de riches révélateurs des pratiques en vigueur dans une grande diversité de milieux. Parmi les situations ayant servi à alimenter la réflexion, se trouvent les deux grandes réformes du système de santé que le Québec a connues durant les années 1990 et 2000, de même que la réforme québécoise de l'éducation au primaire et au secondaire, également vécue dans quelques pays européens. Dans chacun de ces cas, les réformes comportaient de multiples changements d'une magnitude variée, modifiant plusieurs aspects du fonctionnement des organisations concernées. Comme ces deux secteurs combinés représentent, selon les années, entre 60 % et 80 % du budget des dépenses de l'État québécois et que la tendance est la même dans les autres États occidentaux, ils couvrent un éventail important des chantiers de changement engagés au sein de l'appareil gouvernemental.

La vague de fusions au sein des agglomérations québécoises en 2001-2002, à laquelle l'auteur a été associé, de même que d'autres expériences de fusions d'établissements publics au Canada et en Europe ont été aussi des sources d'information. À plus petite échelle, l'auteur a pu puiser à même de nombreuses expériences de changement observées dans des établissements de santé, des agences et des ministères gouvernementaux canadiens, des écoles primaires et secondaires (publiques et privées), des commissions scolaires ainsi que des expériences

dans des services publics européens et des organisations internationales. Ces changements portaient sur des aspects très variés : systèmes d'information, pratiques professionnelles, modèles de services, structures, offre et configuration de services, approches en gestion des ressources humaines, etc.

Si l'analyse s'attache principalement aux lacunes dans les pratiques de gestion du changement, elle ne constitue pas pour autant un procès d'intention à l'endroit des dirigeants. En effet, leur travail est particulièrement exigeant et complexe dans les conditions de turbulence rencontrées depuis le début des années 1990 (Stacey, Griffin et Shaw, 2000). Il n'est pas rare qu'ils doivent relever des défis énormes en présence d'importantes contraintes et de commandes politiques parfois irréalistes. L'intention ici est plutôt d'attirer l'attention des dirigeants sur des aspects qui pourraient être améliorés, dans le but d'accroître les chances de réussite des nombreux et parfois délicats changements qu'ils sont appelés à piloter, notamment les changements dans les grands systèmes. Il est certainement possible de réussir des changements d'envergure dans l'administration publique, mais à la condition que ses dirigeants adoptent des pratiques de gestion qui soient adaptées aux caractéristiques du changement organisationnel. Ces pratiques sont souvent exigeantes et consommatrices de temps, mais c'est le prix à payer pour que les transformations mises en route puissent être menées à terme tout en limitant les effets secondaires négatifs.

Les observations et les commentaires qui suivent ne portent pas sur le contenu ou la pertinence des transformations entreprises dans les administrations publiques. Ce sont les procédés retenus pour introduire ces changements qui sont examinés.

## ■ DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

C'est devenu un lieu commun de dire que les organisations sont aux prises avec des changements, récurrents et importants. Ce n'est cependant pas une situation unique dans l'histoire des organisations. À titre d'exemple, si l'on comparait la période 1990-2008 à la période 1960-1978, on trouverait probablement dans cette dernière une quantité et une magnitude de changements aussi élevées, tout

au moins dans l'administration publique. On n'a qu'à se souvenir de la mise en place des ministères de l'Éducation et de la Santé et aux infrastructures et services associés. On peut aussi penser à l'évolution des pratiques sur le plan de l'organisation du travail et des services à la population, de même qu'à l'informatisation des processus, déjà amorcée à cette époque.

La situation actuelle comporte cependant des différences par rapport à cette époque, lesquelles rendent l'introduction des changements plus problématique. Parmi ces différences, on note que les ressources financières sont en général plus limitées, ce qui réduit la marge de manœuvre pour créer des conditions propices au changement. On remarque également que plusieurs des changements de la période 1960-1978 s'inscrivaient en continuité des pratiques existantes et constituaient donc des changements d'ordre premier (Watzlawick, Fisch et Weakland, 2000), connus pour être plus faciles à intégrer que les changements de deuxième ordre. En plus, ils ajoutaient souvent au mieux-être et au confort tant des membres de l'organisation que des populations bénéficiaires des services. On améliorerait le cadre de travail tout en haussant l'offre de services.

Durant la période 1990-2008, plusieurs changements ont au contraire été marqués du sceau de la rupture, caractérisés par la transformation des méthodes et des procédés et accompagnés d'une réduction des ressources plutôt que par l'ajout d'éléments de confort. Ils apportaient donc peu d'amélioration au cadre de travail pour les prestataires de services, le péjorant même dans certains cas, et comportaient parfois des rationalisations de services pour la population. Ces éléments ont été très présents dans les discussions lors des fusions municipales au Québec et en Ontario, tout comme lors des réformes de la santé un peu partout au Canada et dans plusieurs autres pays occidentaux durant les années 1990 et 2000.

Dans un tel contexte, les défis pour les gestionnaires du changement sont donc nettement plus grands qu'ils ne l'étaient au cours des périodes précédentes. En effet, la multiplication des contraintes ne peut qu'affecter négativement la disposition des gens envers le changement, ce qui impose aux gestionnaires de faire

appel à des méthodes adéquates pour non seulement réussir les chantiers qu'ils entreprennent, mais aussi pour éviter des effets secondaires négatifs sur les membres de leur organisation et sur les services rendus à la population.

Durant les années 1960 et 1970, en raison du contexte peu contraignant et des avantages que les gens pouvaient retirer des changements introduits, les enjeux se situaient en bonne partie du côté de la planification du changement. Un survol des publications jusqu'à la fin des années 1980 révèle qu'une proportion élevée d'entre elles traitaient des principes, des méthodes et des outils de planification à utiliser pour concevoir et mettre en œuvre des changements. Dans le contexte des années 2000, où les changements introduits contribuent peu à l'amélioration du cadre de travail des destinataires, viennent s'ajouter des exigences de pilotage de la mise en œuvre, d'encadrement et de mobilisation des destinataires pour susciter et maintenir chez eux une disposition favorable durant la transition (Bridges, 2003). Depuis le début des années 1990, les publications en témoignent. Plusieurs font désormais référence aux problèmes de pilotage et s'intéressent aux pratiques de gestion qui contribuent à la réussite d'un changement organisationnel, plus spécialement en ce qui a trait à la gestion de la transition, ce qui donne une bonne indication des nouveaux défis.

Comme élément nouveau, on peut aussi ajouter que la réalité est sans doute devenue plus complexe et plus turbulente, sous la pression des mutations sociales, culturelles et économiques en cours (Rondeau, 1999) et des efforts des États pour assainir les finances publiques. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle certains vont jusqu'à suggérer une approche du changement qui soit « improvisatrice », pour tenir compte du fait que le changement est un processus continu s'opérant dans un environnement dynamique (Orlikowski et Hofman, 1997). Par ailleurs, si cette conception peut s'appliquer à des organisations composant avec un environnement volatil, comme dans le secteur des technologies de l'information, dans l'administration publique on trouve peu de services aux prises avec un environnement qui justifierait une aussi grande flexibilité, ce qui néanmoins ne devrait pas les dispenser de faire preuve d'une réelle capacité à s'adapter à des exigences nouvelles.

Ce contexte difficile ne doit cependant pas servir de prétexte pour cautionner des pratiques peu efficaces. Au contraire, il devrait inciter à l'adoption de méthodes et de procédés adaptés à la nature et à l'envergure des défis posés. Autrement, les dirigeants exposent leur organisation à l'émergence d'une sorte de confusion collective proche du chaos (Stacey, 1996) et à une baisse d'efficacité et d'efficience. Dans certains cas au demeurant, les gens disent de leur organisation qu'elle est en proie à un vent de folie, traduisant ainsi leur désarroi devant une réalité dans laquelle ils se sentent à la fois débordés et déroutés.

De fait, malgré un accroissement réel de la complexité et de la turbulence, il est probable qu'une partie du tourbillon de changement observé dans certaines organisations soit générée artificiellement par des dirigeants qui, devant faire face à de multiples pressions, sont progressivement devenus incapables de discerner l'essentiel du superflu, le prioritaire du secondaire (Collerette, Schneider et Legris, 2007). Dans l'administration publique, ce phénomène peut du reste être exacerbé par les virages soudains des instances politiques en réponse aux humeurs de l'électorat.

### ■ CINQ FOIS TROP...

Plusieurs institutions publiques ont connu une véritable vague de changements depuis le début des années 1990. Si un bon nombre d'entre eux étaient justifiés pour assurer l'évolution de l'administration publique, leur mise en œuvre a probablement comporté des excès qui ont pu en grever les bénéfices attendus.

Une étude conduite par Probst et Raisch (2005) sur les 100 principaux krash d'entreprises en Amérique et en Europe entre 1998 et 2003 a montré que parmi les principaux facteurs associés aux difficultés de ces entreprises, on trouve des pratiques de gestion louables, mais poussées « trop » loin. Autrement dit, un excès de certaines façons de faire a rendu ces organisations moins performantes, plus fragiles et de moins en moins capables d'intégrer le changement. Les auteurs parlent d'un syndrome d'épuisement organisationnel, alimenté entre autres par une gestion du changement déficiente.

Un regard sur diverses expériences vécues dans l'administration publique au cours des deux dernières décennies suggère que cette propension au « trop » y est présente en matière de gestion du changement. Nous examinons ici cinq pratiques fréquentes qualifiées d'excessives, qui peuvent avoir une incidence négative :

- des changements « trop nombreux » (trop de projets différents en même temps dans l'organisation) ;
- des changements « trop fréquents » (des vagues de changement se succédant à un rythme élevé, sans période de consolidation et de répit) ;
- des changements « trop gros » (des chantiers d'une amplitude plus grande que la capacité de gestion en place et que la capacité d'intégration des destinataires) ;
- des changements « trop dispersés » (des projets peu coordonnés, allant parfois dans des directions conflictuelles) ;
- des changements « trop vagues » (des formulations générales, ambiguës, sans objectifs opérationnels).

Certains font valoir que cette déferlante serait dictée par une réalité elle-même mouvementée qui laisse peu de choix aux décideurs politiques et administratifs. Aussi vrai que cela puisse être, à quoi sert-il de lancer des opérations jugées nécessaires, mais dont les chances de réussite sont minces et qui n'apporteront pas les bénéfices escomptés, avec en prime des coûts de transition élevés ?

### **Des changements trop nombreux**

Il suffit de discuter avec des individus œuvrant dans l'administration publique pour les entendre se plaindre d'un trop grand nombre de changements simultanés qu'ils décrivent comme une sorte de tourbillon. On entend des propos similaires chez les cadres, entre autres au niveau opérationnel, qui déplorent une quantité de changements, laquelle dépasse leur capacité de gestion et les pousse à négliger la conduite des activités courantes. Certains critiques y verront l'expression de résistances au changement ou encore un manque de flexibilité propre à l'administration publique, ce qui est sans doute vrai pour certains individus, mais dans plusieurs situations il

s'agit d'un problème réel que l'on observe aussi dans le secteur privé : le nombre de changements en marche est plus élevé que ce que les gestionnaires sont capables de maîtriser et il s'ensuit une mise en œuvre déficiente avec des résultats qui ne correspondent pas aux objectifs poursuivis.

Prenons l'exemple de la réforme de la santé initiée au Québec en 2004. À certaines époques, on a vu des cadres qui devaient en même temps diriger des équipes nouvelles, s'ajuster à de nouveaux rattachements hiérarchiques, voir à la mise en œuvre de nouveaux mandats, procéder à des modifications dans l'organisation et les pratiques de travail du personnel, revoir les modalités de collaboration avec les services de soutien, en plus de devoir participer à des groupes de travail visant à repenser et à réorganiser la coordination avec les partenaires internes et externes. Non seulement ce type de situation ne constitue pas une exception, mais on a observé plus d'une fois des situations où le nombre de chantiers en cours dépassait nettement ce qui vient d'être évoqué. Des situations analogues ont aussi été vécues dans le domaine municipal lors des travaux préparatoires à la fusion des grandes villes et durant les premières années de leur existence.

Ce phénomène peut être associé en partie au mode de vie contemporain caractérisé par de nombreuses transformations, mais cette explication n'est pas suffisante pour justifier de si nombreux changements, dont plusieurs comportaient des ruptures, qui suscitent habituellement plus de remous et de problèmes d'adaptation que les changements en continuité (Watzlawick, Fisch et Weakland, 2000).

En réalité, depuis le début des années 1990, les réformes et les changements de toutes sortes se sont accumulés sans arrêt dans les organisations gouvernementales. Par exemple, dans le secteur de la santé, en plus des deux réformes majeures, se sont ajoutés divers changements touchant les pratiques professionnelles, les capacités d'accueil, les technologies en usage, les pratiques administratives, etc., sur un fond de pénurie de personnel qualifié. Le secteur municipal n'a pas été en reste avec des projets de transformation visant à rationaliser les coûts, à regrouper des villes, à intégrer des outils technologiques dans la prestation des services, à intégrer de nouvelles responsabilités transférées par d'autres niveaux de

gouvernement, sans parler des changements faisant souvent suite à l'élection d'un nouveau conseil municipal. La réforme dans le domaine scolaire comportait elle aussi de nombreux changements touchant tant le curriculum que les pratiques éducatives et divers aspects du fonctionnement des écoles primaires et secondaires, qui, dans plusieurs cas, ont dû être intégrés de façon quasi simultanée.

Une telle situation, à moins d'être particulièrement bien gérée, introduit inévitablement un désordre assez élevé dans l'organisation, dont certains membres ne parviendront pas à absorber les nouvelles exigences et éprouveront du désarroi, alors que le management ne pourra leur accorder l'attention requise pour faciliter leur adaptation. Malgré des efforts sincères, les gestionnaires arrivent difficilement à maîtriser ces chantiers de changement qui s'ajoutent à la gestion des activités courantes. Dans une certaine mesure, en multipliant les dossiers de changement, on incite les cadres à se disperser de sorte qu'aucun de ces dossiers ne bénéficie de l'investissement qu'il mériterait. En outre, cette pratique risque de les distraire de leur mission première de prestation des services (Getz et Robinson, 2002), ce qui peut compromettre la performance de l'organisation. Certains cadres cherchent néanmoins à tout faire, mais ils doivent alors allonger leurs horaires de travail ponctionnant ainsi des heures à leur vie familiale et personnelle, avec en prime des effets négatifs sur leur productivité, leur efficacité, leur créativité, et pour certains une dégradation de leur santé physique et mentale.

Cette propension à mettre en marche un grand nombre de projets de changement en même temps est contraire aux pratiques exemplaires (Mourier et Smith, 2001 ; Probst et Raisch, 2005). Il serait plus sage d'engager peu de chantiers importants en même temps, mais d'y consacrer une somme importante d'énergie et de ressources, en plus d'assurer une présence active des cadres supérieurs pour réitérer le sens des changements et appuyer les efforts des « troupes ». Ces principes ont été mis en pratique lors de l'implantation d'un nouveau système d'information dans un service de police de grande taille ; la mise en service a été réalisée selon les délais, le système mis en place a fonctionné correctement et le tout sans effets négatifs sur la santé et l'efficacité du personnel concerné (Collerette, Legris et Manghi, 2006).

Bien sûr, la turbulence du début du deuxième millénaire oblige les organisations à composer avec une grande diversité de défis simultanés. Mais, comme l'ont observé Collins et Porras (1994) dans une recherche sur les organisations dont la performance a été durable, les gestionnaires ayant le mieux réussi sont ceux qui sont restés concentrés sur la mission principale de leur organisation, sans se laisser distraire par les nouveautés ou par les sollicitations qui n'y étaient pas directement associées, ou dont la valeur ajoutée par rapport à cette mission n'était pas suffisamment élevée. Ils ont été sélectifs, évitant ainsi de surcharger leur organisation avec trop de chantiers nouveaux. Leurs travaux suggèrent qu'on gagnerait plutôt à se concentrer sur moins de chantiers, mais en y mettant les ressources nécessaires, en faisant preuve d'une gestion rigoureuse fondée sur des normes élevées et en choisissant des cibles qui sont centrales par rapport à la mission principale de l'organisation.

### Des changements trop fréquents

Outre la présence de trop nombreux changements simultanés qui créent une pression sur l'organisation, il n'est pas rare que les chantiers se succèdent sans période de consolidation et en laissant peu ou pas de répit entre eux. Pour l'illustrer, prenons l'exemple d'une cadre scolaire ayant été nommée par intérim en début d'année scolaire au poste d'adjointe responsable du secondaire IV dans une école à la suite du départ en congé de maladie de la titulaire du poste.

Son arrivée dans cette unité coïncidait avec l'introduction de nouvelles approches dans l'ensemble des matières pour se conformer au renouveau pédagogique instauré par le ministère. Elle a reçu de la direction de l'école la responsabilité de superviser et d'encourager l'adoption de ces nouvelles pratiques. Deux semaines plus tard, la commission scolaire introduisait un nouveau système d'information permettant d'assurer un meilleur suivi des élèves. Avec ce système, les enseignants devaient désormais inscrire tous les renseignements pertinents concernant chaque élève dans son dossier informatisé ; la mise en œuvre de ce changement a été confiée à l'adjointe. À la mi-octobre, devant la pression publique, le ministère a décidé d'introduire un nouveau bulletin de même qu'une nouvelle formule de notation. Il a été demandé aux cadres des écoles de s'assurer

de leur mise en place pour la remise des bulletins prévue à la mi-novembre, sachant que les instructions précises n'arriveraient qu'en début novembre. En novembre, à la suite des recommandations d'un comité de travail, le conseil des commissaires a décidé d'enrichir le programme de français par des mesures visant à améliorer la réussite des élèves, plusieurs de ces mesures concernant plus spécialement le secondaire IV. Encore une fois, la mise en place des nouvelles mesures devait être assurée par les adjoints avec l'appui des conseillers pédagogiques. Le conseil des commissaires souhaitait qu'elles soient en vigueur le plus tôt possible afin de produire un impact avant la fin de l'année scolaire. À la suite de problèmes de comportement des élèves aux abords de l'école, la direction de l'école et les services communautaires de la ville ont convenu d'une révision du code de vie des élèves devant entrer en vigueur à la mi-décembre afin que, dès janvier, la situation se soit améliorée ; les adjoints étant responsables du respect du code de vie pour leur niveau, il leur appartenait de faire le nécessaire pour réussir ce changement de cap.

Nous ne sommes qu'en décembre et il est vraisemblable que ce scénario se répétera au cours des mois suivants. Pris un à un, chacun de ces chantiers de changement peut se justifier au nom de l'amélioration de la performance et du fonctionnement de l'école. Toutefois, en dépit de leurs mérites, la succession des chantiers que le cadre doit piloter et que les gens doivent intégrer, risque de les conduire assez rapidement à un seuil de saturation. Chaque changement, malgré sa simplicité apparente, peut demander des mois de travail pour être mis en place, stabilisé et intégré au fonctionnement courant. L'arrivée régulière de nouveaux chantiers fera en sorte que les gens devront délaisser ceux auxquels ils se consacraient déjà pour s'investir dans les nouveaux, suspendant ainsi l'introduction d'un nombre croissant de nouvelles pratiques peu ou mal intégrées, sans parler des activités courantes qui auront peut-être été négligées.

L'absence de répit entre ces divers changements pourra aussi avoir pour effet d'essouffler les gestionnaires et le personnel, qui deviendront de moins en moins disposés à collaborer à de nouveaux changements, qui seront de plus en plus désabusés devant la cascade de nouvelles exigences et qui présenteront des

signes de fatigue inhabituelle (Orlkowski et Tyre, 1993 ; Probst et Raisch, 2005). Dans ces conditions, il ne faudrait pas s'étonner que les gens évoquent parfois une impression de perpétuel recommencement qui mine chaque fois un peu plus leur réceptivité à de nouvelles propositions de changement. En fait, comme ils développent l'impression que la durée de vie réelle des changements est souvent courte, les gens deviennent sceptiques et sont de moins en moins disposés à investir leur énergie et leurs émotions pour s'impliquer dans l'aventure du changement. Il ne faudrait pas s'étonner non plus d'une sorte d'usure précoce des cadres qui doivent alors absorber une surcharge de travail en plus de subir les réactions négatives du personnel, sans parler de la gestion de leur propre processus d'adaptation à ces changements (Abrahamson, 2004).

Sur le plan des changements eux-mêmes, la succession rapprochée de chantiers ne permet pas de détecter les imperfections inévitables qui vont alors persister et occasionner de nouveaux problèmes qui à leur tour justifieront le déclenchement d'autres vagues de changement, ajoutant ainsi au tourbillon. La valeur potentielle des nouveautés se trouve alors hypothéquée par l'arrivée de ces autres chantiers qui vont les déclasser et empêcher que l'on y consacre les énergies qui seraient autrement requises. Dans certaines organisations, on observe cette cascade de changements récurrents durant des années. Orlikowsky et Tyre (1993) ont montré que les membres d'une organisation affichent et maintiennent une meilleure disposition au changement lorsque l'on procède par cycles de changement concentrés, entrecoupés de périodes de répit entre ces cycles, plutôt que de maintenir l'organisation dans un état permanent de changement.

Ce phénomène de changements fréquents avec une absence de périodes de répit, tout comme la présence de trop nombreux changements, peut aussi avoir pour effet de distraire et même de désintéresser les membres de l'organisation de l'accomplissement de leur travail quotidien. Cela est d'autant plus dangereux que, souvent, ce sont les personnes les plus dynamiques et les plus engagées que l'on encourage à s'impliquer dans les projets de changements affaiblissant ainsi l'organisation dans l'accomplissement de ses activités courantes (Getz et Robinson, 2002). Ajoutons qu'en



plus de l'énergie consacrée à la mise en œuvre des changements, il faut aussi compter les longues heures consacrées à des groupes de travail et à des activités de perfectionnement associées à ces chantiers qui peuvent aussi contribuer à un désinvestissement dans l'accomplissement des activités régulières.

La succession rapprochée de changements n'est pas sans conséquence sur la productivité du personnel : étant constamment en effort d'adaptation, celui-ci n'arrive pas à développer des pratiques routinières ou des automatismes qui sont pourtant nécessaires à l'exécution d'un travail efficace.

Et cela, sans parler des situations où les chantiers eux-mêmes connaissent des modifications de trajectoire en cours de route qui équivalent à de nouvelles vagues de changement ; le changement dans le changement disent certains. Ces ajustements sont certes nécessaires tant pour des raisons d'adaptation à une réalité mouvante que pour corriger des dysfonctionnements apparus en cours d'implantation, ou encore pour tenir compte des opinions des parties prenantes. Mais l'effet reste le même : la cascade ininterrompue de changements vient perturber l'organisation, la rendant ainsi plus vulnérable et, dans certains cas, moins capable de tirer avantage des changements introduits.

Les décideurs doivent être conscients qu'un changement organisationnel induit souvent un certain degré de désorganisation avant que les nouvelles pratiques se ritualisent. L'ajout rapproché de chantiers de changement accroît la désorganisation et peut fort bien la faire durer plus longtemps, avec le risque que l'on sombre dans un état de désordre pouvant rendre l'organisation difficile à gouverner et difficile à vivre pour beaucoup de ses membres qui n'ont pas toujours les dispositions personnelles pour rester sereins dans les contextes de désordre.

### **Des changements trop gros**

Certaines études concluent que l'envergure des chantiers de changement devrait être à la mesure de la capacité de gestion de l'organisation afin d'éviter d'en perdre la maîtrise. Cela parce que leur gestion demande un apport important de temps et d'énergie à tous les niveaux, notamment chez les

cadres (Mourier et Smith, 2001 ; Probst et Raisch, 2005), sachant que l'énergie qu'ils vont y consacrer sera dans de nombreux cas une énergie résiduelle, c'est-à-dire celle encore disponible après s'être consacré à leurs fonctions normales. Cette observation est d'autant plus préoccupante qu'on va très rarement allouer des ressources importantes aux initiatives de changement, surtout dans un contexte de contraintes budgétaires.

Pourtant, il n'est pas rare de voir des situations où les dirigeants choisissent d'engager leur organisation dans des chantiers de grande envergure, avec peu de ressources additionnelles pour aider à concevoir et à piloter le changement et pour absorber la surcharge imposée aux membres de l'organisation. Il n'est pas rare non plus que le changement soit introduit à la grandeur de l'organisation, impliquant alors un très grand nombre de personnes, ce qui ne fait que contribuer à l'amplitude du changement et à celle des phénomènes associés. Dans un certain nombre de cas, les formules introduites n'ont pas été expérimentées au préalable et n'ont donc pas été éprouvées, de sorte que non seulement on ne peut en garantir l'issue, mais en plus on peut difficilement proposer aux destinataires des prototypes fiables pouvant les guider dans l'action.

Plusieurs problèmes peuvent découler de changements trop gros : les responsables de l'opération de changement seront débordés par les tâches à accomplir ; ils n'arriveront pas à répondre aux multiples sollicitations qu'ils recevront ; les cadres supérieurs auront graduellement l'impression d'avoir perdu la maîtrise du projet ; les cadres des autres niveaux auront le sentiment de ne pas recevoir l'appui dont ils auraient besoin et, se sentant démunis, ils improviseront des solutions de fortune pour se dépêtrer d'un défi vu comme démesuré. S'ensuivront du mécontentement, de l'incompréhension et un manque de cohérence d'ensemble mettant en péril la réussite du changement.

Les réformes introduites au Québec dans les domaines de la santé et de l'éducation correspondent en plusieurs points à ce qui vient d'être évoqué. Il s'agissait de changements profonds tant sur le plan de l'organisation des services que sur celui des pratiques des prestataires de services. Bien que les formules mises

de l'avant aient été novatrices, elles avaient été peu expérimentées au préalable; dans les deux cas, un laps de temps trop court s'est écoulé entre la formulation des solutions préconisées et leur mise en application à la grandeur du territoire. Dans le cas de l'éducation, certaines expérimentations ont été réalisées, mais leur durée n'a peut-être pas été assez longue pour permettre d'en faire un examen critique probant. Il faut tout de même signaler que l'implantation de cette réforme s'est opérée de façon progressive à travers les divers cycles d'enseignement sur un horizon de dix ans. Toutefois, à chaque étape, elle a été introduite sur une grande échelle, c'est-à-dire à la grandeur du Québec.

Dans le cas de la santé, que ce soit en 1994 ou en 2004, il n'y a pas eu de véritable période d'expérimentation. Lors de la réforme de 2004, les établissements nouvellement constitués (les centres de santé et de services sociaux – CSSS) ont été dans une large mesure laissés à eux-mêmes pour élaborer le modèle à mettre en place et pour choisir la façon de mettre en œuvre ce changement. En santé comme en éducation, plusieurs établissements ont connu des problèmes importants d'intégration du changement et on a vu nombre de cadres travailler à la limite de leur capacité physique et mentale, et parfois au-delà, ce qui s'est traduit, dans certains cas, par de la maladie et de l'absentéisme.

Il ne s'agit pas de blâmer les instigateurs de ces changements. Il s'agit plutôt de mettre en relief qu'il eût été plus sage de procéder de façon plus méthodique et plus progressive en décomposant ces projets de grande taille en chantiers plus modestes et donc plus facilement maîtrisables, avec davantage de garanties de réussir et d'atteindre les objectifs poursuivis (Orlikowski et Tyre, 1993). Bien sûr, cela demande beaucoup de détermination et de persévérance dans le pilotage du changement, mais pourquoi pas? Sur la même période, on aurait peut-être avancé plus et avec des organisations en meilleur état.

Dans le cas de la réforme du système de santé démarrée en 2004, un certain nombre d'établissements en étaient encore quatre ans plus tard à mettre en place leur modèle d'organisation ou à chercher des façons d'harmoniser les unités intégrées, ou bien à résorber les problèmes de transition. À plusieurs endroits, les gens, notamment les cadres, déplaient les problèmes

d'organisation non résolus et affirmaient ne pas réussir à composer adéquatement avec l'ampleur du fardeau hérité, certains parlant même de chaos.

Selon les recherches disponibles, on aurait avantage à s'attribuer des projets qui soient à la mesure de sa capacité de gestion (Probst et Raisch, 2005), qui correspondent à la capacité d'absorption des destinataires (Orlikowski et Tyre, 1993) et qui soient appuyés par des ressources d'accompagnement dédiées et en quantité suffisante (Collerette, Legris et Manghi, 2006). On devrait en outre confier ces chantiers à des équipes ayant un très bon contact avec le terrain pour les inciter à rester en phase avec ses exigences et ses contraintes (Mourier et Smith, 2001).

À certains égards, on peut même remettre en question l'envergure des réformes en santé et en éducation. L'importance des ruptures qu'elles comportaient suppose que les pratiques existantes étaient largement inadéquates et qu'elles devaient être réinventées. Était-ce vraiment le cas? On peut se demander si leurs promoteurs n'ont pas surdimensionné les changements requis par rapport à l'envergure des problèmes qui étaient à corriger.

### **Des changements trop dispersés**

Examinons la réforme suivante vécue dans un établissement de santé. À la suite de la réforme de 2004, le CSSS nouvellement constitué a dû réviser en profondeur l'organisation de ses services à la population ainsi que ses services internes après avoir intégré divers établissements sur une base territoriale. Du coup, il a été tenu d'adopter une nouvelle structure comportant plus de paliers, de redéployer les cadres et de se donner de nouveaux modes de gestion et de fonctionnement dans une organisation devenue plus grosse et plus complexe. Dans les mois qui ont suivi, le système d'information a dû être modifié pour s'adapter à la nouvelle configuration de l'organisation et pour introduire de nouvelles fonctionnalités devant fournir une meilleure information de gestion sur l'ensemble des unités et des services. En parallèle, les pratiques en matière de gestion des ressources humaines ont été modifiées pour répondre aux exigences de la nouvelle organisation et pour inclure de nouvelles normes émises par le ministère. Ces deux derniers chantiers comportaient des aspects

communs, mais ils ont été pilotés en parallèle. Durant la même période, des lacunes observées dans les pratiques en hébergement ont amené la direction du CSSS à en modifier le fonctionnement, avec des répercussions sur la gestion des ressources humaines et l'organisation des services. Peu de temps après, la pénurie de personnel qualifié pour les soins en hébergement obligeait l'établissement à mettre en place un programme de perfectionnement destiné aux nouveaux arrivants et au personnel surnuméraire fourni par des agences privées. Lors de la même période, les services auxiliaires ont procédé à une rationalisation des services de transport de la clientèle, affectant directement l'horaire et l'organisation des services d'hébergement. Pendant ce temps, le ministère concluait à la nécessité de libérer des lits d'hôpitaux occupés par des patients en attente d'hébergement et a exigé que l'établissement crée d'urgence des services intermédiaires dans la communauté, affectant du même coup le travail des cadres de l'hébergement. Et voilà qu'à la suite d'une décision du ministère de demander au réseau de réaliser des gains de performance, l'établissement a dû, dans un délai de deux mois, lancer un programme visant à cibler les endroits où des gains de performance seraient possibles et y introduire les mesures correctrices appropriées. On pourrait continuer car la liste n'est pas épuisée, mais poursuivre ne ferait que montrer davantage à quel point cette organisation a été aux prises avec des changements à la fois dispersés et très peu coordonnés.

Un tel éclatement laisse entrevoir les difficultés que rencontreront les gestionnaires comme le personnel dans leurs efforts pour concilier des exigences allant dans des directions tantôt divergentes, tantôt conflictuelles. Apparaîtront alors des problèmes de coordination qui feront qu'inévitablement bon nombre de choses ne seront pas réalisées, ou le seront de façon imparfaite et devront être reprises, induisant alors d'autres changements... En réponse à ces problèmes de coordination, on verra probablement apparaître une tendance à l'agitation dans un effort collectif pour essayer de tout faire, alimentant ainsi l'impression d'une complexité accrue qui, en fait, tient davantage de la confusion.

En permettant que des chantiers touchant une variété d'aspects de l'organisation soient lancés en parallèle, on accepte implicitement que l'organisation soit affaiblie dans son ensemble, car on déstabilise

alors plusieurs sous-systèmes simultanément, en plus de ponctionner des ressources en de nombreux endroits et de rendre la coordination plus compliquée.

### Des changements trop vagues

Les changements introduits dans l'administration publique sont souvent véhiculés dans des documents qui décrivent éloquemment la philosophie et les orientations leur servant de socle, de même que les grands objectifs poursuivis. Bien que sur le plan intellectuel de telles présentations soient en général attrayantes, elles ne sont cependant pas suffisantes pour fournir aux destinataires un cadre adéquat pour passer à l'action. Dans l'étude qu'ils ont menée sur les pratiques de gestion associées à la réussite des changements organisationnels, Mourier et Smith (2001) ont trouvé que le fait de connaître clairement les attentes des dirigeants par rapport aux nouvelles pratiques constitue un des facteurs déterminants de cette réussite, de fait le deuxième plus important. Nos recherches concluent dans le même sens.

Ainsi, on aurait avantage à être précis quant à ce qui est attendu des destinataires. Notre expérience suggère que des approches de modelage comportemental peuvent s'avérer bénéfiques dans certaines situations, même avec des travailleurs professionnels (Collerette, Legris et Manghi, 2006). Hélas, il semble que dans beaucoup de cas, on n'ose pas aller au-delà d'énoncés généraux portant sur les grands objectifs et globalement sur les nouvelles façons de fonctionner; rarement trouve-t-on des descriptions portant sur l'opérationnel.

Certains gestionnaires prétendent que l'on s'adresse à des personnes intelligentes et consciencieuses qui peuvent d'elles-mêmes traduire les idées en actions. C'est une conception généreuse, mais un peu naïve au vu des recherches qui ont montré la difficulté à transférer les apprentissages faits dans des activités de formation en cours d'emploi vers la pratique concrète (Kupritz, 2002). Dans le même sens, les travaux d'Everett Rogers (1995) sur l'adoption des innovations ont attesté que seule une petite portion d'une population se mobilise d'elle-même pour s'approprier une innovation et la mettre en application. Pour les autres, il faut que des actions soient entreprises par leur entourage pour provoquer ce passage.

D'autres gestionnaires craignent que la mise en place d'un cadre formel pour amener les gens à acquérir les nouveaux comportements puisse heurter leur susceptibilité. Cela peut se produire en effet et il ne s'agit pas ici de promouvoir des approches purement mécanistes ou autocratiques. En revanche, ne pas oser fournir un encadrement adéquat peut entraîner plusieurs effets indésirables. Par exemple, certains destinataires essaieront honnêtement de faire les choses comme ils les ont comprises. S'ils connaissent de l'insuccès, ils reviendront vite à leurs anciennes pratiques (souvent en adoptant le nouveau vocabulaire). D'autres réinterpréteront les objectifs à leur manière et selon leurs intérêts et le résultat ne correspondra pas à ce qui était attendu ou annoncé.

Ces deux réactions ont été observées dans plusieurs écoles au Québec à l'occasion de la réforme des années 2000. Les attentes à l'endroit des enseignants ont souvent été formulées dans un langage tantôt philosophique, tantôt abstrait, et ont rarement fait l'objet de descriptions concrètes et précises, sans parler de l'absence de matériel pour les guider, avec la conséquence que bon nombre d'entre eux se sont sentis progressivement désorientés et laissés à eux-mêmes. Certains ont alors opté pour des ajustements à la marge de leurs pratiques d'enseignement alors que d'autres se sont repliés sur des approches qu'ils maîtrisaient mieux, mais ne correspondant pas nécessairement aux intentions de la réforme. Il faut préciser que pour des raisons culturelles, certains se seraient sans doute rebiffés devant des approches plus structurantes. Certaines écoles ont pourtant opté pour de telles approches structurantes et elles semblent avoir mieux intégré les changements.

On trouve aussi des dirigeants qui, délibérément, ne veulent pas consacrer de temps à spécifier les comportements attendus, estimant que leur rôle consiste à fournir des orientations, à donner des impulsions, pour qu'ensuite « l'intendance suive ». Autrement dit, il revient aux acteurs des autres échelons de décoder les messages et de les actualiser dans leur contexte. Malheureusement, contrairement à ce qui vaut pour la conduite des opérations courantes, ce principe de délégation ne donne généralement pas de bons résultats dans le domaine du changement organisationnel ; il revient à la direction d'être précis

quant aux résultats attendus, ce qui dans certains cas signifie d'être explicite quant aux nouveaux comportements. S'il n'appartient pas aux cadres supérieurs d'entrer dans le détail, il leur faut cependant s'assurer que ce soit fait aux autres paliers de l'organisation, sinon l'intendance ne suivra pas, du moins si l'on en juge par les faibles taux de réussite observés à ce jour.

Il faut être conscient qu'en n'étant pas précis sur les résultats ou les comportements attendus, on entraîne les gens dans une improvisation collective dont le déroulement et les résultats deviennent largement imprévisibles.

