

2m11.2674.9

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

*La résistance au changement;  
un phénomène incontournable  
et non négligeable*

par

Danièle Gaumond

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maître ès sciences  
(M. Sc.)



m 1999  
No 10

Avril 1999  
© Danièle Gaumond

1162

### *Sommaire*

Cette recherche qualitative vise à comprendre la manifestation du phénomène de la résistance par le biais de la gestion d'un projet de changement. Elle repose sur l'introduction d'un changement technologique au sein d'une grande entreprise. Quinze personnes de différents niveaux hiérarchiques ont été interviewées. Des entrevues individuelles ont été réalisées auprès des destinataires du changement et des gestionnaires de ce changement.

Bien que plusieurs éléments sont susceptibles d'influencer le niveau de résistance chez les destinataires d'un changement, nous avons retenu cinq déterminants : la nature de la communication relative au changement, l'approche de gestion, l'implication de la haute direction, l'historique des relations de travail et le support offert aux destinataires. Selon nous, ces variables (indépendantes) figurent parmi les plus déterminantes pour expliquer la résistance au changement (variable dépendante) dans le cadre d'un changement de type technique. À ce titre, deux hypothèses de recherche ont été émises. La première hypothèse stipule la présence de manifestations de résistance au changement dans le cadre du changement étudié et la seconde suggère des liens entre les facteurs relatifs au mode d'implantation du changement et la résistance au changement. Suite aux résultats obtenus, ces deux hypothèses ont pu être confirmées.

En effet, plusieurs manifestations de la résistance ont été reconnues. Les résultats obtenus dans cette étude de cas, bien qu'ils ne peuvent à eux seuls expliquer le phénomène de la résistance au changement, confirment l'existence d'un lien entre la qualité de la gestion du changement et le phénomène de la résistance. Dans le cas du changement étudié, les variables de la nature de la communication relative au changement et du support offert aux destinataires représenteraient les leviers du changement, tandis que les variables de l'approche de gestion, de l'implication de la haute direction et de l'historique des relations de travail constitueraient les obstacles du changement. De plus, cette recherche qualitative offre certaines pistes de réflexion pour les gestionnaires. Nous constatons finalement que la résistance au changement constitue un phénomène incontournable qui se doit être considéré par les gestionnaires lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

*Table des matières*

<b>Sommaire.....</b>	<b>III</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>IV</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>VI</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre premier. Revue de la documentation.....</b>	<b>2</b>
1.1 <i>Le changement organisationnel.....</i>	3
1.2 <i>Les facteurs de réussite du changement.....</i>	5
1.3 <i>Définitions et fonctions des résistances.....</i>	10
1.4 <i>Manifestation des résistances.....</i>	14
1.5 <i>Les causes de la résistance au changement .....</i>	18
1.6 <i>La gestion des résistances.....</i>	27
1.7 <i>Études empiriques .....</i>	32
<b>Chapitre deuxième. Modèle conceptuel.....</b>	<b>40</b>
2.1 <i>Perspective retenue.....</i>	41
2.2 <i>Modèle d'analyse .....</i>	42
2.2.1 <i>Hypothèses .....</i>	44
2.3 <i>Variable dépendante : la résistance au changement.....</i>	44
2.4 <i>Variables indépendantes .....</i>	47
2.4.1 <i>La nature de la communication relative au changement.....</i>	47
2.4.2 <i>Approche de gestion du changement.....</i>	50
2.4.3 <i>Implication de la haute direction.....</i>	56
2.4.4 <i>Historique des relations de travail.....</i>	58
2.4.5 <i>Support offert aux destinataires.....</i>	58
2.5 <i>Modèle global des champs de force.....</i>	59
<b>Chapitre troisième. Méthodologie.....</b>	<b>63</b>
3.1 <i>Le choix de l'entreprise.....</i>	64
3.2 <i>Contexte historique du changement.....</i>	64
3.3 <i>Le choix d'une méthode qualitative.....</i>	72
3.3 <i>La collecte des données.....</i>	73
3.4 <i>Difficultés rencontrées lors de cette étude.....</i>	76
<b>Chapitre quatrième. Présentation des résultats.....</b>	<b>79</b>
4.1 <i>Variable dépendante .....</i>	80
4.1.1 <i>La résistance .....</i>	80

4.2 Variables indépendantes.....	91
4.2.1 La nature de la communication relative au changement.....	91
4.2.2 Approche de gestion.....	99
4.2.3 Implication de la haute direction.....	102
4.2.4 Historique des relations de travail.....	106
4.2.5 Support offert aux destinataires.....	110
4.3 Les causes de la résistance.....	113
<b>Chapitre cinquième. Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>116</b>
5.1 Interprétation quant au type de changement analysé.....	117
5.2 Manifestation de la résistance.....	118
5.3 Les facteurs reliés au mode d'implantation du changement.....	123
5.3.1 La nature de la communication relative au changement.....	123
5.3.2 Approche de gestion.....	126
5.3.3 Implication de la haute direction.....	127
5.3.5 Historique des relations de travail.....	129
5.3.5 Support offert aux destinataires.....	130
5.4 Grille d'interprétation de la résistance.....	133
<b>Conclusion.....</b>	<b>135</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>140</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>153</b>

*Remerciements*

J'aimerais remercier mes parents Jean et France qui m'ont supporté et encouragé tout au long des mes études universitaires.

