

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

Par **Céline Bareil**, professeure, HEC Montréal • 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"> · Inquiétudes quant aux conséquences organisationnelles du changement à moyen et à long terme · Questionnements sur la légitimité du changement, sur la capacité organisationnelle à mener le changement à terme et sur l'engagement de la direction 	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"> · Comprendre les raisons qui motivent le changement · Se positionner par rapport au changement : rester passif ou s'investir ?
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"> · Répondre aux questions : qui, quand, comment, avec qui · Échanger avec d'autres personnes ayant vécu le même type de changement
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"> · Réduire ses zones d'inconfort avec la technique des petits pas · Clarifier les attentes du gestionnaire · Exprimer ses besoins de soutien sur les plans technique et professionnel
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"> · S'impliquer dans un comité · Partager son savoir et son savoir-faire · Mettre à profit ses expériences de changement
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"> · Oser agir autrement, innover · Envisager des façons originales de faire les choses

Le diagnostic des préoccupations

Les préoccupations peuvent être diagnostiquées de diverses façons : par entretien individuel avec un employé, en réunion d'équipe ou par questionnaire¹. 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 réduplicatif 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,

¹ 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^e éd., Paris, Village mondial.
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations*, 5^e 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^e 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^e 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^e 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^e 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.