### **La combinaison des « trop »**

Cela va sans dire, ces pratiques présentées comme excessives ne sont pas mutuellement exclusives. Au contraire, elles interagissent entre elles et se contaminent les unes les autres. Leur effet combiné peut contribuer à accroître artificiellement la complexité et la turbulence dans l'organisation, qui vont à leur tour susciter de nouveaux problèmes, pour lesquels on mettra en route de nouveaux changements gérés selon les mêmes méthodes, favorisant ainsi une spirale difficile à arrêter. En outre, cette situation peut favoriser un effritement de l'organisation, la rendant moins compétente pour répondre aux exigences du changement, avec des gestionnaires s'agitant dans toutes les directions pour contenir les problèmes.

Le tableau 1 propose au lecteur une série d'indicateurs permettant de jauger le sens de la discipline dont on fait preuve dans son organisation par rapport à la gestion des changements importants. Dans le même temps, cet outil permet d'induire le niveau de tension auquel l'organisation risque d'être exposée en lien avec les pratiques de gestion du changement.

En plus des quelques pratiques exemplaires évoquées au long du texte, rigueur, sélectivité et méthode seraient des vertus de gestion susceptibles d'empêcher la complexité artificielle (Collerette, Schneider et Legris, 2007) et d'aider à mieux composer avec la complexité inhérente au contexte de changement sociétal, pour sa part bien réelle.

**TABLEAU 1 : UN TENSIONNÈTRE DES PRATIQUES DE GESTION DU CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION**

	EN ACCORD	PLUTÔT EN ACCORD	± EN ACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD
1. Dans notre organisation, le nombre de changements mis en route par les dirigeants dépasse la capacité de gestion des cadres.	5	4	3	2	1
2. Dans notre organisation, le nombre de changements mis en route par les dirigeants dépasse la capacité d'absorption du personnel concerné.	5	4	3	2	1
3. Dans notre organisation, souvent les changements ciblent des aspects qui ne sont pas centraux par rapport à notre mission principale.	5	4	3	2	1
4. Dans notre organisation, les changements se succèdent sans périodes de consolidation.	5	4	3	2	1
5. Dans notre organisation, les changements se succèdent sans périodes de répit.	5	4	3	2	1
6. Dans notre organisation, l'envergure des changements mis en route dépasse la capacité de gestion des cadres.	5	4	3	2	1
7. Dans notre organisation, l'envergure des changements mis en route dépasse la capacité d'absorption du personnel concerné.	5	4	3	2	1
8. Dans notre organisation, souvent le personnel concerné ne sait pas exactement ce qui est attendu de lui lors de changements.	5	4	3	2	1
9. Dans notre organisation, les changements sont souvent dispersés et peu coordonnés.	5	4	3	2	1
10. Dans notre organisation, souvent les changements introduits ont été peu expérimentés auparavant.	5	4	3	2	1
11. Dans notre organisation, souvent le personnel concerné par un changement ne bénéficie pas d'un accompagnement méthodique pour l'aider à maîtriser les nouvelles exigences.	5	4	3	2	1
12. Dans notre organisation, souvent on explicite peu les problèmes que les changements cherchent à corriger.	5	4	3	2	1
13. Dans notre organisation, souvent les changements touchent davantage les structures que les pratiques et les méthodes du personnel.	5	4	3	2	1
<b>SOUS-TOTAUX</b>					
<b>GRAND TOTAL</b>					
<b>Si le total se situe entre 53 et 65 :</b>	Les pratiques de gestion du changement dans votre organisation l'exposent à une forte tension.				
<b>Si le total se situe entre 40 et 52 :</b>	Les pratiques de gestion du changement dans votre organisation l'exposent à une réelle tension.				
<b>Si le total se situe entre 27 et 39 :</b>	Les pratiques de gestion du changement dans votre organisation l'exposent à une tension modérée.				
<b>Si le total se situe entre 13 et 26 :</b>	Les pratiques de gestion du changement dans votre organisation l'exposent à une faible tension.				

## ■ ET TROP PEU...

Si certaines pratiques font l'objet d'excès, il en est d'autres qui pourraient faciliter l'introduction du changement mais qui ne sont pas assez répandues. Nous en relevons ici quatre qui nous paraissent plus particulièrement importantes, certaines ayant déjà été évoquées plus haut :

- trop peu de « mise à l'épreuve » ;
- trop peu d'« encadrement » ;
- trop peu d'accent sur les « pratiques professionnelles » ;
- trop peu d'accent sur les « problèmes à corriger ».

### Trop peu de mise à l'épreuve

Avant de déployer de nouveaux médicaments à grande échelle ou avant d'apporter des modifications à des médicaments existants, les entreprises pharmaceutiques ont l'obligation de procéder à des expérimentations et à des essais cliniques pour en établir l'efficacité et peu de gens s'en plaignent, bien au contraire. Curieusement, dans les organisations, et notamment dans l'administration publique, on s'engage souvent dans des changements ayant fait l'objet de peu d'expérimentations et dont les effets sont présumés plutôt qu'avérés. Lorsque les gens demandent aux promoteurs de ces changements des preuves de leur efficacité, il n'est pas rare qu'ils obtiennent des réponses évasives, comportant des raisonnements abstraits ou idéologiques, mais sans données probantes pour les soutenir.

En fait, introduire des innovations peu éprouvées place les individus en situation d'essais et d'erreurs, et il y aura inévitablement un certain taux d'erreurs (parfois élevé), comme on l'observe quotidiennement dans le domaine de la recherche et développement. C'est pourtant ce qui apparaît dans des cas où les décideurs adoptent des formules attrayantes sur le plan des idées, mais qui n'ont pas été suffisamment confrontées au test de la réalité pour en vérifier la pertinence et en corriger les lacunes avant leur déploiement à grande échelle.

Il est certainement légitime et même souhaitable que, face à une réalité comportant des exigences nouvelles, on adopte des innovations dans l'administration

publique. Mais dans ces cas, on devrait procéder d'abord à des projets pilotes, à petite échelle, dans différents contextes et sur une durée suffisante pour en mesurer l'efficacité et en corriger les défauts, avant de les implanter sur une grande échelle. La mise à l'épreuve de ces nouvelles formules permettrait en outre de les documenter pour en faciliter la généralisation. Agir autrement pour des projets d'une certaine envergure relève de la témérité.

Il faut dire que dans l'administration publique, la réalité politique contribue au lancement subit de changements. En effet, le palier politique pense naturellement en termes de fenêtre d'opportunité pour faire adopter ses projets, en termes de calendrier électoral pour avoir la légitimité permettant d'introduire un projet, en termes de popularité pour initier des changements qui plairont à l'électorat ou encore en termes de compromis à faire pour rallier assez de soutien à sa cause. Dans tous ces cas, on s'attarde surtout sur l'opportunité politique des changements promus et moins à leur application concrète, à leur efficacité et encore moins aux conditions requises pour en réussir l'implantation. Comme le calendrier politique court sur des horizons de temps limités, la tentation est forte pour les acteurs politiques de « plonger » rapidement lorsqu'une occasion se présente, même s'il faut sauter des étapes.

### Trop peu d'encadrement

Certaines recherches indiquent qu'un accompagnement méthodique des destinataires d'un changement peut accroître significativement les probabilités de succès et qu'il est souhaitable de disposer de structures et de mécanismes de gestion spécifiquement destinés au pilotage du changement, tant aux échelons supérieurs de la hiérarchie que du côté de la conduite des activités sur le terrain (Mourier et Smith, 2001 ; Collette, Schneider et Legris, 2003).

On rencontre hélas peu de situations où les dirigeants prévoient de tels mécanismes pour encadrer ou accompagner les gens en vue de les amener à maîtriser les nouvelles pratiques. Hormis quelques activités de formation, des présentations et quelques documents décrivant les orientations, les objectifs et un plan d'action général, il est rare de trouver des mécanismes de gestion destinés spécifiquement à la prise en

charge d'une opération de changement. Par conséquent, non seulement on demeure vague dans la formulation des attentes, mais on laisse les gens à eux-mêmes quand vient le temps de faire leurs armes dans l'action. Ils disposent alors de repères et de moyens insuffisants pour savoir exactement ce qu'ils doivent faire. À partir de ce moment, plusieurs risquent d'éprouver des difficultés avec les nouvelles méthodes, les amenant ainsi à douter de la valeur de ce changement, voire à s'y montrer réfractaires. C'est là un principe d'apprentissage bien connu : l'être humain a tendance à éviter les expériences qui lui font ressentir un sentiment d'échec.

Des expériences en milieu organisationnel ont démontré qu'un accompagnement rapproché des destinataires permet à ceux-ci d'acquérir rapidement une maîtrise satisfaisante des nouvelles pratiques et réduit les effets potentiellement négatifs d'un changement organisationnel sur leur santé (Collerette, Legris et Manghi, 2006). Cet encadrement comporte entre autres des mesures visant à montrer aux gens ce qui est concrètement attendu d'eux dans l'action et à les assister jusqu'à ce qu'ils soient capables de le faire. S'ajoutent aussi des mesures visant à atténuer la pression physique et la pression psychologique pouvant être associées à des changements d'envergure (Collerette, Schneider et Legris, 2003).

### **Trop peu d'accent sur les pratiques professionnelles**

Certains changements introduits dans l'administration publique visent la nature des services offerts ou les modalités de leur prestation. En d'autres termes, on désire modifier les pratiques des prestataires. Toutefois, lorsque l'on effectue un survol des expériences de changement, force est de reconnaître que dans plusieurs cas, les mesures adoptées ont touché largement les structures et assez peu les pratiques des prestataires et leurs méthodes d'intervention. Il faut dire que dans les bureaucraties professionnelles, qui sont légion dans l'administration publique, il est très hasardeux d'oser remettre en question les pratiques des professionnels qui revendiquent jalousement le droit de choisir les modes d'intervention qu'ils croient appropriés (Mintzberg, 1986). Sans nier qu'ils doivent avoir voix au chapitre en raison de leur expertise, certains besoins de changement imposent que soient repensées

les pratiques des prestataires, et les dirigeants doivent oser les contester, ou encore mettre en place des mécanismes permettant de les remettre en cause franchement, malgré les réactions négatives pouvant surgir.

Les structures ont bien sûr des répercussions sur le comportement des prestataires de services, mais les modifier sera le plus souvent insuffisant pour remédier aux problèmes. Lorsque des dysfonctionnements sont associés aux pratiques des prestataires, qu'ils soient ingénieurs, spécialistes de la santé, informaticiens, policiers, enseignants, intervenants de toutes sortes, il est nécessaire de se doter de moyens permettant de les examiner et de les faire évoluer. Autrement, l'administration publique se condamne à investir des sommes importantes et des ressources précieuses dans des aspects périphériques aux problématiques que l'on cherche à corriger.

### **Trop peu d'accent sur les problèmes à corriger**

Pour que les cadres, le personnel ou la population se montrent favorables à l'endroit d'un changement, celui-ci doit avoir un sens à leurs yeux. C'est l'un des défis du changement organisationnel d'amener les gens à trouver un sens aux changements qui leur sont proposés, ce qui normalement devrait favoriser leur réceptivité. Très souvent, le sens d'un changement provient des problèmes que l'on cherche à corriger ou des défis que l'on doit relever pour éviter des problèmes pointant à l'horizon. De plus, pour susciter la mobilisation, ou tout au moins une réceptivité minimale à l'endroit d'un changement, ses promoteurs doivent s'efforcer de mettre en relief les situations problématiques à redresser et démontrer en quoi elles sont suffisamment critiques pour justifier des efforts de changement. Ils sont tenus en outre de les ramener régulièrement à l'avant-scène afin de réactiver la mémoire collective et de maintenir la motivation à agir.

Lorsque l'on examine les pratiques des promoteurs et des gestionnaires de changement, leur discours porte principalement sur les orientations et les objectifs poursuivis et ils insistent peu sur les problèmes qui justifient que des changements soient entrepris. Il ne faut alors pas s'étonner que beaucoup d'individus, tant dans la population qu'au sein des membres de l'organisation, se plaignent de ne pas comprendre les changements qui leur sont proposés ou doutent

de leur utilité. Il ne faut pas non plus être surpris que certains changements voient leur trajectoire s'éloigner progressivement de leur but initial au fur et à mesure des discussions avec les diverses parties prenantes; si le débat porte surtout sur les objectifs et les orientations, on perd de vue les problèmes à corriger et on s'expose à ce que les solutions soient définies davantage en fonction des intérêts ou des préférences des acteurs participant au débat qu'en fonction de leur pertinence pour résoudre les problèmes.

### ■ POUR UNE MEILLEURE DISCIPLINE

Faut-il en conclure qu'il est impossible d'introduire des changements d'envergure dans les systèmes publics? Certainement pas : la preuve, des organisations y parviennent. Mais pour améliorer les taux de succès, il importe d'adopter des pratiques de gestion du changement qui soient appropriées et de développer des compétences managériales à cet effet. La gestion du changement constitue sans doute un maillon faible dans la tradition du management public contemporain. Depuis quelques décennies, on a mis l'accent sur la recherche d'innovations pouvant améliorer l'efficacité et l'efficacité des services publics, mais encore faut-il en réussir la mise en œuvre pour qu'elles produisent les gains escomptés. Déjà en 1973, Roger Tessier (Tessier et Tellier, 1973) avait attiré l'attention sur la nécessité d'aller au-delà des outils législatifs et structurels pour introduire les innovations dans l'administration publique et d'être attentif aux pratiques pour en assurer la conception et la mise en œuvre. Trente ans plus tard, il semble que cette pratique soit encore à parfaire.

Dans les faits, on a souvent tendance à gérer les projets de changement selon une logique plutôt mécanique et technocratique de la gestion, en se souciant peu des dynamiques propres au changement organisationnel. Or, plusieurs des défis du changement organisationnel se situent précisément du côté de ces dynamiques qui peuvent neutraliser les plus nobles intentions si elles ne sont pas traitées de manière appropriée. C'est une question d'adéquation entre les exigences des chantiers de changement et les outils choisis pour les réaliser.

L'administration publique, dont les systèmes organisationnels sont souvent complexes et de grande taille, continuera de connaître des transformations

importantes en réponse à un contexte sociétal en mutation. Pour relever ces défis avec efficacité, le management se doit d'avoir une gestion disciplinée du changement. Pour y parvenir, les dirigeants devront faire preuve de méthode, de rigueur et de réalisme tant dans le choix des chantiers à ouvrir que dans l'encadrement de gestion à mettre en place, en étant bien conscient que plus l'envergure d'un changement sera grande, plus l'investissement de gestion requis sera élevé et plus il faudra prévoir des ressources d'appui. Peut-on éviter un tel arsenal dans un monde où l'on se plaint de complexité, de lourdeur et où la rapidité de réaction est devenue une norme? D'après nous, en aucun cas. Le changement organisationnel a ses exigences: plus un chantier a de l'ampleur, plus le risque d'échec est élevé et plus il importe de bien s'outiller.

Dans cette perspective, les approches à privilégier devraient inclure les suggestions évoquées dans le texte, qui sont reprises ici à la manière de pratiques exemplaires :

- Se concentrer sur peu de chantiers de changement, évitant ainsi de surcharger l'organisation avec trop de chantiers nouveaux ;
- Se montrer sélectif et ne choisir que des cibles de changement qui soient centrales par rapport à la mission principale de l'organisation ;
- S'efforcer de mettre en relief les problèmes qui justifient le changement afin que celui-ci prenne un sens aux yeux des destinataires et les rappeler régulièrement ;
- Entretenir une présence active auprès du personnel durant les épisodes de changement pour soutenir ses efforts et réitérer le sens du changement ;
- S'assurer que l'envergure des chantiers correspond à la capacité de gestion de l'organisation et à la capacité d'absorption de ses membres ;
- Expérimenter les nouveautés au moyen de projets pilotes dans différents contextes et sur des durées suffisantes, avant de les généraliser sur une grande échelle ;
- Décomposer, lorsque c'est pertinent et faisable, les projets d'envergure en chantiers plus petits, les rendant ainsi plus facilement maîtrisables ;



- Introduire, lorsque c'est possible, les changements par cycles concentrés, entrecoupés de périodes de consolidation, plutôt que de maintenir l'organisation dans un état continu de changement;
- Spécifier ce qui est concrètement attendu des destinataires du changement, y compris pour les intervenants professionnels;
- Fournir au personnel, lors de changements modifiant leurs façons de travailler, un accompagnement structuré et rapproché pour l'aider à maîtriser rapidement les nouvelles exigences;
- Confier les chantiers de changement à des personnes ayant un très bon contact avec le terrain et y affecter des ressources compétentes et suffisantes;
- Mettre en place des structures et des mécanismes de gestion spécifiquement destinés au pilotage du

changement, aux échelons supérieurs comme au niveau du terrain.

Cette liste de pratiques peut servir d'aide-mémoire (tableau 2) au moment d'élaborer la stratégie de mise en œuvre d'un projet, qu'il s'agisse d'un changement bien circonscrit ou d'une réforme dont la portée est large. Elle ne prétend pas couvrir tous les aspects critiques; elle reprend néanmoins plusieurs des pratiques exemplaires issues de la recherche des dernières décennies. Bien sûr, d'une situation à l'autre, ces pratiques devront être adaptées pour tenir compte des contextes, mais on aurait avantage à en intégrer le plus possible, sachant que dans l'action certaines seront négligées faute de temps ou en raison de contraintes imprévues. Nous émettons l'hypothèse que plus la stratégie comportera un grand nombre de ces pratiques, plus les chances de réussite seront élevées.

TABLEAU 2 : UN BAROMÈTRE DE LA DISCIPLINE EN MATIÈRE DE GESTION DU CHANGEMENT

	EN ACCORD	PLUTÔT EN ACCORD	± EN ACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD
1. Dans notre organisation, en général on se concentre sur un nombre limité de chantiers de changement.	5	4	3	2	1
2. Dans notre organisation, en général on se concentre sur des cibles de changement qui sont centrales par rapport à notre mission principale.	5	4	3	2	1
3. Dans notre organisation, on rappelle régulièrement les problèmes à l'origine des changements.	5	4	3	2	1
4. Dans notre organisation, les cadres assurent une présence active auprès du personnel durant les épisodes de changement.	5	4	3	2	1
5. Dans notre organisation, en général l'envergure des changements est adaptée à la capacité de gestion des cadres.	5	4	3	2	1
6. Dans notre organisation, en général l'envergure des changements est adaptée à la capacité d'absorption de ses membres.	5	4	3	2	1
7. Dans notre organisation, en général les changements introduits ont été expérimentés au préalable.	5	4	3	2	1
8. Dans notre organisation, en général les changements d'envergure sont décomposés en plus petits chantiers.	5	4	3	2	1
9. Dans notre organisation, en général les changements sont introduits par cycles courts, plutôt que sur de longues périodes.	5	4	3	2	1

	EN ACCORD	PLUTÔT EN ACCORD	± EN ACCORD	PLUTÔT EN DÉSAccORD	EN DÉSAccORD
10. Dans notre organisation, en général le personnel touché par les changements est informé de ce qui est concrètement attendu de lui.	5	4	3	2	1
11. Dans notre organisation, en général le personnel bénéficie d'un accompagnement structuré et rapproché pour l'aider à maîtriser rapidement les nouvelles exigences.	5	4	3	2	1
12. Dans notre organisation, en général les projets de changement sont pilotés par des personnes ayant un très bon contact avec le terrain.	5	4	3	2	1
13. Dans notre organisation, en général les projets de changement sont dotés de ressources compétentes et suffisantes.	5	4	3	2	1
14. Dans notre organisation, en général des structures et des mécanismes de gestion sont spécifiquement destinés au pilotage du changement.	5	4	3	2	1
<b>SOUS-TOTAUX</b>					
<b>GRAND TOTAL</b>					
<b>Si le total se situe entre 57 et 70 :</b>	Votre organisation semble très disciplinée dans sa gestion du changement.				
<b>Si le total se situe entre 43 et 56 :</b>	Votre organisation semble plutôt disciplinée dans sa gestion du changement.				
<b>Si le total se situe entre 29 et 42 :</b>	Votre organisation semble peu disciplinée dans sa gestion du changement.				
<b>Si le total se situe entre 14 et 28 :</b>	Votre organisation semble ne pas être disciplinée dans sa gestion du changement.				

## BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. (2004). « Avoiding Repetitive Change Syndrome », *Sloan Management Review*, vol. 45, n° 2, p. 93-95.
- Ban, C. (1995). *How Do Public Managers Manage? Bureaucratic Constraints, Organizational Culture, and the Potential for Reform*, San Francisco, Jossey Bass.
- Bridges, W. (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Perseus Books.
- Collerette, P., P. Legris et M. Manghi (2006). « A Successful IT Change in a Police Service », *Journal of Change Management*, vol. 6, n° 2, p. 159-179.
- Collerette, P. et R. Schneider (1996). *Le pilotage du changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., R. Schneider et P. Legris (2007). « La gestion du changement organisationnel – Septième partie: Complexité, changement et agitation », *ISO Management Systems*, vol. 7, n° 2, p. 7-14.
- Collerette, P., R. Schneider et P. Legris (2003). « La gestion du changement organisationnel – Sixième partie: Gérer la transition », *ISO Management Systems*, vol. 3, n° 6, p. 48-57.
- Collins, J. et J. I. Porras (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, HarperBusiness.
- Getz, I. et A. Robinson (2002). « Le credo de l'innovation: évitez ses effets pervers », *L'Expansion Management Review*, n° 106, p. 82-89.

- Kupritz, V. W. (2002). «The Relative Impact of Workplace Design on Training Transfer», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, n° 4, p. 427-447.
- Lissack, M. R. et H. P. Gunz (1999). *Managing Complexity in Organizations: A View in Many Directions*, Westport, Quorum Books Publication.
- Marzano, R. J., T. Waters et B. A. McNulty (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*, Alexandria, Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mintzberg, H. (1986). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation.
- Mourier, P. et M. Smith (2001). *Conquering Organizational Change*, Atlanta, CEP Press.
- Orlikowski, W. J. et J. D. Hofman (1997). «An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies» *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 2, p. 11-21.
- Orlikowski, W. J. et M. J. Tyre (1993). «Exploiting Opportunities for Technological Improvement in Organizations», *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 13-26.
- Probst, G. et S. Raisch (2005). «Organizational Crisis: The Logic of Failure», *Academy of Management Executive*, vol. 19, n° 1, p. 90-105.
- Rondeau, A. (1999). «Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», *Gestion : Revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 3, p. 12-19.
- Rogers, E. V. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4<sup>e</sup> éd., New York, The Free Press.
- Smith, M. E. (2002). «Success Rates for Different Types of Organizational Change», *Performance Improvement*, vol. 41, n° 1, p. 26-33.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Stacey R. D., D. Griffin et P. Shaw (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?*, London, Routledge.
- Tessier, R. et Y. Tellier (1973). «La fonction publique est-elle en mesure de mener à terme certains changements sociaux?», dans *Changement planifié et développement des organisations*, Montréal, Éditions de l'IFG.
- Watzlawick, P., R. Fisch et J. Weakland (2000). *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.

# ENAP

## L'UNIVERSITÉ DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

www.enap.ca

L'École nationale d'administration publique forme, depuis 35 ans, les cadres et les professionnels du secteur public, grâce à un **enseignement crédité de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles** et à **des activités de perfectionnement**.

L'ENAP contribue en outre au développement de l'administration publique par des activités de **recherche** et par des services **d'appui aux organisations**.


Comme partenaire universitaire de l'administration publique, elle oriente ses activités de **recherche** dans les domaines suivants :

- l'évaluation et le développement des compétences
- l'évaluation des politiques et des programmes publics
- l'éthique publique
- le leadership
- l'impact de la mondialisation sur les politiques publiques
- les technologies et l'organisation du travail
- la gouvernance

**L'Observatoire de l'administration publique** de l'ENAP offre aux décideurs publics un comparatif stratégique en matière de gestion et de politiques publiques. L'Observatoire diffuse et publie les résultats de ses recherches dans plusieurs publications, dont *Télescope*.

Sur le plan international, l'ENAP dispense des programmes d'études en ligne et des programmes de formation continue. Ses interventions prennent la forme d'appui institutionnel aux établissements de formation en administration publique et de services conseils auprès des gouvernements en matière de gouvernance et de réforme du secteur public.

L'ENAP est reconnue au Québec et dans le monde comme l'une des plus importantes écoles universitaires de management public de langue française. Elle accueille annuellement autour de 1 700 étudiants et compte plus de 5 500 diplômés, dont plusieurs exercent des fonctions stratégiques dans le secteur public.

 **École nationale  
d'administration  
publique**

# Transformer, c'est aussi (dés)apprendre

Par **Patrick Gilbert**, professeur, Institut d'administration des entreprises de Paris, Université Panthéon-Sorbonne • gilbert.iae@univ-paris1.fr

Les réorganisations ponctuent désormais la vie des organisations de toutes tailles et de tous les secteurs. Un temps à l'abri de ce phénomène, les organisations publiques n'échappent plus aux « forces qui façonnent l'organisation et le travail » (Rondeau, 2002). Transformer une organisation est une opération souvent complexe et risquée. Les écueils sont nombreux et leurs conséquences sur la performance peuvent être funestes. En cas d'échec, la réorganisation fragilise le fonctionnement et déstabilise les employés. Même en cas de succès, elle reste délicate. Vivre un changement majeur n'est jamais facile, ni pour la haute direction, ni pour les employés à la base de l'organisation.

Cet article voudrait être un apport à la compréhension de ce phénomène. Son point de départ repose sur l'hypothèse que la qualité des apprentissages collectifs réalisés dans le cours même du changement conditionne le bon fonctionnement des organisations transformées. Situé au croisement de l'apprentissage et du changement organisationnel, il postule que ces deux domaines sont fortement liés. Or, la pratique n'accorde que peu d'attention à ce point; changement et apprentissage sont habituellement pensés dans des temporalités et dans des lieux distincts, gérés par des acteurs différents. Comment réunir ce qui se présente *a priori* comme dissocié pour assurer un bon fonctionnement des organisations restructurées?

Pour éclairer cette question, nous nous inscrivons dans le cadre d'une approche processuelle du changement organisationnel (Giroux et Dumas, 1997; Starbuck, 1983; Tsoukas et Chia, 2002; Weick et Quinn, 1999), en nous intéressant spécialement au lien entre les décisions prises par les acteurs, l'apprentissage collectif et la structuration de l'organisation. Ce point de mire nous conduira à mettre en évidence une dimension cruciale de l'apprentissage dans les

réorganisations: le désapprentissage (des routines organisationnelles, des anciennes normes, des anciens savoirs pratiques). Le désapprentissage n'est pas l'inverse de l'apprentissage, mais son complément obligé. C'est la condition pour ouvrir la voie aux nouvelles cartes mentales (Hedberg, 1981), à la construction des significations et des compétences nécessaires au fonctionnement des organisations transformées. En ce sens, transformer c'est d'abord désapprendre.

## ■ DANS L'ANGLE MORT DES RÉORGANISATIONS

### Réorganiser : agir sur la structure

Pour cerner le phénomène que constitue une réorganisation et approfondir la compréhension de ses dimensions organisationnelle et humaine, la notion de structure constitue un point d'entrée stimulant. Depuis les travaux précurseurs de l'École des relations humaines, l'analyse des organisations distingue une structure formelle d'une structure informelle. Denis et Valette, dans leur introduction à un volume sur les restructurations hospitalières (Contandriopoulos et autres, 2005), reprennent, en l'enrichissant, cette distinction en nous invitant à aborder les réorganisations selon un double point de vue: celui de la structure formelle, identifiable par un ensemble d'attributs (organigramme, procédures, normes écrites de fonctionnement) et celui de la « structure des échanges », résultante d'un ensemble d'interactions entre acteurs.

La première perspective, celle de la structure formelle, correspond à l'approche classique. Elle porte sur le partage explicite des activités et des responsabilités. Dans ce cas, « réorganisation » signifie modification de la division du travail, déplacement des lieux d'exercice de l'autorité, changement des mécanismes de coordination, transformation de l'équilibre intégration/différenciation. Les formes concrètes de cette réorganisation sont multiples. Citons, par

exemple, l'externalisation d'activités, la fermeture ou le déplacement physique de services, la suppression d'un échelon hiérarchique, la mise en place d'un management par projet et le déploiement d'un système de gestion intégré.

La seconde perspective emprunte à la sociologie interactionniste, notamment aux travaux de Crozier et Friedberg. Selon Denis et Valette (Contandriopoulos et autres, 2005), la structure des échanges est la résultante d'un ensemble d'interactions entre acteurs qui définissent à la fois l'intensité des échanges, la nature de ce qui circule dans ces interactions et le mode d'interaction (plus ou moins conflictuel, plus ou moins coopératif). Ici, parler de réorganisation c'est évoquer les changements introduits dans les relations entre acteurs individuels ou collectifs : des ententes de collaboration entre équipes de travail sont modifiées, des services alliés deviennent concurrents ou, à l'inverse, des entités qui s'ignoraient trouvent avantage à coopérer.

L'opposition historique entre le formel et l'informel est certes réductrice. Les deux structures s'entrelacent. Elles sont moins en opposition qu'en interaction. Pour nous, leur convergence dépend d'une autre réorganisation, moins évidente, celle des apprentissages. Dans cette perspective, transformer une organisation résulte d'un processus d'apprentissage individuel et collectif.

Les réorganisations supposent chez les individus un changement des représentations et des conduites professionnelles pour s'ajuster aux nouvelles modalités d'interaction découlant de la transformation du travail. L'apprentissage ne peut donc être pensé comme celui de sujets isolés, mais plutôt comme celui d'un système plus vaste qui inclut les relations à autrui et l'intersubjectivité (Marc et Picard, 2003).

Dans cette perspective, une réorganisation peut être perçue comme une transformation des rapports entre groupes sociaux dans laquelle se confrontent deux formes de régulation sociale (Reynaud, 1988 et 2003) : la régulation de contrôle, qui détermine l'énoncé et l'exécution des nouvelles règles « officielles » (le formel) et la régulation autonome, qui cherche à faire valoir des pratiques informelles. C'est dans l'acceptation d'une confrontation entre ces deux régulations, afin

d'aboutir à une « régulation conjointe », un compromis alliant règles formelles et règles implicites (Reynaud et Reynaud, 2000), qu'émergeront les nouveaux fonctionnements. Cette troisième perspective de type interactionnel s'appuie sur le débat, la gestion de la mise en commun et la capitalisation des expériences.

### Les modalités d'apprentissage

La littérature qui s'attache au lien entre organisations et compétences a établi qu'une organisation n'est pleinement efficiente que si les individus et les groupes qui y participent ont développé les compétences nécessaires à son fonctionnement (Amadiou et Cadin, 1996 ; Zarifian, 1993). Comment se réalisent ces apprentissages ? Trois différentes réponses sont envisagées.

La première, la plus classique, relève d'une planification des acquisitions par laquelle on délimite *a priori* le contenu des apprentissages requis. Cette approche est cohérente avec la théorie configurationnelle qui suppose que la structure d'une organisation implique deux traits essentiels : la décomposition d'un objectif global en tâches et l'intégration de celles-ci pour réaliser une performance organisationnelle efficace. L'objectif global est le fonctionnement d'une organisation prescrite et le développement des apprentissages apparaît alors comme une tâche, au service de cet objectif, dans le cadre d'une régulation de contrôle (Reynaud, 1988). L'acquisition de nouvelles compétences est alors, pour l'essentiel, la responsabilité d'une composante de la technostrucure.

Une deuxième façon de penser les apprentissages collectifs s'en remet à la créativité des individus et des groupes, à l'informel, à l'ajustement mutuel, bref à la régulation autonome. *A minima*, il y a toujours un apprentissage spontané ou « naturel ». Il est admis que la confrontation à des situations nouvelles enrichit l'expérience de ceux qui les vivent. En situation d'apprentissage spontané, les individus et les groupes interagissent au quotidien avec leur nouvel environnement social et physique et acquièrent, chemin faisant, par un processus d'éducation informelle, des connaissances, des savoirs et des compétences. Ce que l'individu et le groupe ont appris est produit dans l'action et ne peut donc être défini qu'*a posteriori*.

Une troisième voie ne s'oppose pas à l'apprentissage spontané, mais s'articule avec lui. Elle est en accord avec les définitions données par les spécialistes de l'apprentissage organisationnel, notamment Senge (1994) qui indique : « apprendre dans les organisations signifie tester continuellement les expériences faites et transformer ces expériences dans une connaissance qui soit partagée dans l'ensemble de l'organisation et pertinente pour ses buts ». Il apparaît à l'expérience que cette troisième voie, conjuguant formel et informel, sans doute plus exigeante, est rarement explorée dans les faits.

Cette troisième voie que nous avons particulièrement auscultée met en évidence un phénomène quelque peu surprenant : ce qui est le plus difficile dans l'apprentissage... c'est le désapprentissage, c'est-à-dire l'abandon des compétences passées, fruits d'apprentissages désormais non seulement inutiles, mais surtout sources d'inertie face à une nouvelle organisation avec de nouveaux enjeux.

Nécessaires au déroulement du processus de réorganisation, les apprentissages collectifs constituent bien une véritable ressource, non pas une ressource allouée à un moment donné (un input dans un système productif), mais une ressource directement issue de la dynamique de réorganisation. Puisque tel est le cas, cette ressource ne doit-elle pas, comme les autres ressources, être évaluée ? C'est à tout le moins la conviction des deux organisations étudiées, le service Métro de la Régie autonome des transports parisiens (RATP) et une caisse régionale d'épargne, pour lesquelles nous avons conduit une démarche d'« intervention évaluative » (voir encadré).

Souignons, si besoin est, que de telles démarches ne sont pas habituelles, car elles sont en rupture avec l'image d'assurance que se donnent souvent les organisations engagées dans des transformations lourdes.

## UNE DÉMARCHE D'INTERVENTION ÉVALUATIVE

Dans le domaine de l'administration des organisations, évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une pratique en vue d'aider à la prise de décision. Ce jugement peut relever de l'application de critères et de normes ou s'élaborer à partir d'un type de recherche-action, la « recherche-intervention » (Plane, 2002) dans laquelle se développera une « intervention évaluative » (Gilbert, 2004).

Inscrite dans la tradition ouverte par la psychosociologie, cette dernière élabore des connaissances fondamentales au cœur de l'action. C'est une démarche de recherche que l'on veut à la fois utile pour les acteurs de terrain et génératrice de connaissances. Elle consiste pour le chercheur à pénétrer l'organisation étudiée, non comme un observateur détaché des contingences de l'action, mais comme un acteur d'une démarche visant un changement de ses processus de gestion (Savall et Zardet, 2004) en interaction avec les membres de l'organisation (Girin, 1986). Elle trouve pleinement sa légitimité lorsque les connaissances théoriques disponibles peuvent éclairer l'action, mais ne s'avèrent pas suffisantes pour apporter aux acteurs de terrain des réponses concrètes afin de gérer les situations rencontrées.

Envisagée dans le cadre de l'apprentissage organisationnel et plus particulièrement de son orientation cognitive (Huber, 1991 ; Fiol et Lyles, 1985), l'évaluation n'est pas un résultat final, mais une ressource de développement. Comme telle, elle suppose un partenariat entre le chercheur intervenant et l'entreprise. L'intérêt d'une évaluation conjointe est d'aider à résoudre des problèmes d'imputation dans l'appréciation de l'efficacité des actions réalisées, d'assurer la complémentarité des initiatives d'amélioration et de soutenir les efforts de développement, en prenant le parti de mettre en relation les sujets d'apprentissage, tous partageant des processus d'acquisition, d'interprétation, de diffusion et de maintien des connaissances (Huber, 1991, p. 89).

Pour progresser dans la compréhension du rôle des apprentissages collectifs dans les réorganisations, et parmi les travaux que nous avons conduits depuis le milieu des années 1990<sup>1</sup>, nous avons privilégié deux terrains d'enquête pour lesquels nous avons un recul d'une dizaine d'années<sup>2</sup>. Le premier porte sur la transformation du service d'exploitation du métro parisien à la RATP (près de 20 000 agents dans le métro). Le second s'applique à la fusion d'établissements régionaux relevant du réseau des caisses d'épargne (environ 40 000 employés dans les caisses régionales<sup>3</sup>). En première approche, ces cas ont peu de points communs : ils diffèrent tant par le secteur d'activité que par la nature de la réorganisation opérée. C'est pourquoi il est intéressant de les comparer. Car au-delà des différences qui superficiellement les opposent, les phénomènes d'apprentissage qu'on y découvre sont très similaires. Ces cas s'apparentent aussi sur deux points au moins : tout d'abord, ils ne

<sup>1</sup> Ces recherches-interventions se sont essentiellement déroulées dans le cadre de l'association Entreprise et Personnel, un institut d'études et de conseil regroupant environ 150 organisations adhérentes.

<sup>2</sup> Ce recul nous permet de citer nommément les entreprises concernées, car les réorganisations évoquées et les problèmes soulevés par leur mise en œuvre appartiennent désormais à l'histoire.

<sup>3</sup> Les caisses d'épargne constituent un sujet d'étude très prisé par les historiens. Pour une introduction au sujet, on peut notamment lire l'excellent ouvrage de Daniel Duet (2004).

répondent pas à des restructurations ayant entraîné des réductions sévères d'effectifs; ils se situent donc un peu à l'écart du mouvement général de *downsizing*.

Ensuite, dans les deux cas, les entreprises, sensibles à la dimension humaine des réorganisations, s'efforçaient d'être attentives à cette dimension et de réussir le changement en mettant en œuvre des formes d'apprentissage organisationnel. Après six mois de fonctionnement, le service Métro de la RATP, inspiré par une pédagogie originale de la métamorphose organisationnelle (David, 1995), voulait tirer les enseignements utiles d'une phase d'expérimentation avant de décider d'étendre son nouveau modèle d'organisation. Composante d'un réseau revendiquant explicitement, et ce depuis son origine (Duet, 2004), une « ambition de progrès social », la caisse régionale d'épargne dans laquelle nous sommes intervenus voulait mettre sur pied des actions de préparation à l'affectation dans la nouvelle organisation.

## ■ TIRER LES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE

### Le design « en trop plein » et l'accent sur la régulation de contrôle

La préférence habituelle dans le changement organisationnel pour les *modus operandi* linéaires au design rassurant est bien connue. Mais dans une succession normée d'étapes, il est difficile de définir la place qu'occuperaient les apprentissages collectifs. Tout au plus leur accorde-t-on un intérêt dans la phase d'intégration quand il s'agit de mettre en œuvre la nouvelle organisation.

Par exemple, on s'appuiera sur des référentiels de compétences pouvant découler eux-mêmes d'une analyse du travail prescrit et, en amont, d'organisations cibles. Dans le prolongement de cette analyse, on élaborera des stages de formation destinés à préparer aux nouveaux rôles professionnels. Construire des référentiels collectifs sur le travail ne manque pas d'intérêt et il existe désormais sur le sujet un savoir-faire établi et des réflexions de fond. Mais la dimension prospective de tels référentiels, ici essentielle, est problématique.

En effet, comment formuler ce que les employés devront mobiliser dans une situation future dont les contours resteront flous jusqu'à ce que les activités soient effectivement exercées? Limité par la méconnaissance d'un travail dont le mode de réalisation est, pour une large part, en construction, on est tenté de se centrer sur les seuls aspects techniques du changement organisationnel (les nouvelles procédures, les nouveaux outils).

Implicitement, cette approche présuppose que le groupe dirigeant a le pouvoir non seulement d'imposer les arrangements structurels préférés aux autres acteurs organisationnels, mais d'en prévoir les conséquences sur les conduites individuelles. Ce qui est loin d'être le cas (voir encadré). Comme des chercheurs ont pu l'observer lors des fusions et des acquisitions, il peut exister un écart notable entre « le changement que la direction veut faire » et « le changement qui se fait » dans les interactions entre les participants à la réorganisation (Giroux, 1999; Giroux et Dumas, 1997).

Malgré son apparente rigueur et l'aura technique dont elle bénéficie, cette approche rencontre donc de réelles limites. Appliquer systématiquement une nouvelle couche d'apprentissage sur des apprentissages obsolètes risque d'être peu opératoire. Les nouvelles acquisitions ne tiendront guère face aux vieilles habitudes de travail, aux routines organisationnelles et aux aléas du changement.

## UNE FUSION (HYPER)PLANIFIÉE DANS UNE CAISSE D'ÉPARGNE

Dans les années 1980, ce réseau d'établissements de crédit sans but lucratif est devenu progressivement un acteur à part entière du système financier français. Au début des années 1990, des évolutions sont encore nécessaires pour parvenir à la modernisation souhaitée par la direction du réseau. Celle-ci engage une étude approfondie pour préparer un plan global de reconfiguration ayant pour finalité de simplifier et de concentrer les responsabilités. Au cours des années 1990, les caisses d'épargne amorcent des fusions d'établissements implantés localement, afin d'accroître les potentialités commerciales et financières. Le nombre de caisses passe successivement de 463 (en 1983) à 186 (fin 1990), puis à 34 (en 1997).

Depuis 1999, selon un modèle d'organisation similaire à celle d'autres réseaux coopératifs, les caisses sont fédérées autour de leur organe central, la Caisse nationale des caisses d'épargne, tête de réseau et banque centrale du groupe, et de la Fédération nationale des caisses d'épargne, instance de représentation des caisses et des sociétaires. Le réseau des caisses d'épargne demeure la seule banque à se voir confier des missions d'intérêt général. En effet, une partie des résultats des caisses est affectée au financement de projets d'économie locale et sociale, à la gestion desquels sont associés leurs administrateurs.

Une banque régionale (900 personnes environ) plus particulièrement étudiée avait été constituée, au stade où nous l'avons observée, par le regroupement de trois établissements d'implantations départementales. La méthodologie adoptée pour la conduite du changement reposait sur un schéma relativement linéaire et très formalisé, dont les grandes phases étaient les suivantes :



- État des lieux
- Cadrage des options stratégiques (les grandes orientations)
- Description de l'organisation cible :
  - Missions et responsabilités
  - Modélisation des processus d'affaires
  - Définition de l'organisation des métiers (regroupement des fonctions et des activités *front* et *back office*, dimensionnement des équipes, organigramme, etc.)
- Mise au point de référentiels de compétences détaillés par métiers
- Entretiens individuels avec les employés
- Allocation des ressources dans la structure selon la base des écarts constatés entre les compétences requises et les compétences acquises
- Mise en place de stages de formation pour permettre l'adaptation aux nouveaux emplois

Cette planification des apprentissages a connu une série de difficultés. Nous laisserons de côté les plus classiques comme le problème résultant de l'inadaptation du calendrier de la formation avec la temporalité de l'action (le stage qui, programmé trop tôt ou trop tard, ne délivre pas les compétences attendues), pour évoquer un phénomène moins évident.

Lors des fusions de caisses, la proximité relationnelle entre l'encadrement, les services fonctionnels et les équipes à la base se réduit, en raison de l'effet de taille et d'une dissémination géographique des équipes. La supervision directe perd de son efficacité, car l'autorité ne peut plus s'exercer à la voix et au regard. Cela implique de travailler autrement, de construire de nouveaux modes de régulation, tant en ce qui concerne la supervision des équipes que la gestion des personnes. La situation où un cadre est appelé à coordonner les activités d'employés se trouvant dispersés sur deux ou trois sites est habituelle. L'observation montre que les réponses à cette situation sont diverses et qu'elles tendent le plus souvent à préserver la supervision directe en maintenant une proximité physique entre la hiérarchie et ses subordonnés, d'où des déplacements fréquents des uns et des autres et une forme de désordre.

Cette prise de distance obligée des superviseurs par rapport à leurs équipes introduit des exigences plus fortes en ce qui a trait à toute une gamme de compétences individuelles (gestion du temps, organisation personnelle, hiérarchisation des priorités, etc.). Celles-ci ne peuvent être valablement constituées sans désapprentissage de schémas anciens, sans remise en question des croyances qui inspiraient les comportements managériaux dans la précédente organisation.

### Le design « en creux » et l'organisation lacunaire

Une nouvelle organisation peut être qualifiée d'« organisation lacunaire » lorsqu'à l'opposé de l'« organisation en trop plein », elle est définie par soustraction d'éléments de l'organisation antérieure jugée trop bureaucratique. On veut retirer tout ce qui paraissait générateur de rigidité. En particulier, on réduit sensiblement le poids des tâches prescrites,

on supprime nombre de procédures jugées tatillonnes. Le projet organisationnel n'est que partiellement construit à l'origine, laissant à chacun des responsables la charge de définir au fur et à mesure les pratiques professionnelles les mieux adaptées. Dans ce cas, si les objectifs et les objectifs globaux sont précisés, les tâches et les procédures d'application ne le sont que partiellement.

Par essais, erreurs et réajustements, les employés tentent de faire face à des situations pour lesquelles le travail n'a pas été dicté. Ils y parviennent tant bien que mal. Et la variété des réponses face à une même situation-problème peut rendre difficiles le travail collectif et les coopérations. Mais la haute direction, engagée dans une démarche pensée comme participative se fait fort de produire des règles de conduite chemin faisant, à partir de l'expérience de terrain.

Ce choix de conduite du changement n'est pas le plus habituel. On peut le comprendre : il est plus exigeant et plus contraignant de mettre en place des dispositifs qui supposent l'acceptation de l'expérimentation et donc celle de l'incertitude (Huber, 1991) ainsi que des jeux politiques qu'elle entraîne (Glynn, Lant, Milliken, 1994).

Dans le cas de l'entreprise de transport (voir encadré) et plus précisément pour l'une des deux lignes expérimentales, un groupe de suivi avait été réuni. Cette analyse avait conduit les participants à s'interroger sur l'organisation du travail, sur les règles et les procédures qui l'accompagnent, sur les dispositifs techniques en cours ainsi que sur les choix de management qui s'appliquent, en relation avec les difficultés rencontrées pour faire fonctionner la nouvelle organisation. Ce groupe de suivi constituait une tentative d'apprentissage par l'erreur, rejoignant la préconisation de Sitkin (1995). Mais, en raison du caractère inhabituel, et sans doute un peu déroutant, de débats dans lesquels les questions exprimées n'appelaient pas de réponses simples, la direction de la ligne avait, au bout de quelques semaines, décidé d'y mettre fin.

Ce constat va dans le sens des travaux d'Argyris (1994) qui relate l'implantation d'un programme de qualité totale dans lequel les employés ont rapidement proposé des améliorations pertinentes : ils savaient

ce qu'il fallait faire mais on ne leur avait jamais demandé leur avis, car on ne voulait pas vraiment corriger la situation. Argyris (1994) montre que l'apprentissage est une forme de changement et la réorganisation implique des modifications aux relations de travail et de pouvoir. Cela n'est donc pas un changement anodin.

On voit les limites d'une telle approche : la direction peut difficilement s'en remettre à la seule spontanéité des acteurs pour construire la nouvelle organisation. Lorsqu'elle tente, par une « organisation lacunaire », d'en faire un design incomplet espérant récupérer ensuite de manière plus ou moins instrumentale ce savoir, elle peut, comme le souligne Giroux (2006), tuer la créativité des réseaux locaux de savoir. Livrés à eux-mêmes, dans une organisation floue et mouvante, les employés se cramponnent d'autant plus aux routines de travail qu'elles représentent le seul îlot de stabilité dans un océan d'incertitudes.

## UN MÉTRO PARISIEN « ORIENTÉ VERS LE CLIENT »

La situation qui prévalait dans les stations du métro parisien jusqu'à la fin des années 1980 était celle d'un système de travail fortement hiérarchisé et structuré par une abondante réglementation et des procédures laissant peu de place à l'initiative. Les employés, agents de station de qualification unique, étaient affectés suivant une logique habituelle dans les grandes bureaucraties : les agents les plus nouveaux et les moins expérimentés occupent les postes les moins prisés. Les stations étaient exploitées en fonction de leur taille avec un ou plusieurs agents selon des modalités d'organisation du travail uniforme.

La modernisation, lancée au début des années 1990, s'inscrit dans la mise en œuvre d'une décentralisation et des inflexions managériales qui l'accompagnent : autonomie reconnue aux lignes en tant qu'unités opérationnelles, mise en place de métiers de développement, rôle confié à la maîtrise en matière d'évaluation du personnel. L'entreprise, dans laquelle primait jusqu'alors une logique de gestion technique et administrative de l'offre de transport collectif, s'engage dans une stratégie d'« orientation client » visant à adapter l'offre aux besoins et aux attentes de ses usagers.

De nouvelles transformations sont entreprises afin d'améliorer la qualité du service offert aux voyageurs. Pour atteindre cet objectif, la direction de l'entreprise mise à la fois sur le développement et la modernisation des moyens techniques et sur la mise en place d'une organisation dont la souplesse permettrait de diversifier l'offre de service. La réorganisation s'effectue à effectif constant.

Les responsables des lignes seront décentralisés en partie sur des secteurs regroupant un ensemble de stations sous l'autorité d'un cadre et d'agents de maîtrise polyvalents. Chaque station sera équipée d'interphones, de caméras, de télé-afficheurs et de distributeurs automatiques de titres de transport. Des agents de station, ainsi « libérés » de la vente, pourront participer à des équipes mobiles

patrouillant dans un secteur. Des centres de liaison seront créés avec des moniteurs de télésurveillance et des équipements de communication (liaisons radio avec des équipes mobiles, avertisseurs d'alarme, etc.). Compte tenu de l'ampleur du changement envisagé, du coût des investissements et de la rupture culturelle qu'il représente, le parti est pris d'expérimenter le projet sur deux lignes considérées comme représentatives du réseau.

Dans cette phase expérimentale, les fonctions sont volontairement peu précisées. Si les objectifs et les objectifs globaux sont fixés, les tâches et les procédures d'application ne le sont que partiellement. Chacun des responsables a la charge de définir au fur et à mesure les pratiques professionnelles les mieux adaptées. La vente de billets, autrefois centrale, n'est plus que l'un des rôles à tenir. L'agent de station intervient désormais en milieu ouvert, en relation avec les agents de conduite et les clients ; aux prises avec des situations comportant une part d'inattendu, il doit s'adapter à l'événement.

Les vides dans la définition de l'organisation en creux étaient censés être remplis par les initiatives des agents. Or ce que l'on constate est souvent fort différent. Les agents privilégient les comportements qu'ils connaissent et, sauf directives contraires, retournent aux pratiques ou aux situations professionnelles antérieures. Par exemple, le travail à deux au guichet de vente, forme de travail éprouvée, tend à perdurer : tout naturellement, un agent d'équipe mobile rejoint l'animateur de station qui lui en fait la demande pour reconstituer le couple « chef de station-receveur » de l'ancien modèle d'organisation. C'est une situation pour laquelle les employés disposent d'un panel de réponses solidement constitué. Par voie de conséquence, les rôles que l'on voulait promouvoir ne sont pas assurés ou le sont mal (faible présence des équipes mobiles sur le terrain). Le nouveau modèle d'organisation s'avère, en définitive, peu efficace.

## ■ UNE DYNAMIQUE DU CHANGEMENT COLLECTIF À GÉRER

### Les routines organisationnelles et le rôle du désapprendre

Changer, c'est échapper à la loi de la répétition. Le changement organisationnel ouvre à l'inconnu, à l'aventure et au risque. C'est l'effet combiné de la nouveauté et de l'insécurité qui crée la réticence à changer. Toute situation de changement véhiculera donc son cortège d'incertitudes et avec elles une inquiétude plus ou moins vive : crainte pour l'individu de perdre pied, doute quant à sa capacité à maîtriser de nouveaux instruments de travail, peur de la déqualification, etc. Quand le changement se développe dans de nombreuses directions, il est source d'ambiguïté et de souffrance. Il est alors difficile pour les individus comme pour les organisations d'établir des relations causales pertinentes entre les actions conduites et les modifications qu'ils perçoivent dans l'environnement (Lant et Mezias, 1992).

Les individus n'inventent pas spontanément des modes d'action adaptés aux nouvelles organisations, pas plus que ces dernières n'engendrent automatiquement les comportements qui leur seraient nécessaires pour fonctionner. La tendance dominante est de s'inspirer directement des conduites professionnelles qui ont fait leur preuve dans le modèle d'organisation antérieur. Ce phénomène a été repéré dans des circonstances fatales. Dans l'étude de l'accident le plus grave de l'aviation civile, qui s'est déroulé à l'aéroport de Tenerife en 1977, Weick (1990) montre qu'en situation d'incertitude, les acteurs tendent à revenir à leurs anciennes manières de faire.

Cela n'a rien d'étonnant. Dans une situation de changement, il est normal de reproduire les comportements réflexes, ceux dont on a l'expérience. Les acteurs privilégient les réponses qu'ils connaissent et, sauf indications contraires, retournent aux pratiques qu'ils maîtrisent bien. Une organisation peut d'ailleurs être vue comme une articulation de routines (des règles, des habitudes, des conventions...) qui permet à une entreprise de fonctionner de manière satisfaisante, sans avoir à réinventer ce qu'il faut faire à chaque moment. Cependant, la transposition simple de solutions familières à des situations nouvelles peut se révéler totalement inefficace. Ceci marque les limites d'un apprentissage spontané, surtout lorsque celui-ci s'élabore sur des bases uniquement individuelles.

Les événements nouveaux et inhabituels ne sont pas naturellement des sources d'apprentissages. Il n'y a apprentissage que si les individus et les groupes ont acquis les ressources leur permettant d'affronter de tels événements. Cette capacité n'est pas innée. Elle dépend beaucoup des moyens d'accompagnement mis en œuvre par l'entreprise.

En leur absence, le risque majeur est la création de situations d'inadaptation. Le principal défi, celui des compétences, est lié à l'obsolescence qui frappe des employés insuffisamment préparés lorsqu'une nouvelle organisation est mise en place. De nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire sont nécessaires au fonctionnement efficace de la nouvelle organisation. Les unes et les autres ne peuvent être donnés complètement *a priori*. L'immersion dans le changement organisationnel peut les faire émerger,

pour autant qu'ils soient confortés par un apprentissage réflexif.

Dans le métro parisien, la transformation de l'organisation formelle ne s'accompagne pas *de facto* d'une modification des fonctionnements collectifs non pas seulement, comme on le dit souvent, parce que des individus résisteraient au changement, mais parce que faute de mieux, ils s'efforcent de réactiver les apprentissages antérieurement acquis, sans renouvellement de leurs investissements cognitifs.

Dans le cas de la caisse d'épargne, les mécanismes en jeu nous semblent similaires. Pas plus que les opérateurs de la RATP, les managers des caisses régionales n'inventent spontanément des réponses adaptées aux nouvelles situations. Ici encore, la tendance à l'œuvre est bien celle de la reproduction.

Les deux cas illustrent donc, chacun à leur manière, l'existence de routines organisationnelles qui jouent un rôle aussi important dans le fonctionnement des organisations que dans leur difficulté à évoluer. Les changements organisationnels ont rendu obsolètes les apprentissages passés qui peuvent entraver le fonctionnement de la nouvelle organisation. Les compétences clefs de jadis peuvent devenir des *core rigidities* qui inhibent l'innovation (Leonard-Barton, 1992). Preuves d'un apprentissage réussi, les routines organisationnelles ont obtenu une légitimité organisationnelle, si bien qu'elles tendent à se perpétuer et s'avèrent difficiles à changer. Elles se constituent en forme de mécanismes de défense, en routines défensives (Argyris, 1985). Lorsque les acteurs font face à des problèmes difficiles et embarrassants, ils cherchent à puiser leurs tentatives de solutions dans le répertoire des compétences existantes, même si elles sont inappropriées.

Cette observation nous conduit à mettre l'accent sur le désapprentissage. À l'instar de Durand (2000), nous constatons que le plus difficile pour les acteurs est de se désengluier de schémas de pensée devenus facteurs d'inertie. Cette dimension est rarement prise en compte dans les programmes de formation. Pourtant, il est délicat de superposer des couches de savoir de nature différente, sans traiter auparavant les couches antérieures. « L'apprentissage par le désapprendre » (Hedberg, 1981) est indispensable lorsque l'organisation fait face à un changement d'envergure. Si

cette exigence a bien été pensée par certains auteurs, comme en atteste une littérature récente (Durand, 2000), il reste à en préciser les modalités opérationnelles.

### **Une pédagogie du désapprentissage fondée sur le dialogue**

Fort de notre première expérience dans les caisses d'épargne, lors d'une seconde recherche-intervention dans un autre réseau bancaire (Gilbert et Pigeyre, 1996), nous avons cherché à aider les acteurs des fusions à réfléchir au pourquoi du succès, pour permettre un partage d'expérience profitable à l'ensemble de l'entreprise. Cette réflexion s'inscrit dans le cadre d'un apprentissage transformationnel qui, selon Mezirow (1991), consiste en l'évaluation critique de sa propre pratique quant au contenu de celle-ci, aux stratégies de résolution de problème mises en œuvre et aux prémisses sur lesquelles s'appuient les individus pour donner un sens à leur propre expérience.

Notre point de départ se situait dans les travaux portant sur les processus discursifs dans les organisations. La réorganisation pouvant être comprise comme une « conversation » (Weick, 1995) donnant lieu à la production d'un discours institutionnel commun (Leroy et Ramanantsoa, 1997; Giroux, 1998). Selon Bouwen et Fry (1993), il y a plusieurs façons de pratiquer le dialogue. Même si ces auteurs croient que la confrontation est le mode de dialogue le plus susceptible d'entraîner un apprentissage profond et durable, il demeure sans doute le plus difficile à réaliser.

Le dispositif élaboré en collaboration entre les chercheurs-intervenants et le système client constituait un dispositif d'apprentissage, individuel, collectif et organisationnel, que l'on peut représenter sur une échelle de progression en quatre étapes.

#### **• Étape 1 (niveau individuel): repérage des porteurs d'expérience concrète**

Une vingtaine de membres de l'encadrement supérieur des caisses ont été identifiés comme « porteurs d'expérience ». Les dirigeants des caisses rencontrés avaient l'expérience de la conduite réussie de

réorganisations. Ils avaient été choisis pour participer à l'étude, car ils savaient en pratique « changer et faire changer ». Mais ils n'avaient pas eu jusqu'alors l'occasion de communiquer cette expérience.

#### **• Étape 2 (niveau individuel): facilitation de l'expression, écoute des témoignages**

Au cours d'entretiens individuels, ces dirigeants ont été invités à s'exprimer sur cette expérience et à livrer les théories, jusque-là implicites, qui justifiaient leur action. Les entretiens étaient structurés autour de trois domaines: (1) la formulation des contenus d'expérience; (2) l'explicitation des manières de procéder (le « comment faire »); (3) l'autoanalyse des fondements implicites de ce « comment faire ».

#### **• Étape 3 (niveau collectif): confrontation et délibération**

Dans des groupes d'analyse des pratiques<sup>4</sup>, chacun réuni pendant une demi-journée sous la conduite de deux chercheurs-intervenants (un animateur et un observateur), les participants ont eu à confronter avec d'autres ce qu'ils avaient appris, à en débattre entre eux pour tenter de dégager un savoir collectif, ce qui pouvait les conduire, sur tel ou tel point d'expérience, à renoncer à certaines analyses et à certains modèles comportementaux devenus inadéquats. Il s'agissait en somme de « désapprendre » à partir de situations survenues, de leur narration et des échanges avec les collègues, afin d'ajuster, après délibération, l'action et les solutions aux problèmes rencontrés.

#### **• Étape 4 (niveau organisationnel): capitalisation, formalisation et diffusion des savoirs produits**

Un rapport regroupant les enseignements sur le pilotage des changements organisationnels lors des fusions a permis de mettre en évidence des enseignements génériques, utiles à la conduite des fusions (par exemple, « ne pas oublier le client », « un problème est toujours sur plusieurs dimensions à la fois », « plus on associe de gens, plus on capitalise sur l'innovation », « éviter le prêt-à-penser managérial autant que le laisser-faire », « les plus compétents aident ceux qui débarquent », etc.)

<sup>4</sup> Ces groupes étaient formés de responsables de grandes fonctions: ressources humaines, commercial-réseau, bancaire-organisation...

Après validation par le groupe de pilotage, ce rapport a donné lieu à l'élaboration d'un programme d'action (information, communication, formation) destiné aux équipes de direction ayant, à l'avenir, à conduire des réorganisations. Le savoir collectif dégagé à l'étape précédente était ainsi en voie de devenir « savoir organisationnel ».

Le dispositif adopté dans le cas évoqué n'a évidemment pas de portée universelle. Il faut le mettre en relation avec des critères plus subjectifs comme la culture de l'organisation par laquelle celle-ci organise la sélection et le traitement des stimuli (Johnson, 1988). Si la démarche exposée a été acceptée par le Crédit Agricole, c'est parce qu'elle épouse les formes du débat coopératif en usage dans les équipes de direction des caisses régionales imprégnées des principes du mutualisme. Malgré cette indéniabilité limite, nous estimons que le fondement de ce dispositif (organisation du désapprentissage par appui sur l'expérience et appel au dialogue) peut inspirer la conduite d'autres changements organisationnels.

### ■ CONCLUSION

Dans les réorganisations, la qualité des apprentissages collectifs suppose une action régulée, compte tenu de l'effort de restructuration cognitive demandé. Les individus et les groupes doivent, d'une part, désapprendre certaines pratiques issues des modalités de travail qui prévalaient dans l'ancienne organisation et, d'autre part, se constituer de nouvelles représentations sur la façon de travailler ensemble. Ces dernières ne peuvent être entièrement inculquées *a priori* dans des apprentissages cadrés, conçus indépendamment d'une connaissance vécue des situations de travail.

L'apprentissage à réaliser est donc à dominante réflexive, comportant une prise de recul par rapport aux anciennes habitudes de travail, à l'expérience de nouvelles situations professionnelles et aux essais d'apprentissage spontané. Il vise à modifier des routines et des visions collectives et non pas seulement à diffuser des connaissances formelles. Il s'agit d'aider les individus à « penser leur expérience » (Mezirow, 2001), à construire et à intérioriser une interprétation nouvelle du sens qu'ils donnent à leur expérience, pour leur servir de guide à l'action. La formation traditionnelle (stages en salle, suivis ou non d'appli-

cations sur le terrain) ne constitue donc pas à elle seule une réponse adaptée. Les exigences ciblées orientent vers des programmes de formation-action, combinés avec une forte implication managériale dans la résolution des problèmes nouveaux et un travail soutenu d'organisation. C'est une démarche qui ne va pas de soi. L'intelligence de l'expérimentation qui suppose une réflexion dans l'action (Koenig, 1994, p. 77) rencontre divers obstacles.

Un premier obstacle tient à l'explicitation et au partage d'expériences. Toute expérience se caractérise par une difficulté intrinsèque qui est celle de sa transmission aux autres. Le praticien est embarrassé pour décrire les schémas opérationnels qui président à ses actes. En outre, ce qu'il exprime (sa « théorie professée ») peut n'avoir qu'un rapport rhétorique avec la pratique. Le phénomène est bien connu : les praticiens sont plutôt meilleurs pour agir que pour réfléchir sur la manière dont ils agissent (Schön, 1983). Il peut être utile de stimuler les confrontations entre acteurs du changement pour favoriser la formalisation des apprentissages et leur transfert.

Un autre obstacle réside dans l'implication politique des dirigeants sur cette question, notamment en favorisant l'articulation entre actions sur les personnes et actions sur les structures. Traditionnellement, ces deux sujets ne relèvent pas de la même sphère de compétence. S'il est admis aujourd'hui, en théorie, par nombre de responsables que les compétences se développent en situation de travail, les principes de la division du travail conduisent, en pratique, à confier la responsabilité des nouveaux apprentissages à un service de formation peu impliqué dans la conduite des transformations organisationnelles. Le cas des réorganisations vient confirmer, si besoin était, que la compétence collective est bien un « chaînon manquant » entre la stratégie et la gestion des ressources humaines (Guilhon et Trepo, 2000).

La culture de l'organisation peut également constituer un écueil de taille. Nos observations sur les cas exposés confortent une conception de l'apprentissage organisationnel selon laquelle les organisations construisent et organisent leurs connaissances en fonction de leur action, mais aussi de leurs caractéristiques culturelles (Dodgson, 1993). Certains contextes peuvent être plus favorables que d'autres à l'apprentissage réflexif.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amadiou, J.-F. et L. Cadin (1996). *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica.
- Argyris, C. (1994). « Good Communication that Blocks Learning », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 77-85.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*, Boston, Ballinger.
- Bouwen, R. et R. Fry (1993). « Innovation et apprentissage organisationnel », *Communication et Organisation*, n° 3, p. 129-157.
- Contandriopoulos, D. et autres (dir.) (2005). *L'hôpital en restructuration : regards croisés sur la France et le Québec*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977) *L'acteur et le système : les contraintes de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- David, A. (1995). *RATP, La métamorphose*, Paris, InterEditions.
- Dodgson, M. (1993). « Organizational Learning: A Review of some Literatures », *Organization Studies*, vol. 14, n° 3, p. 375-394.
- Duet, D. (2004). *Les caisses d'épargne*, Paris, Presses de l'Université de France, coll. Que sais-je ?
- Durand, T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 127, p. 84-102.
- Fiol, C. M. et M. Lyles (1985). « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 803-813.
- Gilbert, P. (2004). « L'intervention évaluative : un dispositif d'évaluation des conditions de réussite d'interventions sur les compétences », *Actes du 15<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Montréal, Université du Québec à Montréal, p. 1609-1626.
- Gilbert, P. et F. Pigeyre (1996). *Conduite du changement et développement des compétences au Crédit Agricole : étude des fusions et enseignements pour le pilotage des changements organisationnels*, Rapport d'étude, Paris, Crédit Agricole et Entreprise et Personnel.
- Girin, J. (1986). « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif de la recherche interactive », *Actes du colloque Méthodologies fondamentales en gestion*, ISEOR/FNEGE, p. 170-186.
- Giroux, N. (2006). « Le nouage des savoirs », dans A. Bouzon, *Questions de communication*, Paris, L'Harmattan.
- Giroux, N. (1999). « La communication dans la "ré-organisation" des fusions-acquisitions », *Communication-Information*, vol. 19, n° 2, p. 11-44.
- Giroux, N. (1998). « La communication dans la mise en œuvre du changement », *Management international*, vol. 12, n° 2, p. 1-15.
- Giroux, N. et D. Dumas (1997). « Trois modalités d'intégration des fusions/acquisitions : l'intégration planifiée, l'intégration émergente et l'intégration conjointe », *Actes de l'Association internationale de management stratégique*, Montréal, HEC.
- Glynn, M. A., T. K. Lant et F. J. Milliken (1994). « Mapping Learning Processes in Organizations », dans C. Stubbart, J. Meindl et J. F. Porac (dir.), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, Greenwich, JAI Press Inc.
- Guilhon, A. et G. Trépo (2000). « La compétence collective, le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », *Actes du Congrès de l'AIMS*, Montpellier.
- Hedberg, R. (1981). « How Organizations Learn and Unlearn », dans P. C. Nystrom et W. H. Starbuck (dir.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford, Oxford University Press, p. 111-125.
- Huber, G. P. (1991). « Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 88-115.
- Johnson, G. (1988). « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 75-91.
- Koenig, G. (1994). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n°97, p. 76-83.
- Lant, T. K. et S. J. Mezias (1992). « An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation », *Organization Science*, vol. 3, p. 47-71.
- Leonard-Barton, D. (1992). « Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 111-125.

- Leroy, F. et B. Ramanantsoa (1997). «The Cognitive and Behavioral Dimensions of Organizational Learning in a Merger», *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 6, p. 871-895.
- Marc, E. et D. Picard (2003). *L'interaction sociale*, Paris, Presses de l'Université de France.
- Mezirow, J. (2001). *Penser son expérience: développer l'autoformation*, Lyon, Chronique sociale, traduit par D. et G. Bonvalot.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Plane, J. M. (2002). *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, L'Harmattan.
- Reynaud, J.-D. (2003). «Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe», dans G. Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, Éditions La Découverte, p. 103-113.
- Reynaud, J.-D. (1988). «Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, p. 5-18.
- Reynaud, E. et J.-D. Reynaud (2000). «La régulation conjointe et ses dérèglements», *Le travail humain*, tome 57.
- Rondeau, A. (2002). «Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (dir.), *Transformer l'organisation*, Montréal, *Gestion*, coll. Racines du savoir, p. 28-45.
- Savall, H. et V. Zardet (2004). *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris, Economica.
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, New York, Basic Books.
- Senge, P. (dir.) (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*, Londres, Nicolas Brealey Publishing.
- Sitkin, S. M. (1995). «Learning through Failure: The Strategy of Small Losses», *Research in Organizational Behavior*, vol. 14, Greenwich, JAI Press Inc.
- Starbuck, W. H. (1983). «Organizations as Action Generators», *American Sociological Review*, n° 48, p. 91-102.
- Tsoukas, H. et R. Chia (2002). «On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change», *Organization Science*, vol. 13, n° 5, p. 567-582.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Weick, K. E. (1990). «The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster», *Journal of Management*, vol. 16, n° 3, p. 571-593.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Readings, Addison Westley.
- Weick, K. E. et R. E. Quinn (1999). «Organizational Change and Development», *Annual Review of Psychology*, vol. 50, p. 361-386.
- Zarifian, P. (1993). *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopérative*, Paris, L'Harmattan.

# Repères et Références

Télescope a choisi des articles et des ouvrages à lire utilement en complément de ce numéro consacré à la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques.

## ■ DES ARTICLES

### What Motivates the Significant/Strategic Change Champion(s)?

Par **Donald Chrusciel**

Langue: anglais

Journal of Organizational Change Management, vol. 21, n° 2, 2008, p. 148-160

Partant de l'idée que le changement est essentiel et non optionnel, l'auteur révèle les motivations des champions des changements stratégiques ainsi que les traits caractéristiques de leur personnalité.

Accessible en version électronique par EMERALD

### The Managerialistic Ideology of Organisational Change Management

Par **Thomas Diefenbach**

Langue: anglais

Journal of Organizational Change Management, vol. 20, n° 1, 2007, p. 126-144

L'auteur s'attache à décrire les difficultés et les obstacles que rencontrent les initiatives de changement stratégique: comment une initiative peut-elle être justifiée, communiquée, perçue et mise en œuvre? Aura-t-elle des conséquences inattendues? Quels sont les intérêts individuels et collectifs en jeu? Comment surmonter l'antagonisme entre la rationalité technique du changement et son ancrage politique?

Accessible en version électronique par EMERALD

### Top-down Organizational Change in an Australian Government Agency

Par **Neal Ryan**

Langue: anglais

International Journal of Public Sector Management, vol. 20, n° 1, 2008, p. 26-44

Il s'agit ici d'une étude de cas dans une organisation gouvernementale australienne. L'auteur décrit l'approche descendante de changement organisationnel qui a été choisie. Il met en évidence les difficultés et les insuffisances de cette approche et recommande de la compléter par d'autres approches participatives.

Accessible en version électronique par EMERALD

### Crisis as Change Strategy in Public Organizations

Par **Claude Rochet, Olivier Keramidas et Lugdivine Bout**

Langue: anglais

International Review of Administrative Sciences, vol. 74, n° 1, 2008, p. 65-77

Le secteur public est réputé pour sa forte résistance au changement. La présente étude prouve le contraire. Ses auteurs montrent que les aptitudes du secteur public pour le changement sont identiques à celles des autres organisations, notamment en situation de crise, les stratégies d'apprentissage permettant selon eux de préserver l'équilibre.

Accessible en version électronique par SAGE Publications

### Management Accounting System, Top Management Team Heterogeneity and Strategic Change

Par **David Naranjo-Gil et Frank Hartmann**

Langue: anglais

Accounting, Organizations and Society, vol. 32, n°s 7-8, 2007, p. 735-756

La composition de l'équipe de la haute direction et les caractéristiques du système de gestion comptable de l'organisation sont les clefs des changements stratégiques. Dans cet article, les auteurs analysent principalement les effets directs et indirects de l'hétérogénéité de l'une et de l'utilisation de l'autre.

Accessible en version électronique par SCIENCE DIRECT

### Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change

Par **Frances S. Berry**

Langue: anglais

International Journal of Public Administration, vol. 30, n° 3, 2007, p. 331-346

L'auteur souligne l'importance de la planification stratégique dans le cas d'un changement organisationnel. Il en propose deux modèles: le premier, dit organisationnel, est structuré en huit étapes alors que le second constitue une approche participative de la théorie du changement.

Accessible en version électronique par INFORMA WORLD



## ■ DES OUVRAGES

### Organization Change: Theory and Practice

Par **W. Warner Burke** (2008)  
Langue : anglais  
Éditeur : Sage Publications

Pour l'auteur, un changement organisationnel efficace doit être fondé sur une connaissance complète du comportement humain dans les lieux de travail. Il distingue à cet effet le changement révolutionnaire du changement évolutif et reconnaît trois niveaux organisationnels concernés par le changement : l'individu, le groupe et le système. Dans cette perspective, la notion de leadership s'avère d'une importance capitale pour la réussite des programmes de changement organisationnel.

### La gestion du changement

Par **Michel Arcand** (2008)  
Langue : français  
Éditeur : Éditions Nouvelles

Sous l'effet des transformations incessantes de l'environnement, la gestion opérationnelle du changement organisationnel est devenue d'une importance stratégique pour les dirigeants. L'auteur démontre que les leaders en sont les acteurs principaux. Selon lui, la planification stratégique repose notamment sur la détermination des acteurs clés du changement, l'évaluation de la capacité de réponse de l'organisation et la préparation du plan d'intervention.

### Gestion du changement

Par **Olivier Meier, Cécile Ayerbe, Michel Barabel et Audrey Missonier** (2007)  
Langue : français  
Éditeur : Dunod

Ce collectif consiste en une synthèse de la littérature et de cas empiriques sur la problématique de la gestion du changement. Il s'articule autour de quatre grands thèmes : la stratégie et le changement ; le changement organisationnel ; le changement et la gestion des ressources humaines ; le changement, les processus et l'innovation technologique.

### Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations

Par **Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece et Sydney G. Winter** (2007)  
Langue : anglais  
Éditeur : Blackwell Publishing

À partir de l'analyse des fondements de l'approche des capacités dynamiques de l'organisation, les auteurs étudient les différents liens existants entre les capacités dynamiques et les dirigeants, les marchés, les processus organisationnels et le changement stratégique. Ils s'intéressent également aux forces de l'organisation en matière d'acquisition de ressources et de croissance de l'entreprise.

### Managing Change in Organizations

Par **Colin Carnall** (2007)  
Langue : anglais  
Éditeur : Prentice Hall

L'auteur met l'accent sur les initiatives de changements réalisées de façon simultanée et propose un nouveau modèle de gouvernance stratégique. Pour lui, la combinaison d'une multitude d'initiatives avec une foule d'activités est une réalité. Ainsi consacre-t-il sa recherche à présenter des modèles destinés à relever des défis complexes.

### Strategic Change, Management in Public Sector Organisations

Par **David Baker** (2007)  
Langue : anglais  
Éditeur : Chandos Publishing

En présentant les techniques et les outils de la gestion du changement, l'auteur rappelle que toute organisation, publique ou privée, doit anticiper et amorcer le changement de façon constructive, créative, efficace et durable pour assurer sa croissance. Il considère que la responsabilité de la réussite du changement incombe en premier lieu aux leaders et aux gestionnaires, mais avec une forte participation des différentes parties prenantes.

# La question de la **cohérence** dans les projets de **réforme** des services publics basés sur la **gestion** des **ressources humaines**

Par **François Pichault**, professeur, directeur de la recherche, HEC-École de Gestion de l'Université de Liège/ESCP-EAP, Paris  
• f.pichault@ulg.ac.be

La littérature normative et empirique sur les relations entre des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) « innovantes » et les performances des firmes privées a conduit, au cours de la dernière décennie, de plus en plus de responsables de services publics à adopter à leur tour de telles pratiques, spéculant sur les effets bénéfiques qui leur sont habituellement associés. Toutefois, à l'opposé de la quantité impressionnante de littérature consacrée à la GRH dans les organisations privées, la recherche empirique en la matière dans le secteur public demeure très limitée (Gould-Williams, 2004; Hays et Kearney, 2001).

La plupart des études disponibles affichent des résultats mitigés quant aux initiatives de modernisation basées sur la GRH (Boyne, Jenkins et Poole, 1999; Demmke, 2004; Giauque et Emery, 2004; Harel et Tzafir, 2001; Hondegheem et Vandermeulen, 2000; Lodge et Hood, 2003). Comment expliquer une telle situation? Existerait-il des caractéristiques propres au secteur public empêchant la réussite de toute initiative de modernisation basée sur la GRH? La vision universaliste de la GRH (Youndt et autres, 1996) est-elle définitivement inopérante dans la sphère publique? Ou bien est-ce davantage la nature de ces réformes et la manière dont elles sont conduites qui sont en cause?

Comme le suggère McNulty (2003), nous pouvons à cet égard mobiliser utilement le cadre analytique du contextualisme développé par Pettigrew (1990). Ce cadre d'analyse repose sur les interrelations entre trois éléments fondamentaux: les contenus que l'on cherche à changer (dans le cas présent les pratiques de GRH), les contextes dans lesquels ils

sont introduits et les processus, marqués par les jeux d'acteurs autour de leur mise en œuvre.

Nous défendons ici l'idée qu'une bonne part des résultats mitigés observés à l'issue des réformes peut être expliquée par des incohérences entre ces trois pôles: dans le contenu même des réformes (certaines variables de la GRH évoluant alors que d'autres demeurent inchangées; certaines évolutions conduisant, de manière paradoxale, à un renforcement des règles et des procédures bureaucratiques); entre le contenu et le contexte de ces réformes (les variables de la GRH se modernisant sans que les routines organisationnelles en vigueur soient modifiées); entre le contenu et le processus par lequel elles sont introduites (les objectifs participatifs des réformes contrastant avec la manière autocratique dont elles sont mises en œuvre). Cette problématique de l'incohérence constitue l'argument central de cette discussion.

À cet effet, nous explorons trois cas extraits de nos pratiques de recherche-intervention au sein de services publics belges.

## ■ LA PRÉSENTATION DES CAS

### Cas A: la gestion des compétences dans un département fédéral

Au début de l'année 2000, le nouveau gouvernement fédéral belge engage une grande réforme visant à modifier radicalement le mode de fonctionnement des administrations publiques. L'idée essentielle sous-jacente à ce projet est de transformer les services publics fédéraux en organisations modernes et « axées sur les clients », avec une référence explicite aux techniques de management utilisées dans le

secteur privé, à même de provoquer les changements attendus. Le projet reçoit un financement conséquent. Il apparaît alors comme un enjeu politique majeur, à la fois à l'intérieur du pays (le dynamisme ministre des Réformes publiques voulant donner à son projet une grande visibilité) et à l'extérieur (la Belgique assumant la présidence de l'Union Européenne durant le dernier semestre 2001).

Dans cette perspective, différentes initiatives préparées par de nombreux consultants sont lancées, parmi lesquelles figure une réorientation fondamentale des politiques de GRH. On entend désormais les articuler autour du management des compétences. Celui-ci repose sur un processus rigoureux de sélection et d'évaluation, un système de rémunération basé sur les compétences, la flexibilité des carrières, une plus grande mobilité horizontale, la mise en concurrence de candidats venant des secteurs privé et public pour les postes de responsabilités élevées (cadres dirigeants), la généralisation des mandats à durée déterminée avec des objectifs spécifiques à atteindre, etc.

Au fil du temps cependant, nombre de critiques se font jour à l'endroit de la réforme, particulièrement à l'encontre du nouveau système de rémunération, censé délaisser le principe de l'ancienneté pour un régime se référant aux compétences. Dans le projet initial, des mesures volontaires des compétences devaient être appliquées sur une base régulière: en cas de succès, une prime liée à la compétence observée serait ajoutée à la rémunération de base durant une certaine période; en cas d'échec, le test serait renouvelé l'année suivante. L'évaluation est redéfinie de la même manière: les anciennes échelles de notation sont destinées à être remplacées par un cycle complet d'évaluation, favorisant le développement individuel de chaque collaborateur.

De tels dispositifs introduisent *de facto* une concurrence interne parmi les fonctionnaires, en contradiction avec les principes habituels d'égalité des chances au sein des services publics. De plus, ils entraînent les fonctionnaires les plus zélés à enfreindre certaines règles du fonctionnement administratif (notamment la sollicitation de l'autorisation hiérarchique), ce qui les met évidemment en porte-à-faux. Ces dispositifs sont finalement abandonnés par le nouveau gouvernement issu des élections fédérales, qui met officiellement la réforme en état de veille.

Un autre problème émerge avec la fonction de cadres dirigeants chargés de diffuser une nouvelle culture managériale à l'intérieur de l'administration. Une procédure de recrutement est lancée aussi bien à l'interne que sur le marché du travail externe. Elle amène la plupart des directeurs en place à poser leur candidature pour ces nouvelles fonctions. Les candidats ont à faire état de leurs capacités de leadership en termes de communication, de gestion du changement, de compréhension du contexte, etc. Ils sont soumis à une procédure de sélection sophistiquée (centres d'évaluation) organisée par un consultant extérieur spécialisé. Les candidats retenus sont engagés pour un mandat de six ans, lequel peut être reconduit si les objectifs initialement fixés ont été atteints. Les rémunérations qui leur sont offertes sont alignées sur celles du secteur privé: elles sont donc liées à la position occupée et non aux performances ou aux résultats de l'évaluation.

Le nouveau gouvernement n'entend pas poursuivre dans cette voie: le recours à l'évaluation externe est jugé trop onéreux et les écarts salariaux entre les cadres dirigeants et les autres fonctionnaires deviennent politiquement difficiles à légitimer. Les principes majeurs de la réforme sont progressivement abandonnés. Il faut souligner que la présidence belge de l'Union Européenne a pris fin et que la pression du programme politique se fait donc moins intense.

À l'instar des autres départements fédéraux, le département ministériel que nous avons observé est directement concerné par la réforme. Le responsable RH, ex-consultant charismatique, tente d'y prendre plusieurs initiatives de modernisation inspirées par la réforme fédérale. Au début de 2005, il décide d'utiliser le nouveau plan de formation comme levier d'action pour implanter le management des compétences au sein de son département. Un fossé croissant se creuse toutefois entre, d'une part, la direction des ressources humaines hyperactive qui tient de nombreuses réunions, réalise des présentations externes, accorde des interviews dans les magazines professionnels, remporte des récompenses, etc. et, d'autre part, les responsables opérationnels et les fonctionnaires davantage préoccupés par le maintien des structures existantes et des modes de fonctionnement actuels.

Finalement, à la surprise générale, le responsable RH annonce son départ. S'ensuit une longue période de vacuité du pouvoir (six mois sans directeur des ressources humaines) durant laquelle les « baronnies » opérationnelles se renforcent. Un responsable RH venant de l'interne est nommé par intérim, mais tous considèrent que sa capacité d'influence doit rester limitée. Nombre de fonctionnaires et de gestionnaires se montrent de plus en plus sceptiques sur la probabilité d'une transformation effective des modes de fonctionnement en vigueur, même si le recentrage des processus fait désormais officiellement partie du programme de toutes les administrations fédérales depuis l'échec de la réforme.

### **Cas B : le programme de formation en management public**

Ce projet se situe au niveau de l'administration générale d'une des trois communautés<sup>1</sup>. Le gouvernement communautaire décide de rouvrir les postes de fonctionnaires-dirigeants en vue d'encourager ces derniers à prendre leurs responsabilités et, en somme, d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens. Les fonctions supérieures sont désormais confiées à leurs titulaires à travers un régime de mandats à durée déterminée : les directeurs généraux de l'administration et des institutions publiques apparentées sont nommés par le gouvernement après qu'il eut procédé à un large appel de candidatures et qu'il eut recueilli l'avis d'un comité de sélection externe.

L'accès des candidats à ces postes de direction est conditionné à leur réussite à un exercice appelé « Brevet de management public ». Lancé par le gouvernement communautaire, le brevet est planifié sur une période de deux ans, suivant un horaire adapté, avec diverses missions de conseil à mener et un mémoire à réaliser sous la forme d'un projet d'entreprise. Il s'agit d'améliorer la connaissance des fonctionnaires en management public, en les dotant d'outils conceptuels et méthodologiques adéquats. Les fonctionnaires sont fortement incités à suivre ce programme de formation selon un système qui combine primes et congés sabbatiques.

Au terme des deux premiers cycles, les résultats sont néanmoins qualifiés de modestes. En vue d'éviter un choc frontal des sensibilités et en l'absence d'une évaluation négative au cours des exercices précédents, on a estimé que les directeurs généraux en place détiennent de fait le brevet. La plupart d'entre eux ont donc été « renommés » grâce à cette procédure « expresse », ce qui n'a pas manqué de créer des iniquités et des frustrations. De nombreuses plaintes sont adressées au Conseil d'État qui décide finalement, en mars 2005, de suspendre le processus. Pour les mandats toujours vacants, le brevet n'est plus légalement exigé.

Malgré ce défaut de bases légales, les programmes de formation sont organisés par le gouvernement et imposés aux candidats. Encore une fois, les critiques se multiplient au sein des personnels concernés. D'une session de formation à l'autre, le taux d'absentéisme augmente. Les candidats les plus anciens n'hésitent pas à défier ironiquement les jeunes conférenciers en dénonçant leur manque d'expérience de la « chose publique ». Lors du séminaire de GRH, de nombreux participants expriment leur déception sur le programme, « sans valeur ajoutée » à l'exception de quelques cours. Dans une démarche réflexive, ils utilisent les concepts de la GRH pour qualifier leur propre situation : les outils analytiques proposés durant le séminaire deviennent ainsi de nouveaux véhicules d'expression de leur scepticisme. Vers le milieu de 2005, face aux remous provoqués par son initiative, le gouvernement communautaire décide de réduire la pression sur les postes de fonctionnaires-dirigeants en annulant l'obligation de suivre le programme de formation : les voies traditionnelles (ancienneté, concours, etc.) sont réactivées pour y accéder.

### **Cas C : la révision générale des barèmes dans un organisme responsable de la politique de l'emploi**

La révision générale des barèmes (RGB) est une initiative réglementaire lancée en 1994 par une administration régionale et les diverses agences qui en dépendent. Constatant la grande diversité des niveaux hiérarchiques (150 échelles de salaires,

---

<sup>1</sup> Les communautés wallonne, flamande et germanophone constituent les trois communautés belges [NDLR].

4 statuts différents, etc.), les autorités régionales ont conçu un nouveau régime de progression avec une seule échelle. Cette échelle révisée introduit le principe de la carrière professionnelle pour les fonctionnaires avec un nombre réduit d'échelons hiérarchiques, un système de rémunération homogène, la généralisation d'un système biennal de notation sur la base de critères normalisés et un investissement significatif dans la formation continue. Cette initiative vise à permettre aux agents compétents d'être promus plus rapidement en dépit des règles habituelles d'avancement à l'ancienneté et à augmenter leur motivation en leur offrant de nouvelles possibilités professionnelles.

Selon la RGB, la progression de carrière doit être homogénéisée au sein des différents départements et services dépendant de l'administration régionale. Elle est désormais liée aux résultats de l'évaluation (pas d'appréciation négative au cours d'une certaine période de temps) et à l'acquisition validée de compétences spécifiques par l'entremise de programmes de formation appropriés. L'accession à chaque échelon hiérarchique supérieur est dès lors prédéfinie de manière stricte. Dans chaque cas, ces procédures doivent faire l'objet d'une négociation avec les organisations syndicales. Certaines d'entre elles sont étroitement liées au puissant parti socialiste qui domine traditionnellement la vie politique de la région. Dans ces conditions, il ne faut guère s'étonner du fait que l'individualisation des carrières demeure limitée. De surcroît, en raison des contraintes budgétaires pesant sur l'ensemble du secteur public régional, il est prévu d'appliquer les nouvelles procédures selon un rythme propre à chaque département ou service. Ainsi, la RGB est introduite de manière très inégale et selon des niveaux d'intensité variables dans l'ensemble de l'administration régionale: certaines entités ont d'ailleurs conservé leur ancien système de progression de carrière; d'autres ont convenu avec les organisations syndicales d'une introduction lente et progressive de la nouvelle échelle, etc.

Au début de l'année 2000, le gouvernement régional issu des élections entend élaborer un nouveau Code de la fonction publique régionale. Il sera adopté à la fin de 2003, après d'âpres négociations avec les organisations syndicales. Le nouveau code inscrit la RGB dans un cadre plus large, celui du management

de l'administration publique régionale. Cependant, les principes essentiels de la RGB demeurent inchangés, ce qui ne manque pas de nourrir les critiques. La notion de filière professionnelle est notamment maintenue telle quelle, avec une procédure d'évaluation uniforme basée sur des critères prédéfinis, empêchant toute tentative d'individualisation des pratiques de GRH de voir le jour.

Au sein de l'organisme responsable des politiques de l'emploi, la nouvelle échelle salariale apparaît rapidement trop rigide par rapport au nouvel environnement concurrentiel auquel l'organisme doit désormais faire face. Un des principaux problèmes qui se posent à la direction réside en sa capacité à attirer et à retenir des compétences de haut niveau. À la suite d'un audit stratégique mené par une firme de conseil internationale, le comité de direction décide d'exploiter une ouverture offerte par le nouveau Code de la fonction publique, c'est-à-dire la possibilité de créer des « fonctions spécifiques », requérant une expertise particulière ou liée à des projets temporaires.

Pour ces fonctions, des critères exclusifs peuvent être déterminés en dehors de l'échelle (en termes de compétences requises, d'accession au poste, de salaire, de procédures de sélection, etc.). Les fonctions spécifiques sont légalement considérées comme une exception: il s'agit avant tout de prouver que le déficit des compétences ne peut pas être comblé en faisant appel aux seules ressources internes. La direction choisit cependant d'appliquer le concept à une grande partie des postes à responsabilités, ce qui déclenche immédiatement une opposition syndicale. La direction tente par ailleurs d'obtenir de son ministère de tutelle et de négocier avec les syndicats un statut séparé pour l'ensemble de l'organisme, qui l'autoriserait à s'affranchir définitivement du Code de la fonction publique. Les négociations durent depuis trois ans et tardent à aboutir.

## ■ LA DISCUSSION ET LES RECOMMANDATIONS

Nous allons tenter de comprendre les raisons pour lesquelles, dans chaque cas, l'impact des réformes sur le processus de modernisation semble relativement minime. Au-delà de la simple observation de la diversité des contextes, nous entendons explorer

la principale hypothèse qui sous-tend notre article : les résultats édulcorés obtenus au terme des réformes publiques basées sur la GRH peuvent être expliqués en termes d'incohérence entre le contenu, le contexte et le processus de ces réformes. Nos trois cas illustrent différents problèmes d'incohérence apparaissant habituellement autour des projets de modernisation fondés sur des initiatives en RH : entre les variables de la GRH elles-mêmes, entre les variables de la GRH et les modes de fonctionnement organisationnels en vigueur, entre les objectifs des innovations en RH et la manière dont celles-ci sont implantées. Nous pouvons à présent entamer la discussion de notre hypothèse.

### Les différentes facettes de la modernisation

À partir des trois cas décrits, une première situation problématique se caractérise par le manque de cohérence dans le contenu même des réformes. Nous observons cette incohérence quand est mise de l'avant la nécessité d'augmenter les compétences *soft* des fonctionnaires (compétences managériales et comportementales) à l'aide de programmes de formation et de critères de sélection (cas B). Cette tendance en faveur de l'individualisation prend racine dans un contexte où les autres variables de la GRH (rémunération, mobilité, évaluation, etc.) restent immuables, se fondant toujours sur le modèle objectivant (Pichault et Nizet, 2000) en vigueur dans l'administration communautaire (grilles de salaires, promotion à l'ancienneté, etc.).

Cette distorsion soulève la question de la « cohérence interne » de ce genre de tentative de modernisation. Dans le cas B, il n'est pas étonnant que les employés concernés essaient d'exploiter l'enjeu central du modèle objectivant – le principe de neutralité – au service de leurs intérêts menacés. La plupart de leurs critiques visent à défendre l'intégrité de ce principe qui ne serait plus garantie dans un environnement de plus en plus individualisant. Ils plaident sans surprise pour le maintien ou le rétablissement d'une règle qui leur offre une protection contre ce qu'ils perçoivent comme de l'arbitraire managérial. C'est la raison pour laquelle, faisant suite aux plaintes déposées, le processus est interrompu par un arrêt du Conseil d'État. La situation peut être qualifiée de

*proto-modernisation*, ce qui signifie que le changement est limité à certains signes préliminaires tandis que les composants majoritaires de la politique de GRH restent ancrés dans la tradition. Les prémisses de la modernisation sont bien là, sans suite.

Toujours liée au contenu, une deuxième catégorie de problèmes est inhérente au principe même de l'introduction de méthodes de GRH susceptibles de professionnaliser le fonctionnement des services publics et de s'éloigner des pratiques informelles et arbitraires. Comme dans le cas C, ces méthodes de « management » consistent pour l'essentiel à échapper aux tentatives de politisation de la fonction publique en multipliant les échelles de notation, les descriptions de tâches, les procédures de recrutement structurées, les promotions par concours, etc. Cette production de procédures et de règlements contribue à une normalisation et à la rigidité des pratiques de GRH (modèle objectivant). Ce qui nous conduit à poser la question suivante : de nombreuses initiatives actuellement lancées dans le secteur public ne participent-elles pas, sous le couvert de la modernisation, à un renforcement de fait des routines organisationnelles existantes, dévoilant ainsi un décalage croissant entre les discours modernistes et les pratiques traditionnelles, décalage que nous qualifierons d'incohérence discursive ?

Nous rejoignons ici les observations de Hood (2000) sur ce qu'il appelle « les paradoxes du gestionariat public ». Les effets oratoires censés aider les gestionnaires à se libérer des bureaucraties procédurières et autocentrées finissent par entraîner une accumulation encore plus grande de procédures et de réglementations. C'est la version moderne du cercle vicieux bureaucratique déjà dénoncé par la sociologie des organisations. Nous proposons de définir cette deuxième situation par le terme de *pseudo-modernisation*, caractérisée par le fossé s'élargissant entre le discours officiel de la modernisation qui fait référence aux principes du modèle individualisant et les pratiques de GRH concrètement mises en place qui se rapprochent du modèle objectivant. On prétend moderniser, mais on concourt en fait à bureaucratiser davantage. Dans ces conditions, il ne faut pas s'étonner de découvrir l'apparition de stratégies de diversion – le recours

aux fonctions spécifiques dans le cas C – en vue d'éviter les rigidités de la centralisation.

Le troisième écueil est lié au manque de cohérence entre le contenu et le contexte des tentatives de modernisation. Il trouve son origine dans l'évolution décisive de l'ensemble des variables de la GRH vers plus de flexibilité et de décentralisation, à travers un investissement massif dans le développement des compétences, l'individualisation des plans de carrière, la rémunération à la carte, la sélection basée sur des processus d'évaluation, l'appréciation des performances, etc. On recherche ainsi une véritable intégration des différentes variables de la GRH, ce qui va à l'encontre des pratiques traditionnelles de la sphère publique, comme dans le cas A.

Nous pouvons cependant nous interroger sur la mesure de cette nouvelle politique de GRH qui efface les repères traditionnels de la gestion du personnel à la fois pour les gestionnaires et les fonctionnaires : est-elle apte à susciter par elle-même un changement dans les modes d'organisation du travail ? En d'autres termes, comment combler l'inévitable fossé qui se creuse entre des politiques de GRH novatrices et les « routines » organisationnelles existantes ? Des méthodes individualisantes peuvent rapidement perdre leur substance en se fondant dans une structure bureaucratique dominée par une forte division du travail des opérateurs, la normalisation des procédés, la centralisation de la prise de décision, etc. (Mintzberg, 1979). Dans ces conditions, les fonctionnaires doivent choisir entre appliquer les méthodes modernes de la GRH ou se conformer aux règles classiques de l'organisation du travail. Une modernisation de la GRH dans le cadre d'un habitus organisationnel inchangé pose la question de l'incohérence contextuelle.

Nous proposons ici le concept de *post-modernisation* qui se réfère avec humour à l'effacement des repères administratifs hérités du passé. Il souligne aussi le type de relations qui se noueraient entre innovation

en GRH et réorganisation du travail, celle-ci étant censée suivre celle-là, quand il semble au contraire que l'organisation du travail prédomine. Certes, on « débride » la GRH, mais sans « relâcher » l'organisation, ce qui crée forcément une situation de trauma organisationnel. En somme, dans le cas A, l'interruption de la réforme fédérale – au nom de l'équité – mène au renouveau de pratiques de GRH proches du modèle objectivant, sans doute plus appropriées à la configuration mécaniste dominante.

Enfin, le quatrième ordre de situations problématiques est dépendant du manque de cohérence entre le contenu proclamé des réformes publiques basées sur la GRH (vers plus de flexibilité, de décentralisation et de participation) et le processus par lequel elles sont effectivement importées. C'est ce que nous appelons l'incohérence processuelle. De nombreux programmes de réforme sont en effet principalement conçus, pilotés et imposés depuis le sommet (échelon stratégique), avec une faible participation des fonctionnaires ou de leurs représentants syndicaux (Horton, 2003 ; Emery et Giauque, 2003). On se référera à cet égard au cas B. Ces initiatives sont souvent marquées par la précipitation, des résultats tangibles devant être obtenus le plus rapidement possible, généralement en fonction d'une échéance électorale, comme dans le cas A.

Nous parlons ici de *turbo-modernisation*. Une réforme, dont le volet participatif et les marges d'initiative sont décrétés depuis le sommet de la hiérarchie et qui est poursuivie à marche forcée, contient intrinsèquement ses propres contradictions. Dans un pareil contexte, comment peut-on espérer l'engagement spontané des fonctionnaires dans le sens souhaité ? Une telle incohérence appartient probablement à la catégorie des injonctions paradoxales dont les incidences négatives sont bien connues des psychothérapeutes. En obligeant les individus à être entrepreneurs et autonomes, on obtient souvent l'effet inverse.

## LES PROBLÈMES CARACTÉRISTIQUES DES RÉFORMES PUBLIQUES BASÉES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CATÉGORIE	TYPE D'INCOHÉRENCE	PROPOSITION
<b>Proto-modernisation</b>	Interne	<b>P1</b> : La modification d'un nombre limité de variables de la GRH (par exemple, la formation) lorsque les autres demeurent inchangées ne saurait aiguillonner un changement organisationnel.
<b>Pseudo-modernisation</b>	Discursive	<b>P2</b> : La modification des variables de la GRH vers plus de formalisation et de centralisation et moins de flexibilité creuse un fossé entre les discours modernistes et les pratiques concrètes de la GRH.
<b>Post-modernisation</b>	Contextuelle	<b>P3</b> : La modification d'un ensemble de variables de la GRH dans une nouvelle direction, non accompagnée d'une transformation des modes de fonctionnement traditionnels, ne peut activer par elle-même un changement organisationnel.
<b>Turbo-modernisation</b>	Processuelle	<b>P4</b> : La modification des variables de la GRH à la hâte, sans aucune implication des fonctionnaires quant aux finalités et aux modalités de la réforme, conduit à un manque d'engagement empêchant la réforme d'atteindre ses objectifs.

### Le rôle des politiques de gestion des ressources humaines en matière de modernisation : les recommandations

Nous sommes maintenant capables d'analyser la contribution effective des politiques de GRH à la modernisation des services publics et de recenser les conditions qui leur permettront d'aider à hausser les performances des réformes engagées.

Notre étude signale tout d'abord l'échec probable des tentatives de type proto-modernisation, centrées sur un nombre restreint de variables de la GRH. Bien qu'ils aspirent à promouvoir une approche plus individualisée, les programmes de formation du secteur public peuvent connaître de graves échecs si des variables « de base » de la GRH (l'évolution de carrière, l'évaluation, les rémunérations...) ne sont pas réorientées dans le même sens, c'est-à-dire si elles restent au contraire soumises à des règles impersonnelles et homogènes, offrant peu de considération pour le développement des compétences individuelles (P1). Par conséquent, la première recommandation émise est : une masse critique de variables de la GRH doit être transformée simultanément si l'on veut éviter l'anesthésie d'une initiative de modernisation (réduction de l'incohérence interne). En d'autres termes, l'incohérence interne doit être réduite

au maximum.

Pour ce qui est de la *pseudo-modernisation*, notre analyse indique que n'importe quelle évolution de la GRH entreprise au nom de la modernisation ne contribue pas nécessairement à la transformation effective des services publics. Elle peut tout aussi bien renforcer les routines bureaucratiques préexistantes (P2) en enfermant les projets (par exemple pour plus de flexibilité) dans des règles et des procédures contraignantes ou en favorisant implicitement des « interprétations » contradictoires de la même évolution. La deuxième recommandation importante réside donc en la nécessité de clarifier la signification attribuée au concept de modernisation. Il convient en effet de s'accorder, dès le départ, sur les objectifs poursuivis par les projets de réforme : s'agit-il de quitter l'univers des pratiques informelles et de mettre en place des procédures plus « objectives » et uniformes ? S'agit-il plutôt de reconnaître l'investissement personnel de chaque collaborateur par des pratiques plus individualisées ? Toutes formes d'incohérence discursive doivent être éliminées.

Quand les réformes basées sur la GRH sont dites de post-modernisation, cela révèle une distorsion de la relation entre leur contenu et le contexte. C'est-à-dire qu'à l'adoption de nouvelles politiques de GRH effa-



çant les repères traditionnels, s'oppose l'immutabilité du contexte organisationnel, même si on escompte une évolution de celui-ci dans un futur proche. Le décalage entre contenu et contexte s'intensifie, causant inévitablement des tensions. Comme troisième conclusion, nous suggérons qu'une tentative de modernisation ne peut se cantonner à la seule modification des pratiques de la GRH. Elle doit débiter par une restructuration en profondeur des modes de travail en vigueur dans les services publics (nouvelle division du travail, du vertical à l'horizontal, mécanismes de coordination basés sur les réseaux et la flexibilité, décentralisation de la prise de décision, etc.). Plus simplement, nous préconisons ici une reconfiguration des processus qui permettra de réduire l'incohérence contextuelle. Dans le cas A, les responsables des administrations fédérales semblent s'en être persuadés. Les politiques de GRH peuvent alors appuyer et accompagner le changement en fournissant des descriptifs de fonction adaptés, des ressources pour le développement des compétences, des techniques d'évaluation appropriées, une évolution des régimes salariaux, etc. Elles ne sauraient cependant pas dynamiser à elles seules le processus de changement.

Nous avons pu observer le syndrome de la turbo-modernisation dans nos différents cas d'étude. Il surgit, le plus souvent, des nécessités du programme politique et il est caractérisé par une manière « panoptique » d'implanter les réformes, qui amplifie les habituels conflits liés aux tentatives de changement (Pichault, 1995). La turbo-modernisation met en lumière les tensions existantes entre le contenu des réformes et le procédé par lequel elles sont implantées. Dans une perspective de gestion du changement, il apparaît indispensable de porter une attention permanente à la conformation et aux évolutions du système de répartition du pouvoir du milieu visé par le projet de réforme. On trouve ici les principes de base de l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977). Dès lors, notre dernière recommandation concerne la gestion des réformes publiques basées sur la GRH : tout projet de modernisation se

doit d'être piloté comme un processus de changement, évitant l'habituelle tentation « panoptique » et adoptant un style de management plus « politique ». L'ensemble du processus de changement restant pour une large part émergent, imprévisible, incontrôlable et dépendant de compromis spécifiques, aucune procédure clefs en main, aucune ligne de conduite formalisée ne peut garantir la réussite d'une réforme du secteur public. L'adoption d'un style de management politique – fait d'essais et d'erreurs, d'ajustements aux réactions du personnel et aux problèmes techniques, de mobilisation des parties prenantes et d'arbitrages entre des intérêts contradictoires – aide à acquérir une vision plus réaliste du processus de changement.

C'est, nous semble-t-il, en veillant à réunir ces conditions qu'un directeur des ressources humaines peut prétendre jouer un rôle d'agent de changement, voire de partenaire stratégique (Ulrich, 1997) dans les opérations de modernisation de l'administration publique.

## ■ CONCLUSION

Une perspective contextualiste sur le changement par la GRH apparaît ainsi comme un moyen privilégié de relever les défis de la complexité des services publics et des multiples entreprises de modernisation qui y sont expérimentées. Elle se différencie de la perspective universaliste qui recommande l'adoption de politiques novatrices en GRH en vue d'améliorer la performance organisationnelle des services publics. Elle rejette définitivement l'idée selon laquelle d'hypothétiques « bonnes pratiques » de GRH pourraient être transférées *in extenso*, sans le moindre respect pour la singularité des contextes et la spécificité des processus de changement. Elle insiste enfin sur les différentes formes de cohérence à maintenir pour mener à bien de tels trains de réforme. D'autres études, quantitatives et qualitatives, seraient évidemment nécessaires pour tester la validité des hypothèses discutées dans cet article dans d'autres contextes institutionnels.

## BIBLIOGRAPHIE

- Boyne, G. A., G. Jenkins et M. Poole (1999). « Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison », *Public Administration*, vol. 77, n° 2, p. 407-420.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- Demmke, C. (2004). *European Civil Services between Tradition and Reform*, Maastricht, Institut européen d'administration publique.
- Emery, Y. et D. Giauque (2003). « Emergence of Contradictory Injunctions in Swiss NPM Projects », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, n° 6, p. 468-481.
- Giauque, D. et Y. Emery (2004). *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.
- Gould-Williams, J. (2004). « The Effects of "High-Commitment" HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers », *Public Administration*, vol. 82, n° 1, p. 63-81.
- Harel, G. H. et S. S. Tzafir (2001). « HRM Practices in the Public and Private Sectors: Differences and Similarities », *Public Administration Quarterly*, vol. 25, n° 3, p. 316-355.
- Hays, S. W. et R. C. Kearney (2001). « Anticipated Changes in Human Resource Management: Views from the Field », *Public Administration Review*, vol. 61, n° 5, p. 585-597.
- Hondeghem, A. et F. Vandermeulen (2000). « Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, n° 4, p. 342-353.
- Hood, C. (2000). « Paradoxes of Public-Sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains », *International Public Management Journal*, vol. 3, n° 1, p. 1-22.
- Horton, S. (2003). « Participation and Evolvement: The Democratization of New Public Management? », *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, n° 6, p. 403-411.
- Lodge, M. et C. Hood (2003). « Competency and Bureaucracy: Diffusion, Application and Appropriate Response? », *West European Politics*, vol. 26, n° 3, p. 131-153.
- McNulty, T. (2003). « Redesigning Public Services: Challenges of Practice for Policy », *British Journal of Management*, vol. 14, p. 31-45.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organisations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Pettigrew, A. (1990). « Longitudinal Field Research on Changes: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 267-291.
- Pichault, F. (1995). « The Management of Conflicts in Technologically Related Organizational Change », *Organization Studies*, vol. 16, n° 3, p. 449-476.
- Pichault, F. et J. Nizet (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: approches contingente et politique*, Paris, Seuil.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business School Press.
- Youndt, M. A. et autres (1996). « Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 836-866.

# Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique<sup>1</sup>

Par **Yves-Chantal Gagnon**, professeur, titulaire de la Chaire Bell en technologie et organisation du travail, École nationale d'administration publique du Québec • yves-chantal.gagnon@enap.ca

Cela ne fait plus aucun doute, la performance, tant pour les gouvernements que pour les entreprises, passe par la maîtrise de l'information. Ainsi, le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) est perçu comme un facteur clef de succès et la meilleure façon d'améliorer le niveau de compétitivité nationale.

L'industrie des TIC l'a bien compris et offre une gamme impressionnante et très diversifiée de solutions technologiques pour répondre aux besoins des entreprises et des gouvernements et parfois même pour les devancer. Dans une telle situation, les décideurs doivent exercer des choix stratégiques qui souvent les dépassent et se soldent par des constats d'échec, les améliorations attendues n'étant pas au rendez-vous, alors que de nouveaux problèmes, eux, le sont.

C'est ainsi que Gartner et le Standish Group affirment de concert que 75 % des projets de changement technologique n'arrivent pas à atteindre les objectifs (Aiman-Smith et Green, 2002; Bernier et Roy, 2003; Tranfield et Braganza, 2007). Ces échecs sont à ce point reconnus que 65 % des décideurs considèrent qu'un ERP<sup>2</sup> risque de nuire au succès d'affaires de leur organisation à cause des problèmes potentiels liés à son implantation (Austin et Nolan, 1999 dans Bernier, Bareil et Rondeau, 2003). Selon différents auteurs, ces échecs se mesurent par le fait que le projet est arrêté en cours de route, que le système ne répond pas aux exigences opérationnelles de l'organisation, que le coût du projet dépasse de beaucoup le budget

prévu (on parle souvent du double), que l'échéancier d'implantation n'est pas respecté ou que les utilisateurs sont insatisfaits (Aiman-Smith et Green, 2002; Gargeya et Brady, 2005).

Qu'est-ce qui explique un taux d'échec aussi élevé qui perdure, qui plus est, depuis 1980, toujours selon Gartner et le Standish Group (Tranfield et Braganza, 2007)?

## ■ LE PRINCIPAL DÉFI : GÉRER

### LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Selon nous, ces échecs ne sont pas étrangers au fait que dans la gestion de ces projets, encore aujourd'hui, l'accent est mis presque exclusivement sur la dimension technique ou l'atteinte des objectifs opérationnels alors que l'aspect humain est, plus que jamais, déterminant dans l'implantation de nouvelles technologies. « Les dirigeants sous-estiment souvent le bouleversement – conflits internes et humains – qui accompagne toute rupture d'avec un mode de pensée et de travail » (Goss, Pascal et Athos, 2001, p. 97). Comme l'a si bien souligné Siebeneicher (1987), ce n'est pas la technologie qui améliore la performance de l'organisation, mais bien la façon dont les humains l'utilisent (Ho, Patuwo et Hu, 1998).

En ce sens, la réussite d'un projet de changement technologique<sup>3</sup> devrait se définir comme suit: la réussite d'un changement technologique se mesure par l'atteinte des objectifs opérationnels visés par l'implantation de la technologie ainsi que par l'appropriation<sup>4</sup> de cette technologie par les opérateurs; cette appropriation

<sup>1</sup> L'élaboration du contenu de cet article repose sur les résultats de travaux de recherche qui ont été financés par la Chaire Bell en technologie et organisation du travail et le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec.

<sup>2</sup> *Enterprise Resources Planning*, progiciel gérant l'ensemble des flux d'une entreprise dans tous les secteurs.

<sup>3</sup> Par changement technologique, nous entendons toutes les modifications aux outils et aux techniques de l'environnement de travail, principalement l'automatisation, la gestion informatisée des systèmes de production de même que les systèmes d'information organisationnels (Hirschheim, 1985).

<sup>4</sup> L'appropriation est la capacité du personnel à utiliser la nouvelle technologie pour exécuter adéquatement ses tâches en respectant les normes établies dans son groupe de travail (Bernoux, 2004).

ne peut avoir lieu qu'en tenant pleinement compte des aspects humains dans le cadre d'un compromis à faire entre les choix technologiques, les coûts et l'échéancier du projet.

On le voit, autant la nouvelle gouvernance doit reposer sur l'apport des TIC, autant les principaux défis liés à leur adoption ne sont plus principalement techniques. C'est notamment vrai pour le cas des services électroniques où la première vague d'implantation consistait surtout à numériser l'information et à la rendre accessible en ligne. La plupart de ces projets nécessitaient une expertise technologique importante pour assurer une conception technique adéquate. C'est pourquoi, c'était avant tout des spécialistes en technologies de l'information qui menaient ces projets. Aujourd'hui, on est passé de cette phase informationnelle à celle dite interactionnelle ou transactionnelle. Les TIC sont ainsi de plus en plus intégrées à la gestion et au processus d'affaires des gouvernements et des entreprises. Par conséquent, il est difficile de séparer leur caractère purement technique des autres aspects.

Ainsi, plusieurs auteurs écrivent que la réussite de ces projets ne tient pas qu'au bon fonctionnement de la nouvelle technologie, mais qu'elle dépend surtout de la capacité à changer l'organisation (Bernier, Bareil et Rondeau, 2003). Dès lors, le principal défi est de gérer la transformation nécessaire de l'organisation (Bernier et Roy, 2003). Pour évaluer la façon dont les États et les entreprises recourent aux technologies, il ne faut pas uniquement relever le nombre d'implantations, mais également leur efficacité à maîtriser les changements organisationnels que ces implantations entraînent inévitablement.

À cet égard, les nombreuses études de cas que nous avons réalisées sur le terrain amènent à conclure que la transformation qui doit accompagner toute implantation de nouvelle technologie n'est pas évaluée et gérée proactivement, et ce, surtout sur le plan humain (Gagnon, Bourgault et Fortier, 2003). Malgré le fait que ces projets modifient les processus, les fonctions du personnel et l'organisation du travail, il est rare qu'une réingénierie soit faite en conséquence ou encore que soient repensés les postes de travail. Nous en avons pour preuve ces propos de certains intervenants :

- « Les concepteurs ont sous-estimé le temps et l'énergie nécessaires pour gérer le changement. »
- « Il y a eu plein d'incidents quand le changement a été fait. On était à la remorque des événements. »
- « Les clients étaient mécontents parce que le personnel ne pouvait leur donner l'information dont ils avaient besoin pour utiliser le nouveau système. »
- « Une mésentente avec un groupe d'employés a bloqué la mise en service de l'application. »

L'échéancier est fréquemment une variable rigide et immuable qui imprègne tout le projet d'implantation technologique. Il sert souvent, à tort ou à raison, à justifier le peu d'attention et de temps consacrés à certaines activités essentielles de la gestion de la transformation organisationnelle, par exemple l'analyse des processus, la formation ou les tests. Comme en témoignent les citations suivantes d'intervenants, c'est comme s'il n'y avait de temps et d'espace que pour la technologie et non pour l'humain :

- « Les employés touchés n'ont pas été impliqués, car on n'avait pas le temps. »
- « Il y avait bien une formation qui était prévue, mais il ne restait plus de temps pour la donner. »

Dans un tel contexte, les systèmes sont souvent livrés à la date prévue, mais ils ne sont pas véritablement ou complètement opérationnels; ils sont trop lourds ou les procédures à suivre pour réaliser une opération sont laborieuses. Il faut souvent recourir à des palliatifs en attendant. Il arrive aussi que des éléments, pourtant prévus dans le développement, doivent être repris ou terminés après la livraison de l'application. Les déclarations d'intervenants sont éloquentes à ce propos :

- « Le projet est toujours en développement. »
- « Le potentiel du système n'est pas atteint. »

Si on veut remédier à cette situation, qu'est-ce que cela implique par rapport à la gestion du changement technologique ?

### **La gestion d'un changement technologique : une opération complexe**

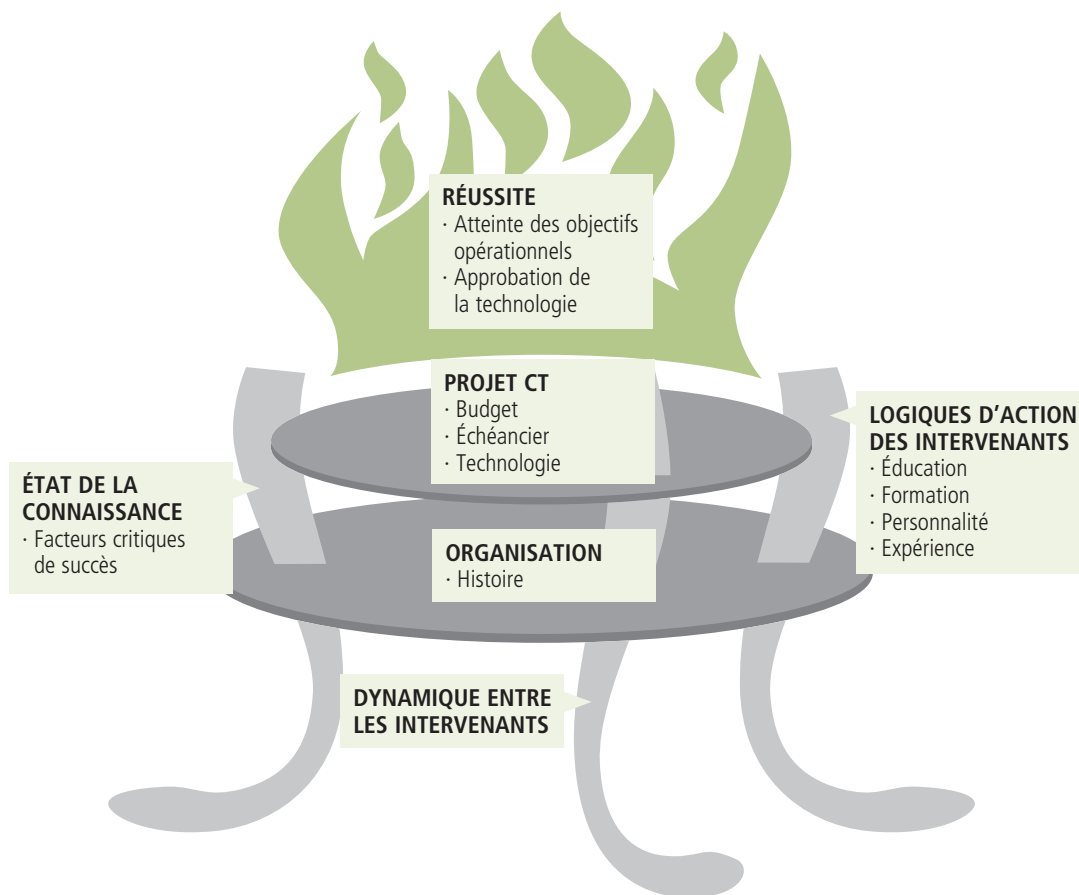
Il ressort des éléments présentés ci-dessus que la gestion d'un projet de changement technologique

est une opération complexe où s'entremêlent des considérations liées au processus, à la technologie, au budget, à l'échéancier et aux ressources humaines. Pour réussir, elle doit reposer sur trois leviers stratégiques, ainsi qu'ils sont illustrés dans la figure 1.

On y représente, par une analogie à la flamme olympique emblème de la participation et des exploits humains, la réussite que vise tout projet de changement technologique mesurée à l'atteinte des objectifs opérationnels et, surtout, à l'appropriation de la technologie par les opérateurs. C'est pourquoi cette flamme s'élève au-dessus du plateau du projet de changement technologique dont les principales composantes sont le

budget, l'échéancier et la technologie. Ce projet repose sur un autre plateau plus vaste qui est celui de l'organisation avec son histoire, sa culture et son contexte spécifique. Finalement, trois leviers stratégiques supportent et relient ces deux plateaux vers la réussite du changement technologique : l'état de la connaissance, les logiques d'action des intervenants et la dynamique qui s'établit entre ces derniers. Ce sont des leviers stratégiques, car le fait d'ignorer ou même de ne pas tenir suffisamment compte de l'un ou l'autre de ces leviers risque presque inévitablement d'entraîner des difficultés et même de faire carrément échouer le projet de changement technologique.

FIGURE 1 : LES LEVIERS STRATÉGIQUES DE LA RÉUSSITE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE (CT)



Le premier levier, l'«état de la connaissance», est constitué des principales théories et pratiques reconnues et acceptées en matière de conduite du

changement, de gestion de projet et d'implantation de nouvelles technologies. En effet, les praticiens ne partent pas de zéro pour gérer un projet de changement

technologique. Beaucoup d'efforts de recherche ont permis de tirer des leçons des expériences vécues, certaines réussies, d'autres pas. Des études ont aussi porté sur l'identification des meilleures pratiques en matière de gestion des changements technologiques. Finalement, des chercheurs se sont attachés à esquisser certains principes théoriques destinés à soutenir et à encadrer la gestion de tels changements.

Le concept qui représente sans doute le mieux ces composantes de la connaissance acquise, tout en leur donnant une portée pragmatique, est celui des

facteurs critiques de succès. Il s'agit d'un nombre limité d'éléments qui doivent être présents ou d'activités à réussir si on veut que le changement technologique soit un succès. Il est donc essentiel de constamment leur porter beaucoup d'attention dans la conduite d'un changement technologique (Rochart, 1979).

Le tableau 1 dresse la liste des principaux facteurs de succès universellement reconnus en matière de gestion de changements technologiques.

**TABLEAU 1 : LES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS**

FACTEURS	RÉFÉRENCES
Appui de la haute direction	Akkermans et Van Helden, 2002 Al-Mashari, Al-Mudimigh et Zairi, 2003 Cox, Zmund et Clark, 1981 Kydd, 1989 Umble, Haft et Umble, 2003
Compréhension des processus pris en charge par la technologie	Akkermans et Van Helden, 2002 Al-Mashari, Al-Mudimigh et Zairi, 2003 Cox, Zmund et Clark, 1981 Umble, Haft et Umble, 2003
Équipe de gestion du projet multifonctionnelle	Akkermans et Van Helden, 2002 Kydd, 1989 Wixom et Watson, 2001
Vision du projet et objectifs clairs et bien compris par tous	Akkermans et Van Helden, 2002 Al-Mashari, Al-Mudimigh et Zairi, 2003 Kydd, 1989 Umble, Haft et Umble, 2003
Gestion du changement organisationnel qu'implique toute implantation de technologie	Akkermans et Van Helden, 2002 Gagnon, Bourgault et Fortier, 2003 Umble, Haft et Umble, 2003 Wixom et Watson, 2001
Formation adéquate des gestionnaires et des employés touchés	Cox, Zmund et Clark, 1981 Kydd, 1989 Umble, Haft et Umble, 2003
Conversion des données	Gagnon, Bourgault et Fortier, 2003 Umble, Haft et Umble, 2003
Attitude des utilisateurs	Cox, Zmund et Clark, 1981 Kydd, 1989
Expertise du personnel technologique	Cox, Zmund et Clark, 1981
Disponibilité des ressources financières nécessaires pour soutenir l'implantation	Gagnon, Bourgault et Fortier, 2003 Wixom et Watson, 2001

Pour ne pas alourdir inutilement le texte, leur description n'est pas reprise ici puisqu'elle est détaillée, souvent avec des exemples, dans les

documents donnés en référence. De plus, le rapport d'analyse de plusieurs études de cas de Gagnon, Bourgault et Fortier (2003) montre concrètement le

vécu des praticiens par rapport à la considération de ces facteurs dans la conduite du changement technologique.

Par ailleurs, en scrutant seize projets majeurs de changement technologique, Biehl (2007) a fait ressortir, en les décrivant, d'autres facteurs aussi clairement associés au succès ou à l'échec de ces projets. Ils sont présentés dans le tableau 2 ci-dessous.

**TABLEAU 2 : LES AUTRES FACTEURS DE SUCCÈS**

Urgence du projet
Implication, le plus tôt possible, d'un large nombre d'employés touchés
Compréhension de la complexité et des impacts du projet par la haute direction
Prévision des effets de turbulence dans l'organisation
Communication et coopération interfonctionnelles

La majorité de ces facteurs sont directement liés à la capacité de susciter l'adhésion, de convaincre, de négocier, d'impliquer et de mobiliser l'ensemble des intervenants, ce qui nous amène inévitablement aux deux autres leviers stratégiques.

Le deuxième concerne les « logiques d'action ». On utilise le pluriel, car il y a autant de logiques d'action qu'il y a de groupes d'intervenants, et même d'individus intervenants, dans le processus de changement technologique. Il s'agit d'un concept emprunté à Bernoux et Herreros (1993; Amblard et autres, 2004), adapté pour penser le changement technologique. Dans son essence, il permet de tenir compte du fondement des choix opérés par l'acteur et d'établir un lien entre l'origine et la fin de son action. Pour le changement technologique, ce peut être un individu à l'aise avec la technologie, ce qui l'amène à être plus positif et proactif par rapport à un tel changement. Comme le soutiennent Amblard et ses collaborateurs (2004, p. 200), « l'acteur n'existe pas en soi, mais il est construit et défini comme tel par son action ».

Il importe donc de connaître les éléments au cœur de la logique, laquelle pousse l'acteur à poser une action précise, à être, d'entrée de jeu, favorable au changement ou porté à le refuser. Cet effort d'analyse permet de considérer les différentes caractéristiques et croyances personnelles sur lesquelles se fondent ses comportements. La non prise en compte de la logique d'action de l'intervenant pourrait expliquer que même si on applique un facteur critique de succès

reconnu par l'état de la connaissance, on n'obtienne pas les résultats positifs escomptés. Par exemple, la façon dont un haut dirigeant témoigne concrètement de son appui à un projet de changement technologique risque fort d'être influencée et son impact atténué si celui-ci croit foncièrement que les changements apportent plus de problèmes que d'avantages, s'il déteste avoir personnellement à utiliser des technologies ou encore s'il a eu une très mauvaise expérience avec un projet de changement technologique qu'il a eu à gérer. L'équation élémentaire avancée par ses initiateurs pour définir ce concept est la suivante :

$$\text{l'acteur} + \text{la situation d'action} = \text{les logiques d'action}$$

L'acteur étant ici historiquement, socialement et culturellement constitué, il est donc plus que l'acteur stratégique tel que l'ont défini Crozier et Friedberg (1992). Il peut être individuel ou collectif, tout en étant stratégique, il possède une identité propre. Le parcours professionnel individuel et l'expérience de travail représentent sans doute les manifestations les plus classiques de cette dimension sociale et historique de l'acteur dans l'organisation. Et comme le précisent Amblard et ses collaborateurs (2004, p. 200) : « Parcours et expérience renvoient à l'activité antérieure des individus en tant que somme d'apprentissages qui sont autant d'éléments de structuration des manières d'être, de faire, d'analyser, d'investir les situations de travail. » L'acteur, en respectant ce qu'il estime être les contraintes de la situation, adoptera une stratégie

qui sera donc toujours en lien avec l'ensemble de ses apprentissages antérieurs. Dans le cas du changement technologique, les principales variables retenues pour témoigner des caractéristiques de cette identité propre de l'intervenant sont : l'éducation, la formation, la personnalité et l'expérience.

Pour ce qui est de la situation d'action, c'est un moment non seulement historique, mais qui revêt également une mythique et une symbolique que l'acteur considérera dans ces choix comportementaux. Dans notre cas, il s'agit bien sûr du projet précis de changement technologique. Ce projet est implanté dans une organisation possédant sa propre histoire faite de succès, de déboires, de difficultés qui sont toujours présents dans la mémoire de ses membres. Toute situation se trouve, en partie, contrainte par les objets en présence, dans notre cas, la technologie et ses caractéristiques propres. La forme d'un objet, ses fonctions, ses potentialités, ses contraintes permettent de comprendre la stratégie développée par les acteurs ainsi que les systèmes de règles instaurés pour gérer ce monde d'objets inanimés disposant pourtant d'une âme. Ainsi, un groupe d'employés qui possède un savoir-faire dépassé, mais de surcroît nié par la machine, sera réticent à se l'approprier, jusqu'à ce que celle-ci accepte de se laisser domestiquer et d'intégrer ce à quoi ils tiennent.

C'est dans l'interaction entre cet acteur et la situation d'action que se matérialiseront les logiques d'action. Il s'agit donc d'analyser et surtout de tenir compte de l'histoire et de l'identité de l'acteur pour mieux comprendre ses logiques d'action. Ainsi, si l'on souhaite que la formation conduise aux résultats escomptés, il est essentiel de connaître et de respecter le degré d'aisance et de connaissances technologiques du personnel visé, afin d'ajuster la forme et le contenu de cette formation.

Le troisième et dernier levier est la « dynamique qui s'établit entre les intervenants » dans le cadre du changement technologique. Empruntant le concept du système d'action concret à Crozier et à Friedberg (1992), Gagnon et Landry (1989; Gagnon, 1995) conçoivent une stratégie d'investigation des changements technologiques dans les organisations. Comme le notent ces auteurs : « La carte de terrain, appelée ici système d'action concret, tente d'identifier, de caractériser, puis

de relier entre eux les principaux acteurs impliqués dans l'activité d'implantation de systèmes » (Gagnon et Landry, 1989, p. 426).

Selon ce concept, les structures organisationnelles ne peuvent être assimilées à de simples courroies de transmission d'un niveau hiérarchique à l'autre, qui feraient en sorte que tout y serait entièrement réglé ou contrôlé *a priori*. L'organisation ne contraint jamais complètement les acteurs qui y œuvrent; ceux-ci ont toujours une certaine marge de liberté qui leur vient des ressources dont ils disposent (savoir, ressources matérielles, poste hiérarchique, etc.) et de la relative imprévisibilité de leur comportement qui est conférée par le degré de discrétion qu'ils peuvent exercer dans l'usage de ces ressources.

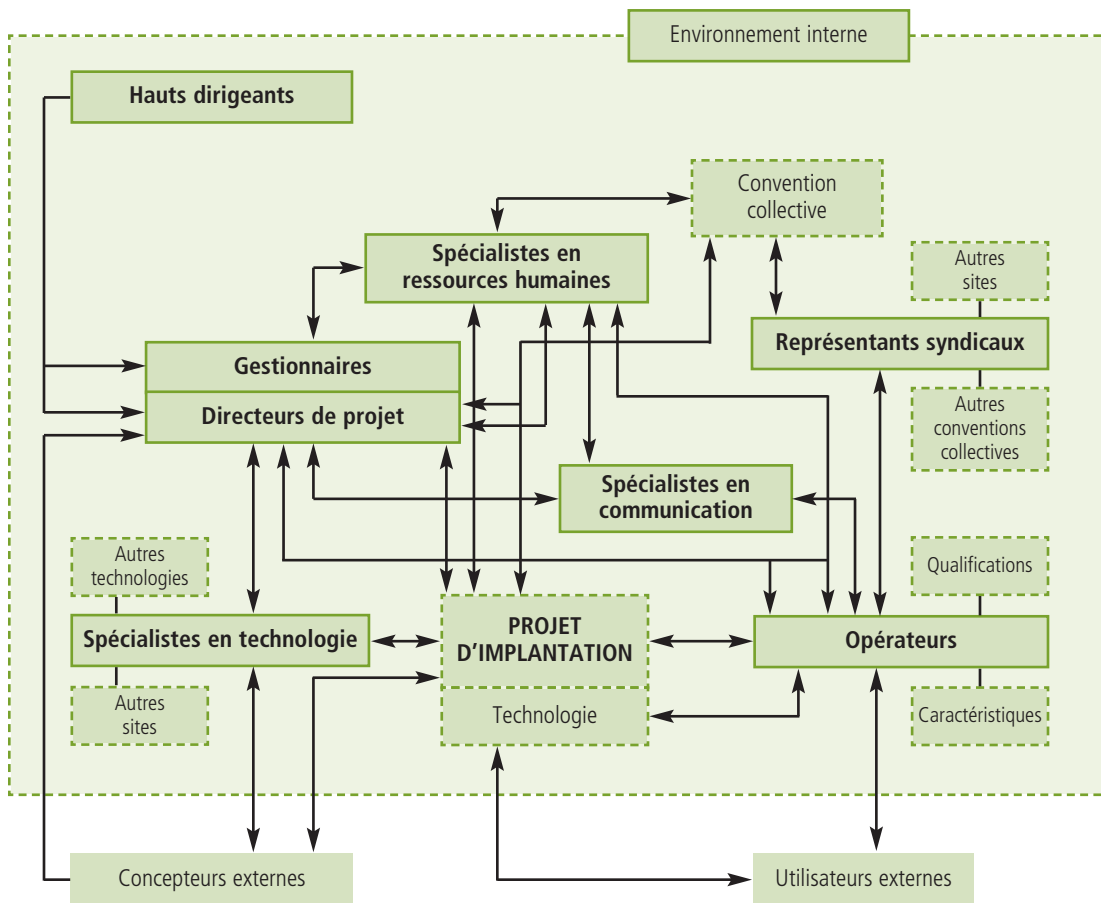
Comme ils contrôlent certaines zones d'incertitude, les acteurs organisationnels possèdent une marge de liberté et il en découle un pouvoir correspondant. Ainsi, chaque acteur dispose sur les autres d'un certain pouvoir qui est à la mesure de l'importance de la source d'incertitude qu'il contrôle. Le comportement de cet acteur doit par conséquent s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains à travers sa participation dans l'organisation. Dans ce contexte, la réalisation d'un changement technologique « est l'occasion et le lieu de conflits potentiels entre des intérêts, des aspirations et des valeurs qui mettent en jeu autre chose que les seules technologies » (Gagnon et Landry, 1989, p. 434).

Le système d'action concret tente donc de cibler, de caractériser puis de lier entre eux les principaux acteurs touchés par une problématique précise dans une organisation donnée. Il représente la relative stabilité des relations de pouvoir entre ces divers groupes d'acteurs.

À partir de la revue de littérature et surtout des résultats de nos recherches, une esquisse du système d'action pertinent aux changements technologiques a été dressée. Puisque nous visons les organisations en général et non une organisation donnée, l'adjectif « concret » n'a pas été retenu. Ainsi, la figure 2 illustre chacun de ces groupes d'acteurs en indiquant au moyen de flèches, les relations qui s'établissent entre eux avec, au centre, le projet d'implantation ainsi que la technologie.



FIGURE 2 : LE SYSTÈME D'ACTION D'UN CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE



À partir de la présentation de ce modèle de gestion du changement technologique qui repose sur trois leviers stratégiques, une question fondamentale et fort pertinente vient immédiatement à l'esprit, surtout pour les praticiens: comment arriver à opérationnaliser ce projet dans une démarche concrète? Avec des collègues<sup>5</sup>, nous nous sommes attelés à la tâche et le résultat est exposé dans la prochaine section.

### ■ UN GUIDE QUI PROPOSE UNE DÉMARCHÉ INTÉGRÉE DE GESTION DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

Le guide présenté ici est le produit final d'un vaste programme de recherche qui a duré plus de deux ans.

Il comportait quatre volets principaux. Le premier consistait en une revue exhaustive de la littérature en vue de cerner les divers éléments du levier sur l'état de la connaissance. Le deuxième fut l'étude de cas multiples pour documenter le déroulement des changements technologiques, identifier les intervenants qui y prennent part, les caractéristiques génériques de leur logique d'action et l'interaction qui s'établit entre eux<sup>6</sup>. Le troisième volet s'est concrétisé par la rencontre de groupes de discussion comprenant différentes catégories d'intervenants dans le but de valider des résultats et de faire une première démarche vers la généralisation des résultats des études de cas. Il y a eu des groupes distincts pour les experts en technologie, les spécialistes en gestion des ressources

<sup>5</sup> Je désire souligner l'apport central des professeurs Mario Bourgault de l'École polytechnique et Isabelle Fortier de l'ENAP. Je les remercie ainsi que messieurs Laurent Audet, agent de recherche, qui a principalement travaillé à l'élaboration du format du guide et Alain Naud, doctorant, qui a activement participé à la revue de littérature.

<sup>6</sup> Ces cas sont présentés dans le rapport *Bien livrable n° 1 : les études de cas validées*, 2002, Québec, École nationale d'administration publique.

humaines, les gestionnaires opérationnels et les opérateurs. Avec le quatrième volet, nous avons mené une vaste opération d'étalonnage, laquelle nous a permis de déceler des changements technologiques reconnus comme de grands succès et de documenter les bonnes pratiques qui y étaient associées.

Mais le plus important, pour s'assurer que le contenu du guide soit pragmatique et enraciné dans la réalité organisationnelle, fut de réaliser l'ensemble de cette démarche scientifique en étroite et constante collaboration avec un comité de gouvernance composé d'une dizaine de praticiens représentant tous les groupes d'intervenants habituellement touchés par un changement technologique. Il s'agissait notamment des hauts dirigeants, des représentants syndicaux, des gestionnaires opérationnels, des spécialistes en gestion des ressources humaines et des experts en technologie. D'entrée de jeu, les membres de ce comité ont établi les balises philosophiques suivantes pour la conception du guide :

- Orienter les principes et le contenu vers la personne plutôt que vers la technologie ;
- S'adresser à chaque groupe d'intervenants, partie prenante du changement technologique ;
- Promouvoir un questionnement et faire cheminer les personnes quant au changement qu'ils ont à vivre ;
- Être concret, précis et simple à utiliser pour chaque intervenant ;
- Viser la flexibilité par rapport au milieu, au type de technologie et au style de gestion, afin qu'il puisse être utilisé dans différents contextes ;
- Favoriser le développement d'une culture organisationnelle d'adaptation au changement.

Sur cette assise, tant le format que le contenu du guide ont été conçus pour tenir compte de toutes les variables du modèle présenté précédemment, à savoir : les trois leviers stratégiques et le plateau du changement et celui de l'organisation<sup>7</sup>.

Relativement au format, comme il est illustré à l'annexe I, il repose sur des carnets, chacun d'eux étant destiné spécifiquement à un groupe d'intervenants, et sur des fiches, chacune d'elles traitant particulièrement d'un domaine tactique d'intervention dans la gestion du changement technologique. Il était ainsi possible de reconnaître les trois leviers stratégiques de la réussite. En effet, pour ce qui est des carnets, le fait qu'il y en ait un pour chaque groupe d'intervenants permet l'identification de sa logique d'action propre. Par ailleurs, comme chacun des groupes a non seulement accès au carnet qui lui est dédié, mais aussi à celui des autres groupes d'intervenants avec qui il interagit, cela actionne le levier de la dynamique entre les intervenants. Ainsi donc, le guide permet à tous les intervenants, en fonction de leurs spécificités et de leurs objectifs souvent différents, de travailler ensemble. Pour ce qui est des fiches, notamment pour le choix des domaines tactiques d'intervention abordés, elles émanent directement du levier de l'état des connaissances.

Pour ce qui est du contenu, chaque carnet contient quatre sections. Les deux premières touchent l'identification de la logique d'action de l'intervenant concerné. D'abord, « Suis-je un... ? » vise à vérifier l'appartenance à un groupe spécifique d'intervenants. Puis, « Qui suis-je ? » s'attache à déterminer et à mesurer l'influence des caractéristiques et des croyances personnelles sur l'efficacité de la participation au changement technologique. La troisième section, « Où en suis-je dans le projet ? », s'attarde à activer le levier de la dynamique entre les intervenants en énonçant une série de responsabilités, de tâches et d'actions spécifiques à assumer pour bénéficier du changement technologique et pour participer à sa réussite. Évidemment, ces dernières ont été définies en fonction du levier de l'état de la connaissance, mais également pour prendre en compte et gérer les paramètres spécifiques du projet de changement et du contexte organisationnel dans lequel il se déroule. La dernière section « Évaluation de votre résultat » conduit chaque intervenant à poser un diagnostic sur ses chances de contribuer à la réussite du changement

---

<sup>7</sup> Il serait évidemment trop long de reproduire dans cet article le contenu complet du guide. Il est disponible dans la publication suivante : *Prenez part au changement technologique : guide d'accompagnement des intervenants*, 2006, Québec, Presses de l'Université du Québec.

technologique, en fonction de sa logique d'action, de l'interaction qu'il établira avec les autres intervenants et de son degré d'acquisition des connaissances reconnues et de la sensibilité qu'il affiche envers les caractéristiques particulières du projet de changement et du contexte organisationnel.

Pour respecter les balises philosophiques établies par le comité de praticiens, le contenu de ces quatre sections est présenté sous forme de questions s'adressant à chaque intervenant suivant son groupe d'appartenance, destinées à promouvoir chez lui une introspection et à le faire cheminer dans le changement qu'il a à vivre. À titre d'exemple, l'un de ces sept carnets que compte le guide, celui dédié aux hauts dirigeants, est présenté à l'annexe II (Gagnon, 2006).

En ce qui a trait au contenu des fiches, il est élaboré sur la base du levier de l'état de la connaissance et comporte trois parties. La première « Son importance » établit pourquoi il est crucial de s'attarder sur cette dimension. La deuxième, « Les principaux éléments à considérer », expose les points auxquels il faut porter une attention particulière dans la réalisation du changement technologique. La troisième, « Responsable et qui peut aider », définit les différents intervenants concernés par la prise en compte de cette dimension et leur rôle respectif. Ici également, le contenu cible les actions à réaliser et le partage des responsabilités, amenant à reconnaître la logique d'action des intervenants touchés. Par exemple, dans le cas de la formation, il est mentionné de mesurer le degré d'aisance et de connaissances technologiques des intervenants visés. L'une de ces neuf fiches, justement celle traitant de la formation, est présentée à l'annexe III (Gagnon, 2006).

Le contenu des carnets et des fiches indique précisément les responsabilités et les tâches particulières dévolues à chaque groupe d'intervenants. Il est ainsi répondu aux questions si souvent soulevées : quels gestes et quelles actions les hauts dirigeants doivent-ils poser pour concrétiser leur soutien au projet de changement technologique ? Quel rôle peuvent jouer les représentants du syndicat ? Comment les spécialistes en ressources humaines doivent-ils intervenir pour appuyer ce changement ? Quels sont les éléments à prendre en compte par rapport à la

formation des employés touchés ? Quelles doivent être les priorités dans la gestion des risques liés au projet ?

Par ailleurs, un cédérom a également été élaboré afin que chaque intervenant puisse, individuellement, gérer directement, en temps réel, sa contribution et prendre efficacement part au changement technologique.

## ■ EN CONCLUSION, IL EST POSSIBLE QUE TOUT INTERVENANT PRENNE PART AU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE ET BÉNÉFICIE DE SA RÉUSSITE

La démarche présentée ici montre bien qu'il n'y a pas de recette miracle, ni de recette simple, pour garantir la réussite du changement technologique. C'est la qualité et la richesse de l'interaction qui s'établit entre les différents groupes d'intervenants et la prise en compte des facteurs critiques de succès déjà connus qui font en sorte que le changement sera plus ou moins facile et, surtout, qu'il donnera des résultats positifs ou non.

Le guide de gestion du changement technologique développé à partir d'une importante recherche sur le terrain et bénéficiant de l'apport direct de praticiens représentant chaque groupe d'intervenants est un outil propice à susciter et à encourager la collaboration de ceux qui ont à vivre le changement technologique. Il intègre chacun des trois leviers stratégiques, en amenant chaque intervenant, selon son groupe d'appartenance, à réfléchir d'abord à sa logique d'action et, ensuite, à poser des actions concrètes, clairement identifiées en fonction des connaissances existantes, pour interagir efficacement avec les autres intervenants et ainsi contribuer à la réussite du changement technologique en plus d'en bénéficier.

Soulignons en terminant que nous sommes conscients que l'utilisation de ce guide nécessite beaucoup plus de temps et rend la gestion du changement technologique un peu plus complexe. Plus d'énergie doit être consacrée à sa préparation et elle suppose l'acceptation d'une remise en cause plus ou moins grande, mais réelle, du projet de changement. On peut donc dire que, pour cette activité organisationnelle stratégique comme pour bien d'autres, « la réussite a un prix ».

## BIBLIOGRAPHIE

- Aiman-Smith, L. et S. G. Green (2002). «Implementing New Manufacturing Technology: The Related Effects of Technology Characteristics and User Learning Activities», *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 2, p. 421-430.
- Akkermans, H. et K. Van Helden (2002). «Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: A Case Study of Interrelations between Critical Success Factors», *European Journal of Information Systems*, vol. 11, n° 1, p. 35-46.
- Al-Mashari, M., A. Al-Mudimigh et M. Zairi (2003). «Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors», *European Journal of Operational Research*, vol. 146, n° 2, p. 352-364.
- Amblard, H. et autres (2004). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- Bernier, C., C. Bareil et A. Rondeau (2003). «Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP: une appropriation à trois niveaux», *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 24-33.
- Bernier, C. et V. Roy (2003). «L'évolution des rôles dans la gestion des projets de technologies de l'information: le cas des progiciels de gestion intégrée», *Gestion*, vol. 28, n° 2, p. 48-57.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.
- Bernoux, P. et G. Herreros (1993). «Le changement dans les organisations: entre compromis et pouvoir», *Gestion 2000*, n° 6, p. 13-33.
- Biehl, M. (2007). «Success Factors for Implementing Global Information Systems», *Communication of the ACM*, vol. 50, n° 1, p. 53-58.
- Cox, J., R. Zmund et S. Clark (1981). «Auditing an MRP System», *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 2, p. 386-402.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1992). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Seuil.
- Gagnon, Y.-C. (2006). *Prenez part au changement technologique: guide d'accompagnement des intervenants*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gagnon, Y.-C. (1995). «Les acteurs et le système d'action concret du changement technologique», dans R. Jacob et J. Ducharme (dir.), *Changement technologique et gestion des ressources humaines: fondements pratiques*, Boucherville, Gaëtan Morin, p. 125-143.
- Gagnon, Y.-C., M. Bourgault et I. Fortier (2003). *L'étude de cinq cas d'implantation technologique: constats et défis*, rapport présenté au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor, Québec, École nationale d'administration publique.
- Gagnon, Y.-C. et M. Landry (1989). «Les changements technologiques: une stratégie d'étude exploratoire», *Relations industrielles*, vol. 44, n° 2, p. 421-447.
- Gargeya, V. B. et C. Brady (2005). «Success and Failure Factors of Adopting SAP in ERP System Implementation», *Business Process Management Journal*, vol. 11, n° 5, p. 501-516.
- Goss, T., R. Pascale et A. Athos (2001). «Réinventer les montagnes russes: descendre aujourd'hui pour mieux monter demain», *Harvard Business Review*, traduit de l'américain par J.-L. Klisnick, Paris, Éditions d'Organisation, p. 93-125.
- Hirschheim, R. A. (1985). *Office Automation: A Social and Organizational Perspective*, Chichester, Wiley.
- Ho, H. C., B. E. Patuwo et M. Y. Hu (1998). «The Human Factor in Advanced Manufacturing Technology Adoption: An Empirical Analysis», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 18, n° 1, p. 87-106.
- Kydd, C. (1989). «Understanding the Information Content in MIS Management Tools», *MIS Quarterly*, vol. 13, n° 3, p. 277-290.
- Rochart, J. F. (1979). «Chief Executives Define their Own Data Needs», *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 2, p. 81-93.
- Siebeneicher, P. R. (1987). «Educated, Trained Employees Are Key to Success for Today's Business», *Industrial Engineering*, vol. 19, n° 3, p. 44-46.
- Tranfield, D. et A. Braganza (2007). *Business Leadership of Technological Change: Five Key Challenges Facing CEOs*, London, Chartered Management Institute.

Umble, E., R. Haft et M. Umble (2003). «Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors», *European Journal of Operational Research*, vol. 146, n° 2, p. 241-257.

Wixom, B. et H. Watson (2001). «An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success», *MIS Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 17-41.

## ANNEXE I<sup>8</sup>

### FORMAT DU GUIDE

- Avant-propos
- Introduction

#### 7 CARNETS

- Directeurs de projet
- Gestionnaires
- Hauts dirigeants
- Représentants syndicaux
- Spécialistes en ressources humaines
- Spécialistes en technologie
- Opérateurs

#### 9 FICHES

- Communication
- Culture organisationnelle
- Formation
- Gestion de l'équipe de projet
- Gestion des risques
- Gestion de la transition
- Leadership
- Mobilisation des utilisateurs

## ANNEXE II

### CARNET DES TÂCHES ET DES RESPONSABILITÉS DU HAUT DIRIGEANT

#### PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

- Légitimer le projet
  - Vérifier l'ampleur réaliste du projet
- Approuver et appuyer la réalisation du projet
  - Définir et assigner les responsabilités
    - Nommer le directeur de projet
    - Présider le comité directeur
- Rendre disponibles les ressources nécessaires

#### SUIS-JE UN HAUT DIRIGEANT ?

- Est-ce que j'occupe une fonction dans la haute direction de l'organisation, par exemple celle de ministre, président, sous-ministre, directeur général, etc. ?
- Est-ce que j'ai la main haute sur le projet, notamment en autorisant sa réalisation ou en ayant le pouvoir d'y mettre fin si je le juge nécessaire ?
- Est-ce que je décide de l'échéancier et des ressources qui seront allouées au projet en tenant compte des contraintes administratives, politiques et circonstancielles ?

<sup>8</sup> Les annexes sont présentées ici à titre d'exemple. Ce sont des reproductions extraites du guide *Prenez part au changement technologique: guide d'accompagnement des intervenants*. [NDLR]

## QUI SUIS-JE ?

- Est-ce que je connais les caractéristiques de la culture de l'organisation, notamment en ce qui concerne (*voir la fiche thématique sur la culture organisationnelle*):
  - l'importance accordée aux ressources humaines ;
  - la place qu'occupe la technologie ;
  - les caractéristiques du style de gestion pratiqué, surtout par rapport à la consultation et à la participation du personnel à la prise de décision ;
  - les traits distinctifs du personnel (âge moyen, ancienneté, niveau de familiarisation avec les technologies) ;
  - l'expérience en ce qui touche les changements organisationnels ;
  - la coopération qui existe entre les différents groupes d'intervenants de l'organisation ;
  - le climat des relations de travail ;
  - la nature des opérations et les exigences qu'elles imposent aux employés et aux gestionnaires.
- L'appropriation de la technologie par les utilisateurs est-elle pour moi l'un des objectifs de tout projet de changement technologique qui doit faire partie de la reddition de comptes ?
- La délégation d'autorité et de responsabilités correspondantes est-elle le meilleur moyen de réaliser efficacement les projets importants ?
- Est-ce que je crois que cette délégation doit être accompagnée d'un soutien tangible constant et d'un suivi du dossier de ma part ?
- Tout changement de technologie amène-t-il des remaniements de l'organisation du travail qui nécessitent une adaptation de la part des utilisateurs ?
- Les changements organisationnels, comme l'implantation d'une nouvelle technologie, sont-ils des événements qui soulèvent des émotions chez le personnel touché ?
- Est-ce que je considère que le personnel est compétent et digne de confiance ?
- Est-ce que je suis conscient du fait que les employés souhaitent comprendre le sens des gestes qu'ils posent et des changements qui seront apportés dans l'organisation de leur travail ?

## OÙ EN SUIS-JE DANS LE PROJET ?

### 1. Préparation du projet

- Est-ce que j'ai bien cerné les éléments que le projet vise à améliorer et sont-ils connus du plus grand nombre possible de membres de l'organisation ?
- Est-ce que j'ai une vision claire et précise du projet, qui est conforme à ce que la technologie permettra de réaliser dans les faits ?
- Le changement envisagé est-il d'une ampleur réalisable dans le contexte actuel de l'organisation ? Notamment, est-ce que nous procédons par étape ?
- Y a-t-il un expert en la matière tant en ce qui a trait à la dimension technologique qu'à la dimension opérationnelle du projet ?

- Le directeur de projet que j'ai nommé est-il un gestionnaire crédible qui est familier avec les processus touchés, qui pratique une gestion participative et qui est à l'écoute du personnel sous sa responsabilité ?
- Le directeur de projet est-il dégagé de certaines ou de la totalité de ses responsabilités habituelles afin qu'il puisse consacrer toute l'énergie nécessaire à la gestion du projet ?
- Est-ce que je me suis assuré qu'une étude pour identifier les incidences du projet sur le personnel et les clients « citoyens » a été réalisée ?
- Le directeur de projet et les gestionnaires touchés sont-ils bien conscients qu'ils doivent gérer le contexte que ce changement technologique entraîne ?

## 2. Organisation du projet

- Est-ce que je me suis assuré que l'expertise en matière de technologie et de gestion de changement est disponible à l'interne et, au besoin, à l'externe ?
- L'intervention des consultants externes est-elle bien encadrée par le personnel de l'organisation et le transfert des connaissances est-il assuré ?
- Est-ce que je me suis engagé à rendre disponibles les ressources nécessaires en quantité suffisante pour gérer la transition que ce changement impose au personnel ? *(voir la fiche thématique sur la gestion de la transition)*
- Est-ce que le directeur de projet jouit de ma pleine et entière confiance ?
- Est-ce que je me suis assuré que l'équipe de projet inclut au moins un spécialiste en technologie, un spécialiste en communication et un autre en ressources humaines ? *(voir la fiche thématique sur l'équipe de projet)*
- L'approche privilégiée pour recruter les membres de l'équipe de projet est-elle de faire d'abord appel, sur une base volontaire, au personnel de l'organisation ?
- Est-ce que j'ai clairement défini et assigné les responsabilités au directeur de projet, aux consultants externes et aux différents comités mis sur pied, dont le comité directeur ?
- Est-ce que j'exerce un leadership éclairé et fort à l'appui de ce changement demandé au personnel ? *(voir la fiche thématique sur le leadership)*

## 3. Réalisation du projet

- Est-ce que j'ai donné l'occasion au directeur de projet d'évaluer ce qu'il est en mesure d'accomplir (envergure et qualité du produit livré) à l'intérieur de l'échéancier déterminé ?
- Est-ce que la réalisation du projet se fait à partir d'une approche équilibrée entre les dimensions technologique, humaine et celles touchant les coûts et l'échéancier ?
- Est-ce que je préside le comité directeur du projet et est-ce que j'en suis un président dynamique ?
- Le choix de la solution technologique a-t-il été approuvé par le comité directeur ?
- Le plan de gestion de la transition a-t-il été approuvé par le comité directeur ? *(voir la fiche thématique sur la gestion de la transition)*
- Un plan de gestion des risques a-t-il été élaboré ? *(voir la fiche thématique sur la gestion des risques)*

- Existe-t-il une charte qui prévoit un délai fixe et une gradation hiérarchique rapide pour la résolution de problèmes ?
- Un mécanisme de suivi est-il en place, avec des données repères, pour mesurer l'avancement des travaux à l'intérieur du projet ?
- Une évaluation du projet est-elle planifiée (gestion du projet, atteinte des objectifs organisationnels et appropriation de la technologie par les utilisateurs) ?

#### **4. En continu**

##### **4.1. Communication** *(voir la fiche thématique sur la communication)*

- Est-ce que j'ai présenté le projet de façon réaliste à tout le personnel afin de ne pas susciter de craintes inutiles ou d'attentes irréalistes ?
- Un canal de communication est-il en place pour que les employés puissent discuter avec moi du projet à réaliser ?
- Le plan de communication a-t-il été approuvé par le comité directeur ?
- Si les clients « citoyens » sont touchés par le projet, font-ils l'objet d'une attention particulière dans ce plan de communication ?

##### **4.2. Formation** *(voir la fiche thématique sur la formation)*

- Est-ce que j'ai assuré au directeur de projet du soutien quant à son expertise, comme du mentorat, de la formation, un réseau de collaborations, etc. ?

##### **4.3. Mobilisation** *(voir la fiche thématique sur la mobilisation des utilisateurs)*

- Une place est-elle accordée à la célébration (particulièrement pour la transition) avec les personnes visées, y compris les utilisateurs, et est-ce que j'y participe ?

### **ÉVALUATION DE VOTRE RÉSULTAT**

Additionnez le nombre de réponses positives données aux questions des sections « Qui suis-je ? » et « Où en suis-je dans le projet ? ».

Plus ce nombre est élevé, plus vous avez de chances de réussir le projet de changement technologique.

Pour chaque réponse négative, le cas échéant, consultez la fiche thématique qui se rapporte au domaine.



## ANNEXE III

### FICHE THÉMATIQUE SUR LA FORMATION

#### SOMMAIRE

- La formation est nécessaire pour appuyer les membres de l'équipe de gestion de projet
- Elle est également essentielle pour permettre au personnel d'apprendre à utiliser la nouvelle technologie
- La formation est un outil important pour s'assurer que le personnel identifie et comprend les modifications dans l'organisation de son travail et qu'il s'y adapte

#### Importance de la formation

La formation est d'abord nécessaire pour appuyer les membres de l'équipe de gestion de projet. Le personnel à l'interne appelé à œuvrer au sein de cette équipe possède souvent une expertise reconnue dans un domaine particulier, mais pas dans celui de la gestion de projet, de la technologie ou de la gestion du changement. La gestion de projet diffère de la gestion des opérations. Il existe souvent des tensions entre la dynamique propre à chaque type de gestion. Il est donc nécessaire de prévoir tôt la création de programmes de formation pour permettre aux membres de l'équipe d'acquérir une certaine compréhension des éléments liés au domaine d'expertise au sein duquel ils ont à intervenir.

Par ailleurs, la formation est essentielle pour permettre au personnel d'apprendre à utiliser la nouvelle technologie ou d'être en mesure de soutenir les clients qui doivent y avoir recours pour obtenir les services de l'organisation. Même si les employés acceptent la nouvelle technologie, cela ne signifie pas nécessairement qu'ils soient en mesure de l'utiliser correctement. Peu d'organisations obtiennent la pleine valeur de leurs investissements en TIC, soit parce que les personnes n'ont pas appris à bien les utiliser, soit parce que les gestionnaires ne savent pas comment gérer les avantages qu'elles peuvent procurer.

Mais plus encore, la formation est un outil important pour être sûr que le personnel cible les modifications dans l'organisation du travail, qu'il comprend ces modifications et qu'il s'y adapte. Même si, quelquefois, les tâches demeurent similaires, le recours à une nouvelle technologie pour les exécuter entraîne presque toujours des modifications majeures dans les méthodes de travail, ne serait-ce que l'apparition d'un nouvel environnement, parfois virtuel, et d'une terminologie différente pour définir les gestes posés et les documents utilisés. Une formation adéquate offre au personnel de mieux s'adapter et, surtout, de s'approprier les processus de travail modifiés. En ce sens, elle peut contribuer à réduire le niveau d'anxiété par rapport au changement que le personnel subit.

#### Principaux éléments à considérer

Pour bien appuyer l'équipe de projet, il faut que la formation soit disponible rapidement, spécialisée et de courte durée. Elle peut prendre la forme de mentorat, de programmes de formation sur mesure, de participation à des activités scientifiques ou professionnelles, d'accès à des réseaux ou à des forums d'échanges, etc. Il faut prévoir également la mise sur pied d'un système de gestion des connaissances qui vise non seulement l'apprentissage à l'interne au sein de chaque organisation, mais aussi l'acquisition d'une expertise au cœur du réseau de la fonction publique québécoise toute entière.

La formation des utilisateurs doit être l'un des principaux programmes pris en charge par l'équipe de gestion de projet. Dans ce sens, dès le début du projet, il faut qu'un plan de formation soit élaboré sur la base d'une étude précise des incidences de la nouvelle technologie sur l'organisation du travail.

La formation peut adopter l'approche individuelle (comme l'enseignement automatisé, la lecture, l'aide mémoire, le service de dépannage, etc.), ou l'approche interactive (comme l'enseignement en salle, la simulation – prototype –, le séminaire et l'atelier, le groupe de discussion dirigée, le tutorat par les pairs, etc.). Dans ce dernier cas, l'identification d'employés qui ont de la facilité avec les technologies et qui démontrent de l'intérêt pour la nouvelle technologie permet d'en faire des utilisateurs experts qui assisteront leurs collègues.

Pour garantir l'efficacité de la formation, il faut convenir que dans le domaine de l'apprentissage d'une nouvelle technologie la formation classique est insuffisante ; il faudra donc pratiquer et simuler. Dès lors, il convient de parler de la synchronisation de la formation avec la mise en service de la nouvelle technologie. La formation doit se donner à un moment où les utilisateurs ont accès à la technologie ou y auront accès dans un court délai. Quand la formation est donnée trop en avance par rapport à la date de livraison de la nouvelle technologie, les utilisateurs oublient ce qu'ils ont appris parce qu'ils ne peuvent pas mettre en pratique leurs nouvelles connaissances.

Il faut également garder à l'esprit que les organisations, tout comme les individus, ont des courbes d'apprentissage différentes. Certaines personnes apprennent davantage et mieux que d'autres. Une bonne formation tient compte du niveau de connaissances et de confort technologique des clientèles. Autrement dit, avant d'initier les utilisateurs à un logiciel sophistiqué, il faut vérifier l'homogénéité de leurs connaissances et envisager une mise à niveau. À ce sujet, il est recommandé de prévoir une formation particulière pour les gestionnaires.

Le contenu de la formation doit, quant à lui, être centré spécifiquement sur l'aspect qui change dans le travail des utilisateurs. L'apprentissage du vocabulaire et de nouvelles expressions liées au changement technologique doit aussi faire partie du contenu. Finalement, il est important de ne pas donner tout le contenu en un seul bloc, car plus l'utilisation de la nouvelle technologie est complexe et assortie d'une nouvelle terminologie, plus l'assimilation du contenu sera sommaire.

### **Responsable et personnes-ressources**

La formation, nous le savons, doit être l'un des principaux programmes géré par l'équipe de projet. C'est donc au directeur de projet que revient cette tâche.

La direction des ressources humaines est la mieux positionnée pour aider dans cette tâche fort importante et délicate. Elle possède l'expertise pour déterminer la formation disponible, les approches pédagogiques à privilégier et le profil type des employés à qui la formation doit s'adresser et pour lesquels le contenu doit être adapté.

Le représentant syndical doit aussi être associé à l'élaboration du plan de formation. Son rôle auprès des membres du syndicat en fait un allié important. En ce sens, le Comité ministériel sur l'organisation du travail peut efficacement servir de forum de concertation pour discuter non seulement du plan de formation, mais aussi des meilleurs moyens à utiliser et des éléments à privilégier dans l'élaboration du contenu.

Par ailleurs, la formation peut être assurée, le cas échéant, par la firme externe qui a élaboré la technologie. La connaissance approfondie de la technologie des consultants est sans doute un atout de taille pour déterminer le contenu de la formation nécessaire. Il faut cependant s'assurer de la pertinence du volet pédagogique, notamment quant à la qualité des formateurs qui doivent avoir une bonne connaissance du milieu et des processus de travail.

# Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement

Par **Céline Bareil**, professeure, HEC Montréal • [celine.bareil@hec.ca](mailto:celine.bareil@hec.ca)

Dans le secteur public, les changements organisationnels majeurs de ces dernières années ont engendré toutes sortes de réactions de la part des différents groupes d'acteurs qui se sentaient concernés. Ces réactions, parfois vives et communément reconnues comme de la résistance au changement, seraient, de l'avis des experts en transformation, l'une des causes majeures d'échec (ou de demi-succès) des changements organisationnels. Que connaît-on de la résistance au changement? Comment mieux cerner le phénomène pour l'appivoiser et, surtout, pour conseiller les décideurs et les gestionnaires de la fonction publique dans la mise en œuvre délicate et déterminante des transformations?

Il faut convenir qu'actuellement les décideurs de même que les travailleurs de la fonction publique sont de plus en plus soumis à des pressions énormes: performance, excellence, innovation, partage et conservation du savoir, adaptation continue et rapide aux contraintes budgétaires et à la pénurie de ressources humaines qualifiées. Du côté de la conjoncture externe, de nombreuses forces sociales (où les caractéristiques de la main-d'œuvre évoluent de même que ses attentes et ses besoins) s'ajoutent aux législations récentes et aux pressions environnementales.

Les exigences du travail s'accroissent: les travailleurs et les professionnels accomplissent souvent plusieurs tâches jumelées à la suite de nombreux changements ministériels, structurels et organisationnels. Les technologies de l'information ont pour conséquence de réduire les délais de réponse. Les acteurs décisionnels s'attendent dorénavant à ce que les

changements, souvent simultanés, soient réalisés instantanément, sans nuire au service à la clientèle, ni à la productivité, ni à l'efficacité de la fonction publique. Quant aux changements, ils demeurent variés, nombreux, de plus en plus complexes, entraînant avec eux des effets multidimensionnels, et ce, dans tous les secteurs de l'activité publique et parapublique: renouveau pédagogique en éducation, fusions d'établissements et intégration des services, réingénierie, nouveaux modes de prestation de services, informatisation massive, etc.

Qu'en est-il de leur succès? Dans plusieurs cas, il est encore trop tôt pour en juger, mais selon les statistiques compilées sur le taux de succès des changements organisationnels qui ressemblent à des transformations, c'est-à-dire à des changements stratégiques majeurs, on pourrait estimer que près d'un changement sur deux n'atteindra pas les objectifs visés au départ, dans les budgets fixés et selon l'échéancier déterminé. Parmi les causes connues, on trouve une faible capacité organisationnelle à soutenir les changements, un leadership ambivalent ou évanescent, un manque de légitimité et d'ambition envers les changements, des réseaux de communication insuffisants, une inertie organisationnelle forte causée par la culture et la structure en place et, bien sûr, la résistance au changement des acteurs concernés. Dans un tel contexte, qu'a-t-on appris sur la «résistance au changement» depuis les dernières années?

Cet essai vise à présenter une synthèse didactique et professionnelle sur le phénomène de la résistance au changement, à partir de l'approche classique jusqu'aux perspectives nouvelles émergentes. Par la suite, le modèle des phases de préoccupations sera proposé comme appui à des interventions ciblées sur le terrain.

## ■ LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : L'APPROCHE CLASSIQUE

Qu'est-ce que la « résistance au changement » ? Bien qu'elle soit devenue, depuis plus de 50 ans, un concept généralement reconnu et accepté dans le langage populaire et scientifique comme le démontrent les centaines de publications qui lui sont consacrées annuellement, il n'en demeure pas moins que le terme a connu un certain nombre de dérives. Parmi celles-ci, l'approche classique des réactions au changement organisationnel repose presque uniquement sur la résistance au changement, devenue centrale et incontournable (Visinand, 2003, p. 7). C'est la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des réactions d'insécurité, de crainte, de peur, d'appréhension, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience, comme le dépeignent Collerette, Delisle et Perron (1997). L'indifférence et le cynisme (Abrahamson, 2004 ; Stanley, Meyer et Topolnytsky, 2005) complètent parfois ce tableau peu reluisant. En fait, chaque fois qu'il est question des réactions du destinataire, il est surtout question, sinon exclusivement, de la résistance au changement.

Le terme « résistance au changement » remonte aux auteurs Coch et French, qui, en 1948, publiaient un article dans la revue *Human Relations*, intitulé « *Overcoming resistance to change* ». Ils y présentaient la résistance comme un phénomène individuel à surmonter par les gestionnaires et encourageaient ces derniers à utiliser des méthodes de participation. Lewin (1952) positionne plutôt la résistance au changement au niveau des systèmes présents au sein des groupes alors que Lawrence (1969), dans un article de la prestigieuse revue *Harvard Business Review*, propose que l'impact du changement sur les relations sociales tend à créer plus de résistance que le changement lui-même.

Dès lors, le syntagme « résistance au changement » est lancé, galvaudé, étudié et repris maintes et maintes fois. Les livres les plus récents en comportement organisationnel offrent un chapitre au changement organisationnel où sont ressassées les réactions surtout négatives des employés (et aussi des gestionnaires), sous l'égide classique de la résistance au changement. Il en est de même pour plusieurs manuels en gestion

du changement qui consacrent une partie, sinon l'ensemble de leur ouvrage, à la résistance au changement, comme l'a fait Hultman (1998).

Mais que signifie « résistance » ? L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines fort intéressantes et inédites du mot « résistance ». En latin, l'origine du mot *resistere*, *sistere* signifie s'arrêter. Le fait de résister, c'est opposer une force ou une capacité à une autre afin de ne pas subir les effets d'une action. La résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité. En botanique, la résistance d'une plante est son aptitude à supporter les intempéries. Une personne peut être résistante à la fatigue, par exemple en voyage, ce qui est synonyme d'endurance.

Alors que ces caractéristiques apparaissent plutôt positives, il semble en être tout autrement dans le contexte du changement organisationnel où le terme « résistance » indique le refus d'accepter un changement et se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à y nuire ou à y faire obstacle. La résistance (des personnes) au changement organisationnel est alors définie, comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (Collerette, Delisle et Perron, 1997, p. 94). Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996, p. 486), la résistance au changement est « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée et représente une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail ». Morin et Aubé (2007, p. 432) apportent des précisions intéressantes. Selon elles, « la résistance (base de la personnalité) permet à l'individu de conserver son caractère malgré les difficultés de l'existence, sans pour autant perdre ses capacités d'adaptation », alors que la « résistance au changement serait une force qui s'oppose à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives ». La résistance au changement serait, selon la conception classique du terme, une réaction foncièrement négative à l'égard du changement.

Comment se manifestent les résistances ou à quoi les reconnaît-on ? Les manifestations de la résistance

au changement se regroupent autour de certains comportements et prennent différentes formes : les formes actives et passives et les manifestations individuelles et collectives (Bareil, 2004a, p. 67). On y trouve notamment les refus, la critique immédiate, les plaintes, les revendications, les pratiques parallèles, l'indifférence, le blocage de l'information, les rumeurs et l'obéissance aveugle. Carton (2004) définit quatre formes de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage, alors que Carnall (2007, p. 68) retient l'opposition, l'apathie et l'indifférence. Bon nombre d'auteurs s'entendent dorénavant sur des manifestations comportementales de la résistance au changement.

Par ailleurs, Vas (2005) apporte des nuances importantes : alors qu'habituellement, on suppose que seul l'employé résiste au changement, il croit au contraire que la résistance se manifeste de manière « inattendue » autant chez les cadres intermédiaires qu'au sommet de l'échelle (directeur). Les incidences de la résistance se situent donc tant sur le plan stratégique qu'opérationnel ; ce que confirment également Lewis (1999) et Carnall (2007). Tous les groupes de travailleurs résisteraient au changement : les employés, les groupes de professionnels, le personnel clinique dans les hôpitaux, les gestionnaires, la direction et parfois même le Centre d'études en transformation des organisations (CETO)!

On peut s'interroger sur les sources et les origines de la résistance au changement. La documentation professionnelle et scientifique abonde sur cette question. Des chercheurs de disciplines variées (psychologie dynamique et psychanalytique, sociologie, sciences politiques, sciences des communications, gestion et administration) ont fouillé la question et ont contribué à multiplier les causes et les niveaux d'analyse (individuel, organisationnel, culturel, etc.). Bareil (2004a, p. 62) les a regroupées sous différentes catégories. Sous les causes individuelles, apparaissent des caractéristiques telles que l'intolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité, la peur d'être incapable de s'adapter, l'insécurité, l'anxiété, la crainte de l'inconnu ou la perte de contrôle. Sur le plan scientifique, Oreg (2003) a mis en lien l'aversion au risque, l'intolérance à l'ambiguïté et la fermeture à l'expérience avec la mesure de la résistance au changement.

Stanley, Meyer et Topolnytsky (2005) ont repéré un lien entre le cynisme et la résistance.

Parmi les causes organisationnelles, c'est-à-dire celles qui empêchent la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place, on note la culture d'entreprise (si le changement véhicule des valeurs divergentes), la structure, l'historique négatif des changements passés, l'absence de participation et de confiance envers la gestion, un leadership ambivalent ou déficient, une capacité faible de l'organisation à changer. D'autres causes réfèrent davantage aux dimensions sociale, culturelle ou politique. Elles traitent de la perte de droits acquis, de normes sociales, de valeurs, de jeux de pouvoir, de groupes d'intérêts et de coalitions dominantes. Plusieurs causes renvoient plutôt à la qualité de la mise en œuvre du changement où l'on relate des déficiences par rapport aux communications, à la formation, à la légitimation, à la réalisation du changement, à la structure de pilotage, au scénario, à l'approche ou au modèle de changement, au rythme et au temps d'adaptation ou aux ressources disponibles. Finalement, le type de changement peut être jugé inopportun en fonction de la culture organisationnelle, de sa complexité ou de la succession rapide et inconséquente de plusieurs changements, comme le syndrome du changement répétitif.

En fait, l'analyse de l'ensemble de ces catégories de causes s'avère peu contributive à l'intervention de gestion. Par ailleurs, la résistance est rarement avouée par le destinataire lui-même. Hafsi (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2003, p. 649) observe que personne n'oserait dire : « J'aimerais résister au changement, parce qu'on le pourchasserait, comme l'ennemi de la société, comme celui qui l'empêche de s'adapter, une sorte de handicapé qu'il faut extirper, annihiler ! » De plus, la plupart du temps, la résistance est évaluée par une tierce partie. Les gestionnaires se plaignent du fait que leurs employés résistent au changement. Finalement, la résistance demeure difficile à prédire : elle peut tout autant survenir dès l'annonce d'un changement, en cours de mise en œuvre ou plus tard, après son implantation. Comment alors aborder le phénomène ? Comment prévenir les résistances et accélérer le processus d'appropriation du changement ? D'autres perspectives sont nécessaires.

## Au-delà de la résistance : une diversité de réponses comportementales

Le concept de résistance au changement a été longtemps considéré comme une vérité de La Palice (*a received truth*), culpabilisante et destructrice pour les individus. Doit-on prétendre au mythe fort répandu voulant que les individus n'aient pas le changement et que l'homme, par nature, résiste au changement ? J'abonde dans le sens de la réponse de Soparnot (2006, p. 107) qui réagit en affirmant que cette position « est critiquable car elle suggère qu'il s'agit là d'un invariant anthropologique. Or [ajoute-t-il], certains individus ont une surprenante propension aux réformes et les réclament parfois activement. » Dans la réalité, les réactions apparaissent beaucoup plus nuancées : acceptation du changement, adhésion, appropriation, soutien et engagement au projet de transformation, allant même vers la fascination, l'enthousiasme et le ravissement.

Plusieurs travaux récents (Vas, 2005 ; Piderit, 2000 ; Orth, 2002 ; Dent et Goldberg, 1999a et 1999b) ont remis en cause la perspective classique associée à la résistance au changement et insistent sur l'importance de réviser le concept de résistance pour permettre une meilleure compréhension plus globale du phénomène. Certains auteurs dont Oreg (2003 ; 2006) ont amélioré la mesure de la résistance par un « construit » tridimensionnel incluant les composantes à la fois affective, cognitive et behaviorale afin de mieux comprendre les expériences subjectives des employés.

Mais au-delà de ces réponses limitées, on observe dorénavant dans la documentation didactique, des continuums de comportements allant des manifestations favorisant le changement à des comportements plus nuisibles. Par exemple, le continuum de Herscovitch et Meyer (2002) passe de la résistance active (opposition explicite), à la résistance passive (opposition indirecte, de conformité), puis au soutien passif (soutien modeste avec légers sacrifices) et finalement au soutien actif (*championing* ou enthousiasme élevé envers le changement, dépassant les attentes).

À la même époque, Orth (2002) développe une mesure comportementale de réactions similaires par rapport au changement et cible une vingtaine de réponses pour mesurer quatre construits : la résistance active, la résistance passive, le soutien actif (*championing*)

et le soutien passif (*cooperation*). Stanley, Meyer et Topolnytsky (2005) utilisent une échelle comportementale bimodale du comportement envers le changement allant de la résistance au soutien actif. Il en est de même pour Soparnot (2006, p. 107) qui propose quatre manifestations principales en situation de changement : le combattant, l'observateur, le conformiste et l'opportuniste, lesquels seraient fonction du degré d'engagement dans la réforme (résistance ou engagement) et du degré d'activité (passivité ou activité).

Pour sa part, Boffo (2005) a poursuivi la recherche au sujet de ces comportements en s'intéressant plus spécialement à la notion d'utilisation évolutive de la technologie. En s'appuyant sur l'approche « structurationniste » de la technologie et en particulier sur la théorie de la structuration adaptative, développée et popularisée par DeSanctis et Poole (1990 et 1994 dans Boffo, 2005, p. 70), elle propose que l'utilisation soit une pratique mise en œuvre par les individus pour s'approprier la technologie et les changements organisationnels associés (nouveaux processus, procédures, organisation du travail, etc.). L'utilisateur évaluerait donc de manière cognitive le changement sous la forme de ses caractéristiques et de son esprit. Cet esprit signifie la « ligne officielle » du changement mise de l'avant par les concepteurs et les décideurs que sont la haute direction, les gestionnaires et les équipes de projet impliqués dans l'implantation. Elle les appelle « les promoteurs du changement ». Cet esprit de la technologie reflète en fait les intentions des concepteurs de la technologie.

Pour mieux comprendre et percevoir les comportements, Boffo a su mettre le doigt sur une variable clef, trop souvent sous-estimée lors des changements organisationnels : les comportements des individus seraient constamment évalués en fonction de ce qui est recherché par les promoteurs et non pas seulement en fonction du changement lui-même. Le destinataire réagirait non seulement à une idée nouvelle qui lui est soumise, mais plus encore : il répond au contexte, à la façon de faire et de dire, au contenu et au sens du changement, mais également à l'intention et à la concrétisation de l'idée du changement soumise par son promoteur. Dans toute la documentation en changement organisationnel, cette notion du promoteur du changement a été sous-exploitée. Elle semble pourtant essentielle pour démystifier la résistance.

Qui est ce promoteur, cet instigateur? Qu'inspire-t-il? Que préconise-t-il? Loin d'être immuable, l'esprit de la technologie et du changement semble évoluer entre la période du lancement et celle du rodage jusqu'à ce que la technologie soit stabilisée (DeSanctis et Poole, 1994 dans Boffo, 2005). L'idée même du changement pourrait se modifier au fur et à mesure de son déploiement, ce qui implique que les réactions des destinataires ne sont pas invariables. Elles seraient au contraire contextualisées et pourraient également varier tout au long du déploiement du changement. Par exemple, dans le contexte du nouveau pédagogique en éducation, les gouvernements qui se sont succédé (ministre et ministère de l'Éducation) ont proposé différentes « adaptations » au projet de réforme scolaire. Ces propositions ont fait en sorte que les réactions des destinataires envers ce changement ont varié dans le temps en fonction des nouvelles interprétations et modifications diffusées par les promoteurs.

Toujours selon Boffo (2005, p. iv), il existe quatre types de pratiques d'appropriation du changement : les rebelles, limitées, conformistes ou sophistiquées. Les rebelles sont des pratiques où les destinataires tentent de mettre en échec les intentions des promoteurs tandis que les pratiques limitées sont celles par lesquelles les individus tentent de marginaliser le changement et d'en faire le moins possible. Les conformistes sont des pratiques par lesquelles les utilisateurs respectent en tous points l'esprit de la technologie et du changement alors que les pratiques sophistiquées démontrent la créativité des utilisateurs finaux qui s'efforcent d'améliorer le changement bien au-delà de ce qui avait été envisagé par les promoteurs. Les pratiques rebelles ne sont pas nécessairement négatives ; elles sont orientées dans une direction qui se situe à l'opposé des intentions des promoteurs, lesquelles pourraient être amenées à évoluer. En effet, Boffo a démontré l'évolution de ces pratiques chez un même individu. Ainsi, en fonction du degré d'ouverture du promoteur, les pratiques peuvent passer de rebelles à sophistiquées (ou l'inverse) et ainsi être interprétées différemment.

L'étude de Boffo a donc contribué à une nouvelle conceptualisation de la notion de résistance au changement comme un ensemble de pratiques

individuelles et évolutives d'appropriation, dont certaines sont potentiellement porteuses de possibilités pour l'organisation (Boffo, 2005, p. 484).

En somme, l'approche classique de la résistance a seulement entretenu le mythe de l'opposition au changement organisationnel tel qu'il est véhiculé par son promoteur. Bien au-delà du comportement de résistance, il existe une diversité de réponses comportementales qui peuvent évoluer et se modifier au fil du temps. Comment donc aider les individus à mieux vivre les changements? Comment peuvent intervenir les dirigeants pour faciliter les comportements de soutien? La prochaine partie suggère quelques pistes de solutions intéressantes.

### **La gestion de l'inconfort : des modes d'intervention pour une gestion plus humaine des changements**

Comment mieux gérer les individus en situation de changement? Comment encourager les comportements de soutien (voire les comportements sophistiqués ou conformistes) au changement tout en essayant de comprendre les comportements de résistance (comportements limités ou rebelles) ou de les prévenir? Selon Schein (1980), le changement organisationnel ne peut se faire que par les individus ou les groupes de personnes en faisant partie qui acceptent de s'y conformer ou plutôt de se l'approprier. En ce sens, les membres doivent modifier leurs comportements au travail de manière adaptée pour que le changement persiste et réussisse à long terme (Savoie et autres, 2004).

Depuis Lewin (1952), pour qui tout processus de changement se décompose en trois phases, le dégel, le mouvement et le regel, différents modèles de conduite de changement ont émergé (Soparnot, 2006; Denis et Champagne, 1990) : la gestion hiérarchique du changement, le développement organisationnel, le modèle structurel, le modèle politique, l'approche contingente, le modèle incrémentiel, le modèle interprétativiste et le modèle psychologique (ou d'apprentissage organisationnel en simple et double boucle).

En outre, dans une perspective de prévention et de gestion des individus en situation de changement,

le modèle des phases de préoccupations s'avère une voie prometteuse qui privilégie l'approche issue du courant humaniste et du développement organisationnel. Hall et Hord (1987; 2001) ont découvert un phénomène dynamique par lequel les destinataires d'un changement rapportent des interrogations communes et ordonnées de façon non aléatoire. La théorie des phases de préoccupations (Bareil, 2004a; Bareil et Savoie, 1999) stipule une séquence probable de préoccupations diversifiées à l'égard de tout changement et considère que chaque destinataire est appelé à vivre des inquiétudes normales et légitimes envers un changement. Il existe effectivement une tension chez l'humain entre le désir de changer et son besoin de sécurité. Par conséquent, la nouveauté inspirerait moins une opposition en règle, mais davantage de préoccupations.

Le concept de préoccupation (ou d'inquiétude) réfère à un construit cognitivo-affectif qui exprime une réalité émotionnelle vécue et un état inassouvi de l'esprit qui est orienté vers un objet. Selon les résultats de plusieurs recherches portant sur différents types

de changement organisationnel (Bareil, 2004a, 2004b; Bareil et Gagnon, 2005; Bareil et Savoie, 1999; Bareil, Savoie et Meunier, 2007), dans divers milieux (public et privé), auprès de catégories d'employés distinctes (haute direction, cadres, gestionnaires, professionnels, syndiqués, personnel de métier) et selon des méthodologies à la fois qualitative et quantitative, le destinataire, c'est-à-dire la personne touchée par le changement, aurait tendance à suivre une chronologie de sept phases de préoccupations. Ces phases vont d'aucune préoccupation à des préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement, en passant par des préoccupations centrées sur le destinataire, sur l'organisation, sur le changement lui-même, sur l'expérimentation et sur la collaboration (voir tableau). Il faut se rappeler que ce n'est qu'une fois rendu à la phase 5 (préoccupations centrées sur l'expérimentation), que le destinataire est ouvert à l'apprentissage et à la formation, c'est-à-dire qu'il est disponible et disposé à faire des efforts pour changer ses habitudes. Avant ce stade, il doit trouver des réponses satisfaisantes à ses inquiétudes des phases 2, 3 et 4.

## POUR PROGRESSER DANS LE CHANGEMENT : LES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS, LES EXPRESSIONS COURANTES, LES PRIORITÉS DE GESTION ET LES ACTIONS ADAPTATIVES

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	EXPRESSIONS COURANTES ET THÉMATIQUES	PRIORITÉS DE GESTION	ACTIONS ADAPTATIVES POUR L'EMPLOYÉ
1. Aucune préoccupation	« Je doute que ce changement me concerne » · Continuité des projets habituels et des habitudes de travail · Peu d'importance accordée au changement	Communiquer de façon précise et donner de l'importance au changement	· Poser des questions · Rechercher des faits et des données vérifiables · Confronter sa position à celle des autres · Reconnaître ses réactions
2. Préoccupations centrées sur le destinataire	« Que va-t-il m'arriver ? » Inquiétudes égocentriques quant aux impacts sur soi et sur son travail : perte d'emploi, insécurité, pertes du patron et de collègues, perte de pouvoir, d'autonomie, de compétences, incidences sur les outils de travail et sur l'organisation du travail, etc.	Écouter et soutenir	· Exprimer ses inquiétudes aux bonnes personnes · Chercher des réponses · Accepter que l'information ne soit pas disponible · Apprendre à gérer sa petite voix intérieure



PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	EXPRESSIONS COURANTES ET THÉMATIQUES	PRIORITÉS DE GESTION ET THÉMATIQUES	ACTIONS ADAPTATIVES POUR L'EMPLOYÉ
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	<p>« Est-ce que le changement est là pour durer ? »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Inquiétudes quant aux conséquences organisationnelles du changement à moyen et à long terme</li> <li>· Questionnements sur la légitimité du changement, sur la capacité organisationnelle à mener le changement à terme et sur l'engagement de la direction</li> </ul>	Démontrer le sérieux et les raisons du changement et illustrer les moyens engagés par l'organisation pour la réussite du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprendre les raisons qui motivent le changement</li> <li>· Se positionner par rapport au changement : rester passif ou s'investir ?</li> </ul>
4. Préoccupations centrées sur le changement	<p>« Qu'est-ce au juste que ce changement ? » « Comment fait-on ? »</p> <p>Inquiétudes quant au scénario de changement, à la qualité de la mise en œuvre du changement, aux ressources allouées</p>	Communiquer le plan d'action, les ressources et faire participer	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Répondre aux questions : qui, quand, comment, avec qui</li> <li>· Échanger avec d'autres personnes ayant vécu le même type de changement</li> </ul>
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation	<p>« Est-ce que je vais être capable de... ? »</p> <p>Inquiétudes quant à sa capacité à faire face au changement, au soutien disponible et à la compréhension de son supérieur</p>	Faciliter le transfert des nouveaux acquis : formation, accompagnement, temps d'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Réduire ses zones d'inconfort avec la technique des petits pas</li> <li>· Clarifier les attentes du gestionnaire</li> <li>· Exprimer ses besoins de soutien sur les plans technique et professionnel</li> </ul>
6. Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui	<p>« Qui pourrait-on réunir pour qu'on collabore à trouver des solutions et auprès de qui transférer notre récent savoir ? »</p> <p>Inquiétudes quant aux occasions d'échanges et de collaborations avec d'autres équipes, services, unités, etc.</p>	Faciliter les échanges entre destinataires et devenir une organisation apprenante en changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>· S'impliquer dans un comité</li> <li>· Partager son savoir et son savoir-faire</li> <li>· Mettre à profit ses expériences de changement</li> </ul>
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement	<p>« Comment pourrait-on faire mieux ce qu'on fait bien avec le changement ? »</p> <p>Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement fonctionne encore mieux</p>	Laisser émerger des pistes d'amélioration du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Oser agir autrement, innover</li> <li>· Envisager des façons originales de faire les choses</li> </ul>

## Le diagnostic des préoccupations

Les préoccupations peuvent être diagnostiquées de diverses façons : par entretien individuel avec un employé, en réunion d'équipe ou par questionnaire<sup>1</sup>. Il est possible d'obtenir facilement les objets de préoccupations à l'aide d'une question gagnante (Bareil, 2004a, p. 127) : « Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, par rapport au changement (nommer le changement) ? » Cette question peut être posée verbalement ou par écrit, à un individu ou à un groupe (Bareil, 2004a, p. 130). Ce faisant, le gestionnaire démontre de l'empathie à l'endroit de ses employés et essaie de les comprendre dans leur contexte, en fonction de leur environnement et de leurs capacités (et limites) à s'approprier un changement et à y adhérer.

Ainsi, grâce au modèle des phases de préoccupations, le cadre apprend à écouter véritablement ses employés, à décortiquer le discours de son équipe, à l'associer à une phase de préoccupations et à intervenir de façon ciblée et pertinente en fonction du besoin ou de l'inquiétude ressentie sur le moment. Comme le modèle est évolutif, ce processus itératif d'écoute et de réaction du gestionnaire doit être réplicatif à plusieurs moments durant la période de la transition.

En plus de catégoriser les objets de préoccupations (appartenant à chacune des phases), le cadre peut également considérer dans son diagnostic l'intensité des préoccupations. L'intensité réfère à la place et au degré d'énergie (force) qu'occupe la préoccupation dans l'esprit du destinataire. Par exemple, une personne peut être plus ou moins préoccupée par la légitimité du changement dans son service. Lorsque la préoccupation est intense, cela signifie qu'elle crée une zone d'inconfort chez le destinataire et lorsqu'elle est agrégée à un groupe, elle signale dans quelle mesure la préoccupation est partagée par une majorité de destinataires.

En résumé, deux dimensions ressortent d'un tel diagnostic des préoccupations : l'importance de prendre

en compte des objets spécifiques de préoccupations (correspondant aux phases) de même que leur intensité.

## ■ QUESTIONS, CONSTATS ET IMPLICATIONS POUR LA GESTION DES EMPLOYÉS LORS DE TRANSFORMATIONS DANS LE SECTEUR PUBLIC

Un certain nombre de constats se dégagent des plus récentes études menées au cours des cinq dernières années auprès d'organisations publiques et parapubliques. Ils entraînent des implications pratiques intéressantes, novatrices et pertinentes pour une gestion plus éclairée des transformations.

### Question 1 : Quels sont les groupes cibles pour un diagnostic des préoccupations ?

À partir du modèle des phases de préoccupations, il est possible de diagnostiquer de façon précise les inquiétudes de différents groupes d'acteurs à l'égard d'un changement ou d'une transformation. Qui devrait-on considérer lors d'un tel diagnostic ? Les critères souvent retenus pour déterminer les sous-groupes varient selon le type de changement et d'entreprise. Les catégories d'emplois, les sites géographiquement dispersés, les niveaux hiérarchiques, les clientèles particulières telles que les équipes de projet, les employés experts ou bien la variété des incidences du changement sur certains sous-groupes (incidences journalières sur la tâche / incidences hebdomadaires / incidences semestrielles) constituent des critères de différences entre les groupes.

Dans le secteur de la santé par exemple, les préoccupations des cadres (administratifs ou cliniques) se distinguent de celles des médecins et des spécialistes et du personnel infirmier, et ce, envers un même type de changement. En éducation, on évalue les préoccupations des directeurs d'école, des enseignants et des professionnels, mais également en fonction des écoles et du niveau d'enseignement (préscolaire, primaire, secondaire, formation générale aux adultes,

<sup>1</sup> Des questionnaires adaptés au type de changement et d'organisation peuvent être créés sur mesure. En termes opérationnels, l'idée initiale d'avoir à sa disposition un questionnaire de préoccupations générique pour tous les types de changement a été abandonnée. Comme l'utilité de mesurer les préoccupations poursuit essentiellement un objectif de diagnostic ou d'enquête feed-back, fortement utile pour mieux diriger les interventions dans la pratique, des formes de diagnostic adaptées en fonction du contexte, du type de changement, du langage et de la culture organisationnelle sont conçues sur mesure et développées à partir du modèle des phases de préoccupations.

formation professionnelle). Les lieux géographiques des sites servent également de critères, car des différences régionales peuvent être observées, par exemple lors de l'implantation d'un même système informatique. Lorsque la planification d'un changement est reportée, les préoccupations des membres des équipes de gestion de projet sont souvent élevées.

Les implications de bien cibler ces différents groupes de destinataires pour le diagnostic de leurs préoccupations sont multiples. Par exemple, dans une étude conduite auprès d'un centre de santé et de services sociaux (CSSS) dans le cadre de la mise en œuvre du projet clinique, la direction a procédé au diagnostic des préoccupations de plusieurs parties prenantes : le conseil d'administration, le comité de direction, les cadres, les médecins, le personnel infirmier, les employés et les différents groupes de partenaires du réseau local de services (pharmaciens, représentants de la population, etc.). Cette tournée lui a permis de mieux déterminer les dominantes de chacun de ces groupes et d'intervenir de façon plus appropriée auprès d'eux.

Un autre effet est attribuable au décalage entre les préoccupations de la haute direction qui devancent souvent celles des autres groupes de l'organisation et plus particulièrement celles de l'équipe de gestion. La haute direction est souvent déçue de constater la lenteur de son personnel à modifier ses comportements et ses attitudes et la nature de ses préoccupations. Elle a tendance à sous-estimer tous les impacts de la transformation sur les multiples catégories de personnel. Pour éviter ce décalage, la haute direction a intérêt à se montrer réceptive aux inquiétudes des différents groupes afin d'y répondre rapidement et à entretenir des attentes réalistes tout en se remémorant les étapes qu'elle a elle-même dû traverser lors de la prise de décision stratégique du changement. Le décalage peut également être observé entre des groupes plus avancés (formateurs internes) et les gestionnaires, ce qui mérite également d'être relevé et examiné. Finalement, il faut considérer qu'une lecture articulée des trois niveaux d'enjeux organisationnels (stratégique, fonctionnel et opérationnel) permet de mieux enregistrer le « choc » attribué par la transformation et d'y réagir adéquatement (Bernier, Bareil et Rondeau, 2003).

**Premier constat et ses implications – La cartographie des groupes de destinataires touchés par une transformation permet d'orienter le diagnostic des préoccupations vers différentes cibles d'acteurs qui risquent de vivre des préoccupations propres à leur groupe. Très souvent, loin d'être individuelles, les préoccupations sont, au contraire, fortement partagées entre les membres d'un même sous-groupe (à plus de 75 %). Les diagnostics de leurs préoccupations constituent des données probantes à explorer tant lors de la planification du projet de changement que lors de mises à jour et d'ajustements des plans de réalisation et de gestion du changement. Pour éviter un décalage entre les niveaux, la direction doit maintenir des attentes réalistes et prévoir des préoccupations variées et évolutives de la part des différents sous-groupes de destinataires.**

## **Question 2 : Que sait-on des préoccupations particulières des gestionnaires ?**

En continuité avec l'idée que les cadres sont des agents de changement importants, leurs préoccupations doivent être prises en compte de façon soutenue, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas. Pourtant, les gestionnaires (managers, cadres intermédiaires et de premier niveau) vivent des préoccupations très intenses et partagées. Par exemple, une étude dans le secteur de la santé révèle que 85 % à 95 % des cadres étaient préoccupés par la capacité de leur établissement à réaliser tous les changements, à former tous les personnels en même temps, à faire face à la surcharge de travail occasionnée par les changements et par l'essoufflement des collègues.

De plus, les cadres ont souvent tendance à remettre en question la légitimité du changement, peut-être parce qu'ils sont les mieux placés pour percevoir et apprécier l'ampleur réelle des conséquences pratiques du changement qu'ils auront à gérer (sur les emplois, les personnes, les processus, les procédures, les savoirs, l'organisation du travail) ou parce qu'ils se doivent d'être convaincus s'ils veulent être en mesure de répondre aux questions et aux inquiétudes de leur équipe. La cohérence entre le discours et l'action demeure une préoccupation forte et très souvent commune à l'ensemble des cadres.

En outre, les cadres semblent également préoccupés par la gestion de leur équipe, préoccupations qui se manifestent sous différentes formes : savoir gérer

des employés résistants, continuer à les motiver, les préparer à traverser un troisième changement en deux ans, s'assurer que les employés répondent au défi posé par le projet de changement, aller chercher l'appui de la majorité silencieuse, la faire adhérer à la nouvelle vision, savoir détecter les réactions négatives, réagir adéquatement, au stress, à l'insécurité, à la détérioration du climat de travail, à l'obstruction au changement, à la déception des acteurs face au système, à la diffusion erronée ou fautive d'information sur le changement, faire le nécessaire pour retenir les bonnes personnes et conserver un certain leadership auprès de son équipe. Ces préoccupations axées sur la gestion de leur équipe sont fréquentes et devraient être classées comme des « préoccupations de gestion ». Ces dernières se distinguent de celles des sept phases de préoccupations du modèle. En fait, le modèle de préoccupations permet d'expliquer les préoccupations de tout destinataire du changement qui est la personne touchée par le changement (y compris le cadre). Le gestionnaire semble ainsi vivre des préoccupations sur deux plans : sur le plan individuel, en tant que destinataire, et sur le plan de son rôle de gestion, où il vit des préoccupations exprimées sous la forme de « préoccupations de gestion ».

Pour la pratique, ce constat de la dualité des préoccupations des gestionnaires en période de changement comporte des implications majeures. En plus de leurs tâches quotidiennes, les gestionnaires doivent répondre à leurs propres préoccupations ainsi qu'à celles de leur équipe. La direction, les professionnels en gestion des ressources humaines, les équipes de projet et les équipes de gestion du changement doivent les soutenir de façon particulière en préparant à leur intention des guides, des présentations et des modalités d'accompagnement du changement qu'ils pourront utiliser auprès de leur équipe. Des rencontres d'échanges et de discussion entre cadres autour de la gestion du personnel en situation de changement constituent des mécanismes utiles et très appréciés puisqu'elles permettent aux cadres de tracer le bilan de leur équipe en se comparant à d'autres, de partager leurs pratiques de gestion, leurs succès et leurs échecs et d'apprendre de nouvelles pistes de la part de collègues qui vivent souvent des situations similaires. Ils ont besoin de se regrouper pour échapper aux silos et travailler vers un objectif commun.

Actuellement, plusieurs groupes de codéveloppement professionnel sont mis sur pied. Cette approche de

formation mise sur la communauté d'apprentissage, la réflexion individuelle et collective et sur les interactions structurées en vue d'élargir les capacités d'action et de réflexion des gestionnaires (Payette et Champagne, 2007). En plus de leurs préoccupations, les cadres ont également besoin de partager leurs pratiques actuelles et celles en devenir. Il faut donc vaincre le mythe selon lequel les cadres sont tous positifs à l'arrivée d'un changement et qu'ils ne ressentent aucune émotion. Au contraire, ils méritent une attention particulière puisqu'ils sont des agents de changement incontournables.

**Deuxième constat et ses implications – Le gestionnaire vit des préoccupations sur deux plans : il vit les sept phases de préoccupations en tant que destinataire et ressent également des préoccupations de gestion envers son équipe. Les dirigeants, les équipes de projet et les responsables des ressources humaines du secteur public doivent accorder une attention précise et soutenue à leur équipe de cadres afin de répondre aux préoccupations particulières selon les deux plans. Des rencontres d'échanges entre gestionnaires et des groupes de codéveloppement professionnel sont des moyens à privilégier lors d'une transformation.**

### **Question 3 : Quelle est l'utilité d'un diagnostic des préoccupations ?**

En plus de préciser l'intensité et le partage de certains objets de préoccupations chez différents sous-groupes de destinataires, le diagnostic des préoccupations permet de réagir adéquatement par des interventions ciblées, faites sur mesure et réalisées au moment opportun. Il est utile autant à l'étape de la planification du projet qu'à celle de sa mise en œuvre. Dans les faits, ce diagnostic est requis par plusieurs instances : les destinataires, les gestionnaires, les équipes de gestion du changement, le service des ressources humaines, les directions générales.

Premièrement, les destinataires eux-mêmes ont souvent envie de partager leurs préoccupations pour confronter ce qu'ils vivent au vécu des collègues et en même temps, se conforter auprès d'eux et consolider les liens. En partageant leurs états d'âme de façon structurée, ils ressentent aussi l'appel de se prendre en charge et de trouver une réponse à leurs préoccupations (participation émergente).

Deuxièmement, les gestionnaires doivent connaître les préoccupations de leur équipe et des sous-groupes,

minoritaires et majoritaires, afin de moduler leurs interventions. Une stratégie de contamination de l'ensemble du groupe peut être accompagnée de tactiques précises auprès de sous-groupes minoritaires.

En troisième lieu, la direction générale accorde habituellement de l'importance envers le portrait de son équipe de gestion et des autres sous-groupes touchés par le changement pour obtenir un point de vue éclairé sur ce qu'il se passe « sur le terrain ». Dans de grands systèmes organisés, c'est souvent la haute direction qui désire connaître le diagnostic des préoccupations des « sous-systèmes ». Le service des ressources humaines utilise l'outil de « monitoring » de la progression du changement sur le plan humain qu'est le diagnostic des préoccupations, afin de prendre en compte des points de repère en changement pour guider leurs interventions. Il en est souvent de même pour les équipes de gestion du changement ou de gestion de projet qui vérifient les effets de leurs stratégies tout en distinguant les aspects sur lesquels il faudrait dorénavant insister auprès de différents groupes d'acteurs dans leurs stratégies de communication, de formation, de mobilisation, etc.

Un tel diagnostic des préoccupations correspond aux avantages de l'enquête feed-back, tels qu'il sont décrits par Lescaubeau (1994) : il augmente le degré de lucidité des parties en partageant la même information ; il permet au gestionnaire de donner du pouvoir aux exécutants pour influencer ses décisions, tout en accroissant le sien ; il mobilise dans le but de faire progresser la situation de changement et d'améliorer le fonctionnement du système ; il fournit des données qui permettront de constater ce qui fait problème, de cerner des pistes d'amélioration et de développement ; il facilite la mise en place de mécanismes susceptibles de mobiliser à nouveau le potentiel de tous les membres.

Le diagnostic des préoccupations offre aussi des éléments pour ajuster, raffiner et peaufiner plusieurs types d'intervention. Entre autres, le plan de communication (Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales, 2006) peut être mieux adapté aux besoins des différents sous-groupes, en fonction de leurs préoccupations du moment et selon des médias de communication efficaces (Collerette, Schneider et Legris, 2003, p. 53) comme les entretiens en face-à-face et les discussions en petits ou grands groupes. Le scénario de formation

peut être diversifié et juxtaposer différents modes d'apprentissage en fonction des besoins spécifiques : en classe, sur le lieu du travail, par l'accompagnement ou en approche d'apprentissage par l'action. Les préoccupations exprimées par les sous-groupes facilitent les interventions en développement organisationnel : redéfinition des priorités, révision du rôle, nouvelle organisation du travail, ajout temporaire ou permanent de nouvelles ressources, création d'équipes interfonctionnelles ou multidisciplinaires, etc.

Par exemple, à la suite d'un diagnostic des préoccupations des cadres intermédiaires d'un CSSS à l'égard de trois changements mis en place simultanément, une équipe de ressources humaines a développé une stratégie composée d'au moins neuf interventions adaptées et faites sur mesure, dirigées à l'intention des cadres intermédiaires (Rousseau et Bareil, 2008). Elle a par la suite évalué les impacts de ces interventions de développement organisationnel, en fonction d'un modèle composé de quatre niveaux d'évaluation (satisfaction envers l'activité, qualité des apprentissages, modification des comportements, impacts sur l'équipe et impacts organisationnels). Le diagnostic des préoccupations a donc permis à l'équipe d'offrir des activités sur mesure, répondant ainsi aux besoins et aux préoccupations des cadres et aidant l'organisation à progresser dans la réalisation de ses objectifs de transformation au cours de quelques années.

**Troisième constat et ses implications – Le diagnostic des préoccupations est utile à différents groupes d'intervenants : les destinataires eux-mêmes, leurs supérieurs immédiats, les équipes de projet et de gestion du changement, le service des ressources humaines et, finalement, les directions générales. Ces agents de changement utilisent les données issues des préoccupations dominantes pour peaufiner, ajuster et modifier leur plan de communication, leur scénario de formation et leurs interventions. La gestion d'une transformation est donc l'affaire de tous les acteurs et se réalise par une action proactive.**

#### **Question 4 : Qu'a-t-on appris sur l'évolution des préoccupations ?**

Que savons-nous au sujet de l'évolution de l'intensité des préoccupations ? En général, lorsqu'une approche de gestion des préoccupations est menée, les préoccupations ont tendance à évoluer dans le sens proposé du modèle des phases de préoccupations

puisque des interventions ciblées font en sorte de répondre aux préoccupations actuelles et de laisser émerger des préoccupations futures et probables. Ainsi, on trouve généralement un déplacement des phases, dans la direction attendue, dans la mesure où des gestes concrets sont perçus par les destinataires, où des modifications importantes sont apportées à certaines dimensions du changement soit par une législation ou par une décision de la haute direction, soit par des interventions ciblées menées par le gestionnaire immédiat (Bareil, 2003).

Toutefois, cette affirmation mérite d'être nuancée. Lors d'un changement radical imposé, il est possible de constater une stabilité dans les préoccupations dominantes de certains groupes, durant une période précise. Ainsi, il arrive qu'entre deux mesures des préoccupations dominantes demeurent prioritaires (parmi plusieurs autres) tout en ayant diminué quelque peu d'intensité. Certaines transformations de l'appareil étatique prendront plusieurs années avant d'être complètement réalisées et l'horizon temporel a un impact sur les préoccupations des acteurs. Puisque les transformations majeures requièrent souvent, selon les études, deux fois plus de temps que prévu, il faudrait que les dirigeants évacuent la « pensée magique » de leur esprit quant au déploiement rapide de leurs transformations et deviennent conscients du fait que les individus ne changent pas nécessairement au même rythme que le calendrier de projet. La gestion de projet impose un certain rythme selon le calendrier alors que les destinataires évoluent selon un rythme « humain », décliné en préoccupations.

**Quatrième constat et ses implications – Certaines préoccupations dominantes semblent tenaces et plutôt persistantes dans le temps lorsqu'un changement majeur est imposé. Puisque l'appareil de l'État est complexe, les préoccupations peuvent perdurer. Or, on constate des évolutions majeures lorsque des interventions ciblées ont lieu soit par une législation, soit par une décision administrative ou soit par des gestes concrets posés par le gestionnaire immédiat. L'évolution des préoccupations n'est pas automatique et doit être gérée. Le rythme humain du changement doit être autant pris en compte que le rythme imposé par le calendrier de projet.**

### **Question 5: Est-ce que l'inconfort est provoqué par un pattern dispositionnel (attribuable à l'individu ou au groupe) ou situationnel (attribuable au type de changement) ?**

Nous avons voulu répondre à cette fameuse question : est-ce qu'un individu réagit toujours de la même façon face à un changement ? En général, les gestionnaires ont tendance à croire que certains employés réagissent toujours de la même façon à l'annonce d'un changement, c'est-à-dire qu'ils sont toujours (plus ou moins) résistants. Bien que certaines dispositions de la personnalité semblent être étayées par les études (Oreg, 2003) en changement (la tolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité...), un fort courant de recherche prône plutôt une gestion contextualisée du changement.

Lorsque l'on compare le « pattern » d'inconfort d'un répondant face à trois types de changement (selon la typologie de Struckman et Yammarino, 2003), les résultats démontrent que la grande majorité des répondants (77% de l'échantillon) rejoint un pattern situationnel, c'est-à-dire que l'intensité de leur niveau d'inconfort varie en fonction du type de changement alors que pour une minorité d'entre eux (23%), le pattern dispositionnel stable semble s'appliquer, c'est-à-dire que peu importe le type de changement, le niveau d'inconfort varie très peu d'un changement à l'autre (Bareil, Savoie, Meunier, 2007). Par ailleurs, parmi ce dernier quart des répondants, différents types de pattern stable apparaissent : il y a ceux qui sont toujours très peu inconfortables (peu préoccupés) quel que soit le changement (6,2%), ceux qui le sont faiblement (5,3%), les modérément inconfortables (5,3%), les plutôt inconfortables (4,4%) et ceux qui se sentent toujours très inconfortables avec le changement (2,2%).

Ces résultats ont des incidences importantes sur la gestion des transformations. En fait, ils confirment l'importance d'avoir une gestion contextualisée des changements. En ce sens, les types de transformation qui soulèvent le plus d'inconfort chez les destinataires semblent être les changements stratégiques à court terme. En contrepartie, certains types de changement semblent engendrer une intensité moins élevée de préoccupations chez les acteurs. Par exemple, les préoccupations mesurées dans les

communautés de praticiens (Bareil, 2004b ; Bareil, Gagnon, Searle, 2004 ; Searle, 2005) demeureraient relativement faibles tout au long de leurs animations. Tous ces résultats tendent à appuyer les recommandations pratiques de Struckman et Yammarino (2003) qui proposent des tactiques de gestion des changements distinctes en fonction des types de changement.

**Cinquième constat et ses implications – L'inconfort (ou l'intensité moyenne des préoccupations) d'un changement est causé par un pattern situationnel (attribuable au type de changement) pour près de 75 % des destinataires. Ce résultat invite les praticiens à une gestion contextualisée des changements. Il importe donc de ne pas présupposer du niveau d'inconfort qui semble varier d'un changement à l'autre. La disposition stable chez un individu n'est l'apanage que d'une minorité d'individus. La majorité réagit en fonction de l'ampleur de l'impact du changement. Ainsi, il vaut mieux gérer les transformations en fonction du type de changement qu'en faisant la présupposition de patterns dispositionnels d'inconfort face au changement.**

#### **Question 6: Qu'a-t-on appris sur les changements multiples et simultanés ?**

Les organisations ne gèrent plus un seul changement à la fois. Au cours d'une même année, nombre d'entre elles mettent en place plusieurs changements simultanément. En effet, selon l'American Management Association (Peak, 1996 ; Vakola et Nikolaou, 2005), 84 % des sociétés américaines auraient mis en œuvre au moins un projet de changement et 46 % d'entre elles vivraient, au minimum, trois changements en cours. Le mythe « ce sera le dernier changement » vient de s'éteindre ! Lorsque les changements touchent les mêmes catégories d'employés, cette accélération implique que le personnel doive s'adapter à plusieurs changements à la fois, que nous qualifierons de « changements multiples et simultanés ».

Nous définirons ces changements comme différents projets (ou initiatives) de changement qui ont lieu au sein d'une même organisation, dans une même période de temps déterminée et auprès des mêmes individus. Qu'en savons-nous ? En fait, les changements multiples et simultanés semblent engendrer de nouvelles sources de préoccupations (Bareil, Savoie, Meunier, 2007). Les préoccupations telles que « la

capacité de l'organisation à réussir ce changement en même temps que les autres » et « le succès des trois types de changement pris simultanément » sont deux sources d'inconfort dont l'existence repose sur la seule présence de changements multiples. De surcroît, leur intensité est élevée.

Toutefois, la prise en considération globale des trois changements simultanés ne susciterait pas plus d'inconfort que le type de changement qui en occasionne le plus (soit le changement stratégique à court terme), ce qui semble de bon augure pour toutes les organisations aux prises avec des changements multiples. Selon Bourque (2007), l'appropriation de changements multiples chez le gestionnaire serait fonction de sa capacité à développer une compréhension des changements, à interpréter le contexte de mise en œuvre en termes de levier (régularité/fréquence des communications) et d'obstacle (rythme d'implantation rapide), à évaluer ses propres capacités et caractéristiques personnelles et à être conscient de ses émotions, tout en adoptant des comportements lui permettant, ainsi qu'à son équipe, de s'approprier les changements vécus.

Devant ces résultats, la haute direction, les gestionnaires et les responsables en gestion du changement auraient avantage à créer du sens pour intégrer les changements multiples dans une vision mobilisatrice et unificatrice. Au lieu d'adopter simplement une gestion par projet, ils auraient tout à gagner à opter pour une gestion à la fois différenciée, cohérente et intégrative de leurs changements simultanés. À cause de leur complexité, les changements simultanés méritent à la fois une gestion contextualisée pour chacun d'eux (en fonction du type de changement), mais également une gestion plus globale, à la « Gestalt » ou holistique. Le gestionnaire aura ainsi intérêt à comprendre les sources d'inconfort que provoque chaque type de changement et à adapter ses interventions en fonction des sources de préoccupations intenses.

Falkenberg et ses collaborateurs (2005) proposent de poser un regard holistique sur les changements excessifs afin d'offrir et de dégager un sens aux multiples changements simultanés. Ces recommandations confirment les idées de Carnall (2007), l'un des

rare auteurs à avoir conçu un modèle sur la gestion des changements multiples et simultanés et à avoir écrit sur le sujet. Il propose, en lien avec cette nouvelle réalité des organisations, un projet ambitieux pour la haute direction qui consisterait à mettre en place une architecture robuste composée, selon lui, de plusieurs capacités : un fort leadership de transformation, une culture de changement, des initiatives de changement convergentes et mutuellement renforçatrices, un processus explicite de mise en œuvre et une structure appropriée de gouvernance, de gestion de la performance et de gestion des risques.

**Sixième constat et ses implications – De nouvelles préoccupations se dégagent des changements multiples et simultanés. Une telle dynamique entraîne des inquiétudes spécifiques liées à la démesure des initiatives (changements excessifs). Les destinataires ont besoin d'intégrer ces changements dans une vision mobilisatrice et unificatrice. Pour ce faire, les directions des organisations publiques doivent prévoir une gestion holistique, intégrative et globale de leurs différentes initiatives de changement et proposer que ces initiatives soient convergentes et mutuellement renforçatrices. Il faut éviter que chaque projet de changement produise une gestion de projet distincte et indépendante des autres changements.**

### **Question 7 : Quel est le lien entre les préoccupations et la résistance au changement ?**

En ce qui a trait aux phases de préoccupations, nos études récentes tendent à démontrer que les premières phases du modèle, les phases 1 à 4 (aucune préoccupation, préoccupations centrées sur le destinataire, l'organisation et le changement), sont davantage liées significativement et positivement à des comportements de résistance active et passive, et négativement aux comportements de soutien. Les phases 5 à 7 (préoccupations centrées sur l'expérimentation, la collaboration et l'amélioration) seraient davantage corrélées positivement et significativement à des comportements de soutien actif et passif, et négativement aux comportements de résistance (Meunier, Bareil et Savoie, 2008). Ces relations avaient également été observées partiellement par Bareil (1997 ; 2001) entre les phases de préoccupations et les comportements d'adoption.

Ces résultats tendent à démontrer une certaine validité de la structure chronologique du modèle des phases de préoccupations. Ces relations soulignent également

la différence sémantique et conceptuelle entre les « préoccupations » et les comportements adoptés face au changement. De plus, le fait que le modèle des phases de préoccupations influe sur les comportements de soutien et de résistance, c'est-à-dire sur une diversité de réponses comportementales qui vont bien au-delà des comportements de résistance, encourage la prise en compte du modèle pour réguler les comportements et mieux gérer le volet humain du changement. Le modèle permet d'expliquer de façon convenable ce qui pousse les employés à appuyer le changement ou à s'y opposer. Aucun modèle n'a pu jusqu'à présent conserver cette position, car la plupart des études ne considèrent qu'une seule variable ou une catégorie de variables à la fois (variables individuelles, organisationnelles ou liées au changement).

Pour la pratique, ce constat indique l'importance d'agir sur les premières phases de préoccupations puisqu'elles révèlent un certain malaise et un inconfort expliquant les comportements de résistance. Par exemple, avant de procéder à la formation du personnel, il faudrait que les destinataires en soient rendus à la phase 5, laquelle crée l'ouverture nécessaire à l'expérimentation et à l'apprentissage. Le modèle intègre les savoirs actuels, tenant compte simultanément des individus, du changement et du contexte organisationnel. Il s'avère flexible pour différents types de changement. Par ailleurs, on note que les destinataires pratiquent à la fois des comportements de résistance et de soutien envers le changement, dans des proportions distinctes, ce qui amène à considérer le destinataire comme un être relativement complexe.

**Septième constat et ses implications – Les phases de préoccupations influencent non seulement les comportements de résistance au changement, mais également les comportements de soutien. En fait, l'inconfort généré par les quatre premières phases (indifférence, préoccupations centrées sur le destinataire, l'organisation et le changement) explique les comportements de résistance tandis que l'inconfort généré par les phases 5 à 7 (préoccupations centrées sur l'expérimentation, la collaboration et l'amélioration continue du changement) a un impact sur les comportements de soutien. L'utilisation du modèle pour gérer le volet humain du changement permet de réguler les comportements des destinataires et d'orienter les interventions vers l'évolution de leurs préoccupations. En fait, le modèle indique une précaution à prendre avant de former les employés : sont-ils prêts et a-t-on répondu à un certain nombre de leurs inquiétudes ?**



Tous ces constats ont permis d'enrichir la connaissance sur les préoccupations des destinataires et d'en extraire des implications cruciales et incontournables dans la gestion des personnes en situation de transformation. La difficulté incombe dorénavant aux agents de changement d'inclure ce modèle de conduite du changement et ces constats dans la gestion quotidienne de leurs transformations.

## ■ CONCLUSION

En résumé, cet essai visait à produire une synthèse critique sur la résistance au changement et à mieux apprivoiser l'étendue des comportements variés à l'égard du changement : des comportements rebelles ou limités (opposition ou résistance) aux comportements conformes ou sophistiqués (soutien ou acceptation). En termes de gestion, les décideurs sont dorénavant mieux armés pour reconnaître et gérer les préoccupations des différents groupes d'acteurs et de destinataires touchés par les transformations, en portant une attention soutenue à l'écoute de celles-ci, à leur diagnostic et, surtout, à leur répondre de façon adéquate et ciblée. Les résultats de nos études ont poussé plus loin l'avancement des connaissances

sur le raffinement des réactions, des patterns et de leur évolution.

Pour répondre au mythe tenace selon lequel tous les individus résisteraient toujours au changement, il a été démontré qu'ils ne le vivent pas tous avec le même niveau d'inconfort. Ils adoptent différents types de comportement durant sa mise en œuvre et finalement vivent des préoccupations communes qu'ils partagent avec leur groupe d'appartenance. Leurs préoccupations évoluent lors de la période de transition non seulement à cause du passage du temps, mais bien à cause des interventions organisationnelles ciblées, des comportements de leur supérieur immédiat et, bien sûr, de leurs efforts individuels à comprendre le changement dans son contexte organisationnel et en fonction de leur situation au travail. Ils en décodent les impacts, en vérifient le sens et la légitimité et tentent de modeler leurs comportements et leurs habitudes au travail en fonction des attentes des promoteurs. En fait, l'appropriation du changement est un processus complexe qu'il est possible d'influencer et qui incombe à tout destinataire d'un changement.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. (2004). *Change without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*, Boston, Harvard Business School Press.
- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (2006). « Gérer humainement les changements : communication, soutien, participation », *Sans pépins*, vol. 8, n° 1.
- Bareil, C. (2004a). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Bareil, C. (2004b). *Préoccupations, appropriation et efficacité des membres et des animateurs des communautés de pratiques virtuelles*, rapport de recherche dans le cadre du projet Nouveaux modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet, Québec, CEFRIO.
- Bareil, C. (2001). « Modèle d'adoption individuelle d'un changement technologique », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 7, n° 3-4, p. 223-241.
- Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique*, thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal.
- Bareil, C. et J. Gagnon (2005). « Facilitating the Individual Capacity to Change », *Gestion 2000*, vol. 22, n° 5, p. 177-194.
- Bareil, C., J. Gagnon et K. Searle. (2004). *Que savons-nous des préoccupations et de l'appropriation des participants à une communauté virtuelle de pratique ?*, cahier de recherche du Centre d'étude en transformation des organisations, Montréal, HEC Montréal.
- Bareil, C. et A. Savoie (1999). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, [numéro spécial sur la transformation des organisations], vol. 24, n° 3, p. 86-94.

- Bareil, C., A. Savoie et S. Meunier (2007). « Patterns of Discomfort with Organizational Change », *Journal of Change Management*, vol. 7, n° 1, p. 13-20.
- Bernier, C., C. Bareil et A. Rondeau (2003). « Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 24-33.
- Boffo, C. (2005). *Étude diachronique des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : de l'appropriation à la gestion du changement*, thèse de doctorat inédite, Montréal, HEC Montréal.
- Bourque, M.-E. (2007). *L'appropriation de changements simultanés chez les gestionnaires*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.
- Carton, G. D. (2004). *Éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Village mondial.
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations*, 5<sup>e</sup> éd., Prentice Hall.
- Coch, L. et J. R. P. Jr. French. (1948). « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, vol. 1, n° 4, p. 512-532.
- Collerette, P., G. Delisle et R. Perron. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., R. Schneider et P. Legris (2003). « La gestion du changement organisationnel, 5<sup>e</sup> partie, Communication et changement », *ISO Management Systems*, mai-juin, p. 48-57.
- Denis, J.-L. et F. Champagne (1990). « Pour comprendre le changement dans les organisations », *Gestion*, vol. 15, n° 1, p. 44-55.
- Dent, E. B. et S. G. Goldberg (1999a). « Challenging Resistance to Change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, n° 1, p. 25-42.
- Dent, E. B. et S. G. Goldberg (1999b). « Resistance to Change: A Limiting Perspective », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, n° 1, p. 45-47.
- Dolan, S. L., G. Lamoureux et É. Gosselin (1996). *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Falkenberg, J. et autres (2005). « When Change Becomes Excessive », *Research in Organizational Change and Development*, vol. 15, p. 31-62.
- Hafsi, T., F. Séguin et J.-M. Toulouse (2003). *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Éditions Transcontinental.
- Hall, G. E. et S. M. Hord. (1987). *Change in Schools: Facilitating the Process*, Albany, State University of New York Press.
- Hall, G. E. et S. M. Hord (2001). *Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes*, Boston, Allyn and Bacon.
- Herscovitch, L. et J. P. Meyer (2002). « Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 3, p. 474-487.
- Hultman, K. (1998). *Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in your Organization*, Davies-Black Publishing.
- Lawrence, P. R. (1969). « How to Deal with Resistance to Change », *Harvard Business Review*, vol. 47, n° 1, p. 4-12.
- Lescarbeau, R. (1994). *L'enquête feed-back*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Lewin, K. (1952). « Group Decisions and Social Change », dans G. E. Sevanson, T. M. Newcomb et E. L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, p. 459-473.
- Lewis, B. (1999). « Change Can Be Painful, so it's Natural for People all over the Company to Resist », *InfoWorld*, vol. 21 n° 24, p. 83-84.
- Meunier, S., C. Bareil et A. Savoie (2008). *Le modèle des phases de préoccupations pour expliquer le soutien et la résistance au changement*, communication au congrès AIPTLF, Québec.
- Morin, E. M. et C. Aubé (2007). *Psychologie et management*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation.
- Oreg, S. (2006). « Personality, Context, and Resistance to Organizational Change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, n° 1, p. 73-101.
- Oreg, S. (2003). « Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 4, p. 680-693.

- Orth, M. S. (2002). *Factors Related to Resistance and Support of Organizational Change*, thèse de doctorat en psychologie, Colorado State University.
- Payette, A. et C. Champagne (2007). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Peak, M. H. (1996). An Era of Wrenching Corporate Change, *Management Review*, vol. 85, n° 1, p. 7.
- Piderit, S. K. (2000). « Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change », *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 783-794.
- Rousseau, C. et C. Bareil (2008). *Cadres intermédiaires: efficacité des interventions en développement organisationnel et préoccupations lors de changements multiples*, communication au congrès de l'AIPTLF, Québec.
- Savoie, A. et autres (2004). « Le changement organisationnel », dans É. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), *Les dimensions humaines du travail: théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Presses universitaires de Nancy.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*, 3<sup>e</sup> éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Searle, K. (2005). *Les facteurs explicatifs des préoccupations des membres des communautés de pratiques*, mémoire de maîtrise ès sciences en gestion, Montréal, HEC Montréal.
- Soparnot, R. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Stanley, D. J., J. P. Meyer et L. Topolnytsky (2005). « Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change », *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n° 4, p. 429-459.
- Struckman, C. K. et F. J. Yammarino (2003). « Managing through Multiple Change Activities: A Solution to the Enigma of the 21st Century », *Organizational Dynamics*, vol. 32, n° 3, p. 234-246.
- Vakola, M. et I. Nikolaou (2005). Attitudes toward Organizational Change: What is the Role of Employee's Stress and Commitment, *Employee Relations*, vol. 27, p. 160-174.
- Vas, A. (2005). Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques: une étude exploratoire, *Gestion 2000*, vol. 22, n° 5, p. 131-154.
- Visinand, M. (2003). *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.



la première source d'information  
sur l'État québécois,  
son organisation,  
son fonctionnement,  
son action



**RASSEMBLE**  
.....

les données les plus récentes  
et l'information disponible  
depuis les 25 dernières années  
sur la gouvernance publique  
au Québec



**DONNE ACCÈS**  
.....

gratuitement à une information  
exhaustive sur l'État québécois  
(organisation politico-administrative,  
effectif du secteur public et finances  
publiques), les politiques publiques  
et la gestion publique



**PRÉSENTE ET  
ANALYSE**  
.....

les données quantitatives et  
qualitatives recueillies auprès  
des institutions gouvernementales  
et des universités

**COMPARE**  
.....

l'organisation, le fonctionnement  
et l'action de l'État québécois  
avec ceux d'autres entités étatiques,  
souveraines ou non

**RÉACTUALISE**  
.....

l'information en continu  
par la mise en place d'un service  
de veille spécifique



**FACILITE**  
.....

la réflexion à conduire  
sur l'action publique

**Un site pour les spécialistes de l'administration  
publique (praticiens, chercheurs, étudiants)  
et tous les citoyens**

# La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic: le point de vue des praticiens

Propos recueillis et commentés par :

**Réal Jacob**, professeur, directeur, Valorisation, transfert aux entreprises et formation des cadres, HEC Montréal • real.jacob@hec.ca

**Alain Rondeau**, professeur, directeur du Centre d'études en transformation des organisations (CETO), HEC Montréal • alain.rondeau@hec.ca

et **François Normandin**, attaché de recherche au CETO • francois.normandin@hec.ca

Lorsqu'on s'intéresse au domaine de l'intervention en contexte organisationnel, nombreux sont ceux qui ont tendance à opposer le monde des chercheurs universitaires à celui des praticiens. Dans un article ayant pour titre *Le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel*, Miller et ses collègues montrent que cet écart entre la pratique et la recherche trouve sa source d'abord et avant tout dans les paradigmes sur lesquels s'appuie la réflexion des uns et des autres (Miller, Greenwood et Hinings, 1999). Alors que la pensée des praticiens est ancrée dans l'action, celle des chercheurs est d'abord orientée vers une perspective de compréhension du phénomène.

Or, que l'on soit gestionnaire ou universitaire, pour progresser dans la connaissance des phénomènes organisationnels complexes, il faut apprendre à s'ouvrir à des paradigmes différents de ceux qui influencent nos manières de penser et d'agir. Une organisation peut être appréhendée selon différentes perspectives (systémique, culturelle, politique...) et selon diverses visées (normative, descriptive, compréhensive...). Ainsi, pour compléter la réflexion amorcée dans le présent numéro, il devient essentiel que le monde académique « rencontre » celui des praticiens

et vice versa. Le Centre d'études en transformation des organisations de HEC Montréal, maître d'œuvre de ce numéro consacré à la gestion du changement stratégique dans les organisations complexes, a résolument choisi de positionner son action de recherche et d'intervention en accentuant l'importance de cette rencontre entre les deux mondes évoqués ici.

Dans cette perspective, à la suite des sept textes didactiques, ce numéro donne la parole à trois praticiens de haut niveau qui doivent prendre des décisions majeures d'orientation et de pilotage de changements stratégiques complexes dans les secteurs public et parapublic du Québec. Ces trois répondants ont deux grandes caractéristiques en commun. D'une part, lorsqu'ils ont fait face à des décisions stratégiques dans le domaine du changement, chacun, à sa manière, a été à l'écoute de la recherche universitaire. D'autre part, ils ont toujours été proactifs en proposant leur organisation comme terrain d'observation afin de favoriser tant un apprentissage organisationnel qu'une contribution citoyenne en vue de faire progresser la réflexion et la pensée universitaire en gestion des organisations.

À la fois en prise directe avec les réalités de leurs organisations et avec les sujets auxquels on réfléchit dans les universités, le docteur **Luc Boileau**<sup>1</sup>, président-directeur général de l'Agence de la santé et des services

<sup>1</sup> En plus de ses études médicales orientées vers le domaine de la santé publique, Luc Boileau est titulaire d'une maîtrise en administration de la santé de l'Université de Montréal et d'un *fellowship* de la Fondation canadienne de recherche sur les services de santé. Après avoir occupé plusieurs postes de gestion dans le secteur hospitalier, il s'est vu confier en 2004 la présidence de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. Le docteur Boileau est également professeur aux facultés de médecine des universités de Sherbrooke et de Montréal.

sociaux de la Montérégie, **Pierre Rhéaume**<sup>2</sup>, vice-président, services à la clientèle à la Régie des rentes du Québec et **Pierre Roy**<sup>3</sup>, président-directeur général de Services Québec, nous livrent leurs observations relatives à de nombreuses préoccupations tant académiques que pratiques en ce qui a trait à la conduite du changement organisationnel. À titre d'exemple de changements marquants auxquels nos trois répondants ont été associés, on retiendra la présente réforme du système de la santé et des services sociaux au Québec, la révision du modèle d'affaires et de l'offre de services à la Commission de la santé et de la sécurité du travail et à la Société de l'assurance automobile du Québec, l'atteinte du déficit zéro et la modernisation de la fonction publique québécoise.

### ■ POURQUOI LES GRANDS CHANGEMENTS STRATÉGIQUES SONT-ILS SI DIFFICILES À RÉALISER AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE ?

Nos répondants reconnaissent la pertinence des principaux obstacles à la capacité à changer dans le secteur public mis en évidence par la recherche universitaire. Ils soulignent entre autres la taille des organisations, la multiplicité des acteurs touchés par la gouvernance, la mission large et les ressources financières limitées. La présence de nombreux groupes d'intérêts complexifie la réalisation des changements. Le cadre légal rigide, les dispositions fixées dans les conventions collectives et les processus informationnels et technologiques figés dans des applications quasi immuables sont aussi des obstacles au changement.

Toutefois, ils tiennent à préciser que les changements à caractère structurel sont, dans une certaine mesure, plus faciles à mener. Cela devient en revanche plus complexe lorsqu'il est question de transformation

nécessitant des changements de paradigmes. Des transformations de nature culturelle ou systémique demandent beaucoup de temps, alors que de simples réorganisations structurelles peuvent bénéficier de volontés fermes et d'échéanciers précis.

### ■ QUELLES VARIABLES DÉTERMINENT LE SUCCÈS DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE ?

Pour nos répondants, la principale variable tient à la clarté et à la légitimité du changement entrepris. Ils parlent de « saine intransigeance », de « détermination » ou de « ligne directrice claire et constante » du législateur quant à l'orientation à donner aux changements et aux échéances à respecter. Cela donne au porteur de dossier le volant nécessaire pour conduire le changement. À leur avis, une démarche claire se définit par des objectifs précis, une planification stricte (calendrier d'exécution, échéanciers), une répartition des mandats nette et une reddition de comptes constante.

Ces propos sont dans le même ordre d'idées que ceux exprimés dans l'article de Pierre Collette. Pour ce dernier, des lacunes sur ces plans ne peuvent qu'encourager la mise en place de changements « trop vagues », avec les piètres résultats qui s'ensuivent : « Hélas, il semble que dans nombre de cas, on n'ose pas aller au-delà d'énoncés généraux portant sur les grands objectifs et globalement sur les nouvelles façons de fonctionner ; rarement trouve-t-on des descriptions portant sur l'opérationnel. »

En outre, nos répondants insistent sur l'utilité de bien définir les concepts que l'on vise à implanter afin qu'ils soient compris de tous. À leur avis, il importe que la vision élaborée permette une visualisation claire de la situation. Il faut donc « contractualiser » la performance à l'aide d'ententes de gestion afin

<sup>2</sup> Pierre Rhéaume possède une formation universitaire en récréologie. Après un début de carrière au ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche et un passage au Conseil du trésor, il se joint à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) où il œuvre notamment à titre de directeur de la planification. Après des séjours à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et au Conseil exécutif, il rejoint la Régie des rentes du Québec (RRQ) en 2004.

<sup>3</sup> Après des études en science politique, Pierre Roy amorce sa carrière en 1980 au Secrétariat du Conseil du trésor. Il fait le saut en 1985 vers le secteur de la santé, alors qu'il agit à titre de secrétaire général adjoint pour la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Commission Rochon). Après des passages au ministère de la Santé et des Services sociaux, un retour au Conseil du trésor et des incursions au Conseil exécutif (2001) et au ministère de la Famille et de l'Enfance (2001-2003), Pierre Roy est nommé président-directeur général de la Régie de l'assurance maladie du Québec (2003-2007). Il occupe depuis 2007 le même poste à Services Québec.

de préciser la responsabilité de chaque instance en cause. Tous ces éléments contribuent à faire échec aux obstacles qui se dressent au sein des organisations en transformation. Pour sa part, François Pichault note dans cette même perspective le danger lié aux incohérences entre le contenu des réformes à implanter, le contexte dans lequel elles prennent place et les processus inhérents à ces réformes.

Nos praticiens mettent également l'accent sur l'importance de montrer qu'il existe un « sentiment d'urgence » à changer. Le changement ne peut survenir sans la présence d'une forme de nécessité ou d'une situation de crise qui accroît la visibilité et la circulation de l'information pour les citoyens et les diverses parties prenantes. C'est de l'instabilité, et non de la continuité, que naît l'opportunité de reconfigurer les structures dans le sens du changement souhaité.

En outre, il ne faut pas négliger l'influence que peut exercer sur le changement la présence de groupes d'intérêts. À leurs yeux, tout projet public revêt un caractère politique et doit, pour réussir, obtenir un fort niveau d'adhésion de toutes les parties intéressées. Chaque projet doit donc être mené en toute transparence, notamment en ce qui a trait à ce que Pierre Rhéaume considère comme l'ADN des changements d'envergure : les enjeux à traiter, les indicateurs de la réussite, les parties en présence, la feuille de route à suivre et les défis à relever en cours de projet. Il est donc important de trouver des terrains d'entente qui favorisent l'adhésion de ces groupes.

Certes, par la suite, les qualités personnelles des porteurs du changement entrent en jeu. Nos répondants distinguent entre autres la capacité à convertir les intentions politiques en objectifs concrets, à « donner un sens positif » au changement, non pas en termes d'abolition de structure ou de fonction, mais plutôt en termes de repositionnement de mission, à « traduire » le changement en y apportant une touche personnelle et vivante. Ils accordent volontiers un caractère émotif au changement.

Ils soulignent enfin la rigueur nécessaire pour maintenir le cap, le désir de réussir, le sens politique et l'adaptabilité qui permet de décoder l'intention derrière l'information diffusée.

## ■ QUELLES SONT LES PRINCIPALES CAUSES D'ÉCHEC OU DE DEMI-SUCCÈS ?

L'échec est beaucoup plus lié au fait de chercher à satisfaire des attentes démesurées qu'à livrer de piètres résultats. La multiplicité des parties prenantes crée souvent une inflation des attentes. On essaie de rendre le changement positif et significatif pour tous, ce qui s'avère pratiquement impossible. Pour cette raison, on est souvent amené à procéder par essais et erreurs, à progresser puis à régresser, ce qui restreint en quelque sorte le dynamisme à insuffler au changement.

Il est également primordial que tous les sous-systèmes venant appuyer le changement soient au rendez-vous. Cette dimension d'alignement organisationnel est généralement sous-estimée. La volonté politique est généralement claire, mais on ne s'assure pas toujours que le changement stratégique (ce qui doit « tirer » dorénavant l'organisation) est compris et intégré par les membres des divers sous-systèmes (ce qui doit « pousser » dans le sens du changement). Une intention stratégique valable peut alors être mise en échec par une contrainte imposée à l'utilisation des ressources. De plus, certains objectifs secondaires peuvent entraver la réalisation d'un changement. Ainsi, à titre d'exemple, ne pas remplacer les personnes partantes, par souci de réduction de la taille de l'État, peut avoir des répercussions majeures sur le déploiement de nouveaux services pourtant attendus.

Nos répondants mettent ici clairement en lumière les observations de Pierre Collettere quant à la tendance à vouloir ouvrir trop de fronts à la fois ou à viser des résultats irréalistes pour obtenir une adhésion ou des autorisations. Il s'en suit alors une grande désillusion. Ils ne croient toutefois pas qu'on essaie d'aller trop vite lorsqu'on entreprend des changements majeurs dans le secteur public. Au contraire, on pourrait souvent accélérer la cadence, mais nombre de contraintes légales, organisationnelles et autres ralentissent la dynamique de mise en œuvre.

Ils rappellent à ce chapitre que l'appui du niveau politique est très important. Si la vision est claire et partagée, le projet peut s'accélérer de lui-même. À l'inverse, si les intentions sont floues, le projet risque fort de stagner et de dégénérer.

## ■ COMMENT ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU SECTEUR PUBLIC EN REGARD DE LA DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE GRANDS PROJETS ?

### La planification

Nos répondants sont sans équivoque sur cet aspect : le milieu public est un milieu analytique, ce qui fait que les planifications y sont généralement bien faites. Cependant, toute planification se heurte à l'évolution des projets dans le temps. Elle doit pouvoir s'adapter rapidement aux circonstances, ce qui nécessite une planification souple et en lien avec la vision.

Le type de transformation en cours détermine aussi la nature de la planification à mettre en place. La planification est particulièrement importante lors de changements structurels, lorsqu'il y a une pluralité d'acteurs ou une intégration de volets multiples. Elle peut se révéler plus difficile lorsqu'il y a de nombreux éléments essentiels au succès du changement qui ne sont pas sous le contrôle des responsables de projets. Il faut alors laisser plus de latitude aux acteurs sur le terrain, déterminer quelques paramètres opérationnels, mais dynamiser le changement.

### La gestion par projet

Nos répondants reconnaissent que l'administration publique n'a pas beaucoup d'expérience en gestion de projet, un instrument habituellement réservé à la construction et au développement de systèmes informatiques. Nombre de contraintes, notamment liées à l'attribution des budgets et des autres ressources ne facilitent pas l'utilisation de cette formule.

La gestion par projet s'avère par ailleurs laborieuse surtout lorsqu'il est question de changement systémique, quand il faut prendre en considération la réaction de partenaires institutionnels avec leurs intérêts particuliers, leurs cultures et leurs missions respectives. Cela implique que l'instigateur du changement dispose d'une certaine autorité, mais aussi que les individus et les organismes subissant le changement ressentent le besoin de cette transformation. De telles circonstances se prêtent généralement mal à une gestion par projet qui vise à tester la viabilité de la solution envisagée. Dans le secteur public, la multiplicité des acteurs oblige habituellement à créer des super-

structures de gestion, peu conformes à l'esprit de gestion par projet. L'expérience de conduite de changement en mode de gestion de projet demeure encore à bâtir au sein de la fonction publique québécoise par exemple.

Dans le même esprit, nos répondants ne considèrent pas qu'il soit souhaitable de confier à des consultants externes la conduite de grands projets. Ils admettent l'utilité des consultants lorsqu'ils viennent en appui aux leaders en place et leur apport non négligeable dans l'émergence de connaissances et de pratiques nouvelles au sein du secteur public, mais l'État ne peut se départir auprès d'eux de sa responsabilité envers la population dans la mise en place de transformations majeures. Ils conviennent ainsi que l'on ne peut aisément remplacer l'imputabilité incarnée par un serviteur public de carrière lorsqu'il s'agit de faire évoluer la fonction publique.

Ils affirment sans ambages que la culture bureaucratique souvent reprochée aux institutions publiques ne nuit pas à la mise en œuvre de changements majeurs. Au contraire, la fonction publique québécoise a participé de manière décisive aux nombreux changements survenus dans la société québécoise. La bureaucratie peut contribuer positivement au changement, à condition qu'elle se place dans la perspective de la reddition de comptes sur des ententes convenues entre les acteurs du système.

### Les changements de culture

Nos répondants avouent que les cultures du secteur public évoluent timidement. Les changements culturels sont malaisés à implanter surtout lorsqu'ils se basent sur la mise en place de nouveaux paradigmes. Par ailleurs, cet objectif s'avère d'autant plus difficile à atteindre que les paradigmes changent régulièrement. On est passé, par exemple, de la réingénierie à la modernisation de l'État, un nouveau concept qui transmettait un nouveau message aux agents publics. C'est d'autant plus ardu lorsque les priorités changent (par exemple, de la modernisation à la réduction de la taille de l'État) et que les messages peuvent paraître contradictoires. De telles situations contribuent encore davantage à dérouter les individus au sein de la fonction publique.



Indirectement, nos interlocuteurs soulignent la tendance qu'ont les administrations publiques à « superposer des couches de savoir », ce qui est particulièrement visible lors d'un changement de culture organisationnelle. Dès lors, comme l'a noté plus tôt dans ce numéro Patrick Gilbert, un « désapprentissage » des routines organisationnelles doit être entrepris. Pour y parvenir, tant nos trois praticiens que les théoriciens (Patrick Gilbert et Céline Bareil) s'entendent sur le besoin de développer des habiletés de communication. Pour opérer ces changements de culture, tous concèdent que la communication interactive et la démonstration de la nécessité du changement contribuent à son succès. Une culture est faite de valeurs et d'idées bien arrêtées et toute intervention sur ce plan doit comporter des mécanismes de partage (tables de concertation, forums, porteurs de message, etc.) pour soutenir et accompagner les bouleversements qu'elle entraîne.

#### ■ COMMENT SURMONTER LES RÉSISTANCES MANIFESTÉES PAR LES PERSONNES TOUCHÉES LORS D'UN CHANGEMENT MAJEUR DANS LE SECTEUR PUBLIC ?

Tout d'abord, les répondants tiennent à rappeler le rôle central que jouent les personnes impliquées sur le plan opérationnel. Pour eux, ce sont de véritables vecteurs du changement. Il en ressort que l'écoute proactive est un acte essentiel qui devrait avoir pour fonction de colliger les critiques constructives et de les transformer en améliorations. À ce titre, ils rejoignent l'argumentation développée dans sa contribution par Céline Bareil quant à la nécessité de s'attarder à l'écoute des discours formulés par les employés et de les rattacher aux préoccupations vécues dans le processus de changement. C'est en effet en tenant compte de ces préoccupations et en leur apportant une réponse managériale adéquate qu'elles peuvent être atténuées.

À cause de leur complexité, la construction de nouveaux systèmes organisés devrait pouvoir s'ajuster graduellement en fonction de l'intérêt manifesté pour les personnes interpellées par le changement. Or les répondants confessent qu'on accorde la priorité aux dimensions financière, informationnelle,

technologique, ainsi qu'aux échéances alors que les ressources humaines sont considérées trop souvent en dernier lieu.

Du côté des résistances au changement, les praticiens constatent, à l'instar de Céline Bareil, que certaines traduisent des problèmes réels liés au changement en cours. En ce sens, elles permettent de comprendre la situation et de conduire une réévaluation productive du projet, un exercice que Céline Bareil juge elle aussi fondamental afin de répondre de manière fonctionnelle aux préoccupations soulevées. Ils considèrent également que ces résistances fournissent d'autres renseignements importants pour celui qui met en œuvre un changement. Elles permettent de repérer les personnes qui hésitent devant le changement, mais qui sont sympathiques à son instigateur, de se rapprocher d'individus qui font preuve de crédibilité ou de compétence face au changement et qui peuvent contribuer à constituer une masse critique d'adhérents au changement. Par contre, ils insistent sur la nécessité de distinguer les bonnes des mauvaises résistances, certaines étant contre-productives et exigeant des mesures de redressement plus draconiennes. Il faut donc savoir « cartographier » les résistances.

En définitive, comme Céline Bareil, ils témoignent que la résistance est plus souvent le symptôme d'un malaise qu'une véritable levée de boucliers contre le changement. L'écoute des réactions des « résistants » renseigne sur ce qui est à prendre en compte pour faire du changement un succès.

#### ■ LE SECTEUR PUBLIC ÉVOLUE-T-IL DANS SA FAÇON DE METTRE EN ŒUVRE LES CHANGEMENTS MAJEURS ET EST-IL AUSSI PERFORMANT QUE LE SECTEUR PRIVÉ ?

Pour les répondants, il est clair qu'un savoir sur le changement stratégique se construit et que tous en bénéficient. En revanche, il n'existerait pas de mécanisme adéquat de transfert des connaissances acquises lors des grandes transformations. Il s'agit sans conteste d'une lacune importante au sein des organisations publiques, victimes, selon Patrick Gilbert, du peu de partage des expériences vécues et du désengagement des dirigeants en situation de changement organisationnel.

Les répondants considèrent toutefois que les études de cas représentent sans doute un bon véhicule pour mettre en lumière divers facteurs clefs de succès et croient que le secteur public est généralement plus enclin à se « laisser observer » que le privé. L'avancement des connaissances risque donc de se faire surtout dans les milieux publics.

Quant à la performance relative des deux systèmes, les répondants jugent la comparaison problématique. Pierre Collerette souligne d'ailleurs que ni le secteur privé ni le secteur public ne peuvent prétendre faire mieux en matière de changement organisationnel.

Pour les répondants, il est évident que l'environnement sociopolitique du privé n'est pas aussi prépondérant que celui du public. Alors que le secteur public semble plus complexe, le privé apparaît plus risqué. Ainsi, chaque secteur évolue avec ses impondérables, chacun possédant ses forces et ses faiblesses. Mais dans la mesure où le contexte public présente un nombre plus élevé d'impondérables et d'acteurs dont il faut tenir compte, Pierre Collerette mentionne que la gestion du changement dans un contexte public comporte un plus haut coefficient de difficulté.

Les répondants suggèrent, non sans prudence, que certains changements pourraient peut-être être facilités par l'introduction de mécanismes propres au secteur privé dans certaines catégories de services à rendre. Ainsi, pour certains cas, les incitatifs surtout sous forme de prime pourraient peut-être favoriser le changement. Le principal obstacle demeure toutefois la mise en place d'une « contractualisation » appropriée (objectifs, moyens, imputabilité). Ils font part ainsi d'un intérêt à collaborer davantage avec le privé, dans une optique de changement, mais jugent en fin de compte que le secteur public « tire bien son épingle du jeu » par rapport au privé

### ■ EN GUISE DE CONCLUSION

Si nous avons à synthétiser les propos de nos invités, en nous inspirant du cadre d'analyse présenté ci-dessous, nous pourrions avancer l'idée que le changement stratégique dans le secteur public exige le développement de « capacités à changer » associées à divers enjeux critiques lors de transformations organisationnelles.

## LE PILOTAGE D'UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE : CONSIDÉRER QUATRE TYPES D'ENJEUX CRITIQUES (INSPIRÉ DE BOLMAN ET DEAL, 1991)

<p><b>Enjeux RATIONNELS</b> <i>Construire un système plus performant</i></p> <p><b>« Capacités à s'améliorer »</b></p>	<p><b>Enjeux HUMAINS</b> <i>Mobiliser les personnes impliquées</i></p> <p><b>« Capacités à contribuer »</b></p>
<p><b>Enjeux POLITIQUES</b> <i>Susciter la collaboration d'acteurs divergents</i></p> <p><b>« Capacités à coopérer »</b></p>	<p><b>Enjeux SYMBOLIQUES</b> <i>Donner du sens au changement</i></p> <p><b>« Capacités à s'identifier »</b></p>

S'agissant des enjeux rationnels, tout en spécifiant la capacité analytique du secteur public, nos répondants mettent l'accent sur l'amélioration des capacités

organisationnelles dans le domaine de la gestion par projet. Ils confirment aussi le besoin de mettre en place des mécanismes de transfert des connaissances

plus performants que ce qui existe présentement et considèrent que le milieu public constitue un bon terrain pour développer cette connaissance.

En ce qui concerne les enjeux symboliques, ils s'arrêtent avec insistance sur la vision et surtout la visualisation du changement en vue de générer de nouvelles capacités d'identification au changement. La capacité à s'identifier renvoie également à la dimension culturelle des changements. L'apprentissage culturel de nouveaux milieux organisés est généralement plus long et exige un suivi permanent. À cet égard, ils ont également relevé l'importance de gérer les messages symboliques associés à des changements ou à des réformes qui peuvent paraître souvent contradictoires pour les personnes qui les vivent au quotidien.

La dimension politique est omniprésente dans le secteur public. Elle est organisée autour des arbitrages à réaliser avec les nombreuses parties prenantes avec lesquelles il transige. Nos répondants rappellent ce fait à de nombreuses reprises. Ils attestent également que cette relation doit conduire à la recherche de consensus évolutifs basés sur la transparence de l'information, que les porteurs de changement ne doivent pas devenir prisonniers des jeux politiques, mais qu'ils doivent les faire évoluer dans le sens des changements stratégiques attendus. Il faut rappeler que les parties prenantes affermissent généralement leur position sur le contrôle de règles du jeu formelles (convention collective, règles corporatives...). Ces

règles sont elles-mêmes issues de modes de structuration et de gestion classiques que remet en question le changement stratégique.

Enfin, nos répondants font ressortir l'importance des enjeux humains en dénonçant qu'ils sont trop souvent pris en compte de manière tardive dans les processus de transformation organisationnelle. Les systèmes organisationnels sont d'abord des systèmes humains qui demandent, pour évoluer, une prise en compte du vécu des acteurs à travers des processus itératifs et d'ajustement continu de gestion du changement. Cette prise en compte graduelle et évolutive devient alors un puissant levier de mobilisation.

Nous sommes convaincus que les meilleures décisions en gestion du changement stratégique sont issues d'une quête du meilleur équilibre entre les quatre lectures à faire lors d'un changement stratégique. Quand vient le temps de constituer des équipes de gestion du changement stratégique, il serait intéressant d'apprécier dans quelle mesure l'architecture de l'équipe de changement est porteuse de capacités rationnelles, humaines, politiques et symboliques (caractère statique du changement) et ce, à toutes les étapes du processus de changement, c'est-à-dire l'orientation, le design et l'implantation (caractère dynamique du changement). Nous souhaitons que le présent numéro de la revue *Télescope* offre une information utile à l'émergence de ce type de capacités à changer.

## RÉFÉRENCES

- Bolman, T. G. et T. E. Deal (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, New York, Jossey-Bass.
- Miller, D., R. Greenwood et B. Hinings (1999). « Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité: le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel », *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 158-164.

## Prochain numéro : hiver 2008-2009

### L'ÉVOLUTION DU RÔLE DES HAUTS FONCTIONNAIRES

Depuis le milieu des années 1970, le rôle des hauts fonctionnaires – ceux que les Français appellent les grands serviteurs de l'État – a évolué au rythme des réformes des administrations publiques conduites dans la plupart des pays économiquement avancés. Depuis cette date, les hauts dirigeants publics ont eu en effet à composer avec un nouveau concept, la gouvernance publique, et avec son environnement : application des préceptes de la nouvelle gestion publique, expression plus affirmée des attentes des citoyens, appels fréquents aux Chartes des droits, hausse et excès de la médiatisation, « présidentialisation » croissante des chefs de gouvernement, etc.

Que sont devenues aujourd'hui au quotidien les relations entre les hauts fonctionnaires et les ministres ? Les cabinets ministériels sont-ils désormais des administrations parallèles ? La politisation des fonctions et des nominations s'est-elle accentuée ? Le visage lui-même de la haute fonction publique aurait-il changé : le recrutement, la carrière et l'après-carrière de ses membres obéissent-ils toujours aux mêmes règles ? Leur leadership n'est-il pas entamé avec la création des agences opérationnelles et la généralisation des contrats de performance ? Leur action s'inscrit-elle dans une perspective ministérielle ou interministérielle, cette dernière au bénéfice d'une action concertée du gouvernement ? Les interrogations sont nombreuses et cette liste n'est certes pas exhaustive.

Pour répondre à ces questions d'importance, nous accueillons dans *Télescope* les meilleurs experts occidentaux. Leurs témoignages concordent : les administrateurs publics évoluent dans un nouveau décor. Astreints à des changements incessants de costume entre le complet du gestionnaire et l'habit du « politique », ils doivent connaître l'art et la manière de composer avec deux acceptations : des conséquences de la politisation des interventions publiques d'une part et des prescriptions de la maîtrise des outils de la réforme d'autre part.

# L'Observatoire de l'administration publique

un pôle institutionnel de recherche voué à l'analyse comparative des systèmes de gouvernance



Dans un contexte politique et socioéconomique mouvant et globalisé à l'échelle de la planète, les États et les organisations publiques affrontent des problématiques dont la complexité et l'interdépendance ne cessent de s'amplifier. L'efficacité des administrations publiques exige une mise en perspective des expériences et des modèles de gestion.

Depuis sa création en 1993 **L'Observatoire de l'administration publique** recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde et pose un regard comparatif sur les changements initiés par les États, acteurs centraux de la gouvernance. Il examine et étudie la mise en œuvre des réformes des administrations publiques engagées dans les pays développés ou en transition. Ses champs de recherche portent sur le rôle, les fonctions et l'organisation de l'État, les ajustements des politiques et programmes et la gestion publique.

## INFORMATION ET ABONNEMENTS AUX PUBLICATIONS

Secrétariat de L'Observatoire de l'administration publique  
Madame Danielle Landry  
ENAP  
555, boulevard Charest Est,  
Québec (Québec) G1K 9E5 Canada  
TÉLÉPHONE : 418 641-3000, POSTE 6574  
TÉLÉCOPIEUR : 418 641-3057  
Internet : <http://www.observatoire.enap.ca>

## LA RECHERCHE COMMANDITÉE

Les chercheurs de L'Observatoire de l'administration publique effectuent, sur une base contractuelle, à la demande de ministères ou d'organismes publics, des études comparatives sur les modes de gestion, les politiques et les programmes implantés au sein des administrations publiques à l'étranger et au Québec. Cette activité, inscrite dès l'origine dans la mission de L'Observatoire, a vu son volume croître et se diversifier au fil des années pour devenir aujourd'hui un des points forts de son action. Les investigations de L'Observatoire portent sur les stratégies d'intervention dans les administrations publiques : réorganisation des appareils étatiques, décentralisation administrative, utilisation des technologies de l'information, étalonnage, mesure de la performance, planification stratégique, gestion financière, management des ressources humaines, gestion de l'interface public privé, éthique, etc. Elles prennent les formes les plus variées : comparaison de programmes et de politiques, mise en lumière d'expériences innovantes, analyse de réformes administratives, veille spécifique, etc.

## LES PUBLICATIONS

**L'Observatoire de l'administration publique** a créé un dispositif intégré de communication aux fins d'assurer la diffusion de ses travaux de veille et de recherche.

**OBSERVGO**, bulletin électronique hebdomadaire, collecte et redistribue l'information de veille sous forme de références.

**VIGIE**, lettre bimestrielle thématique, publie de courts articles et des nouvelles brèves sur les tendances et innovations administratives et présente des ouvrages récemment parus dans le domaine du management public.

**TÉLESCOPE** est une revue trimestrielle d'analyse comparée en administration publique qui réunit des experts internationaux sur des problématiques spécifiques.

Les publications de **L'Observatoire** sont accessibles sur Internet :  
<http://www.observatoire.enap.ca>

## UNE ÉQUIPE AU CŒUR DE LA CONNAISSANCE

**L'Observatoire de l'administration publique** s'appuie sur un groupe de professeurs, de professeurs associés et d'attachés de recherche. Il fait appel en outre à l'expertise des professeurs de l'École nationale d'administration publique du Québec et associe des étudiants à ses projets de recherche. animateur de plusieurs réseaux de correspondants, il mobilise enfin des compétences en provenance du Québec et du monde entier, praticiens ou universitaires spécialistes de l'administration publique.



L'OBSERVATOIRE DE  
L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

ENAP

*Télescope* est une revue d'analyse comparée portant sur des problématiques spécifiques intéressant les administrations publiques. Elle est publiée quatre fois par année. Sa production est coordonnée par l'équipe du département des publications de L'Observatoire de l'administration publique. Le choix des thèmes et des textes de *Télescope* font l'objet d'une réflexion collégiale de la part des membres de L'Observatoire. Avant publication, tout article est soumis à un comité composé d'universitaires qui évalue son acceptabilité. En cas de controverse sur un article ou sur une partie d'un article, l'auteur est avisé. La révision linguistique est obligatoire. Elle est assurée par les services spécialisés de l'ENAP. La reproduction totale ou partielle de *Télescope* est autorisée avec mention obligatoire de la source. Les professeurs d'établissements d'enseignement ne sont pas tenus de demander une autorisation pour distribuer des photocopies. *Télescope* bénéficie du soutien financier de l'ENAP du Québec et du gouvernement du Québec.

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
TÉLESCOPE

DÉPÔT LÉGAL  
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, 2006  
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA, 2006  
ISSN 1203-3294

La revue *Télescope* est publiée avec l'aide financière  
du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

Canada 