Par ailleurs, je remercie également Mme Céline Bareil pour sa supervision ainsi que ses conseils qui ont permis de donner une profondeur à cette recherche.

Finalement, je remercie tous les participants de cette étude qui ont bien voulu prendre le temps de me rencontrer ainsi que l'entreprise qui s'est montrée très coopérative.

## *Introduction*

Les entreprises sont de plus en plus contraintes à faire face au changement; d'aucune n'est à l'abri. Le changement est souvent porteur d'inquiétudes pour le personnel de l'entreprise dont les réactions sont souvent interprétées comme étant de la résistance au changement. Une des préoccupations principales de la perspective traditionnelle est de savoir comment vaincre ou surmonter les résistances au changement. Les auteurs qui traitent de ce phénomène (Collerette, Delisle et Perron, 1997, Hultman, 1995, Kotter et Schlesinger, 1979, Pemartin, 1987, Recardo, 1995, etc.) abordent généralement cette problématique de la même façon. En effet, cette perspective a fait émerger tout un courant de recherche visant à décrire les manifestations, c'est-à-dire comment celles-ci se traduisent, les causes de la résistance et les moyens d'y faire face.

Or, comme Brassard (1998) le souligne, la perspective traditionnelle postule que si les résistances sont connues des gestionnaires et si ces derniers utilisent la bonne approche pour introduire le changement, les résistances peuvent être évitées ou surmontées.

Dans cette étude, nous avons voulu approfondir à l'aide d'une étude sur le terrain, le concept de résistance au changement ainsi que les différents facteurs de gestion du changement qui ont pu y contribuer. L'objectif consiste essentiellement à mieux comprendre le phénomène de la résistance dans le cadre d'un changement organisationnel et à identifier les liens possibles entre l'émergence de ce phénomène et certaines variables liées à la gestion d'un changement.

**Chapitre premier. Revue de la documentation**

Ce premier chapitre vise à faire une revue de la documentation au sujet de la résistance au changement. Bien que le champ de la résistance ait été largement documenté, cette partie a pour principal objectif de situer les principaux auteurs ayant traité des différentes questions qui entourent le phénomène de la résistance au changement. Ce chapitre sera donc divisé en sept grandes parties. La première partie adresse brièvement la notion de changement organisationnel alors que la seconde traitera des facteurs de réussite d'un changement organisationnel. La troisième partie abordera plus directement la résistance par ses définitions et ses fonctions. La quatrième partie portera sur les différentes manifestations de la résistance alors que la cinquième traitera des causes de la résistance. La sixième partie sera consacrée à la gestion des résistances, plus précisément aux moyens disponibles pour faire face à la résistance au changement. Enfin, la septième partie portera sur les résultats d'études empiriques traitant de la résistance au changement.

### **1.1 Le changement organisationnel**

On désigne généralement le changement comme le passage d'un état à un autre (Morin, 1992). L'auteur Kurt Lewin (1972, cité dans Collerette et Delisle, 1982), en s'inspirant de la chimie, a identifié trois phases parmi lesquelles le processus du changement s'inscrit : la **décrystallisation**, la transition et la **recristallisation**. La phase de **décrystallisation** fait référence au moment où l'entreprise, le groupe ou la personne commence à remettre en question certaines de ses pratiques, comportements et habitudes et songe à les modifier ou encore consent à ce que les façons de faire soient substituées par d'autres. La **transition** représente la phase où les individus essaient d'adopter de nouvelles façons de faire. À cette étape, on se retrouve alors en plein processus de changement puisqu'on expérimente des nouvelles façons de faire. À la phase de **recristallisation**, les anciennes pratiques sont délaissées au profit des nouvelles. On est alors dans une période d'ajustement. À cette étape, les nouvelles pratiques commencent à être maîtrisées et les anciennes sont presque oubliées.

En ce qui a trait à la définition du changement organisationnel, Lippitt (1973) décrit le changement organisationnel comme étant « toute modification du statu quo, planifiée ou non, qui agit sur la structure, la technologie et les ressources humaines de l'ensemble de l'organisation ». Collerette, Delisle et Perron (1997) le définissent comme étant « Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que la modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». Cette définition implique deux dimensions importantes soit l'observation d'une modification et la valeur du changement. En ce qui a trait à l'observation d'une modification, on parlera d'un changement lorsqu'une modification sera observée quelle que soit son ampleur : « ce qui fait qu'il y a changement, n'est pas que la modification en cause soit plus ou moins grande, c'est plutôt qu'elle soit observée, c'est-à-dire qu'elle oblige à une modification dans les perceptions de celui qui vit dans l'environnement ».

Les auteurs Porras et Silvers (1991), Tushman et Romanelli (1985), Hannan et Freeman (1984) et Watzlawick et autres (1974) (tiré de Meyer et autres, 1990) distinguent deux types de changement. Le premier est caractérisé comme un changement de premier ordre ou "continuous change" et se produit à l'intérieur du système sans toutefois en affecter sa structure. Il consiste à rétablir l'équilibre entre certaines composantes de l'entreprise et son environnement externe, par le biais de compensation ou de correction. Le deuxième type identifié comme un changement de deuxième ordre ou "discontinuous change" (Meyer et autres, 1990) a lieu lors du passage d'un état à un autre. On parle ici d'une transformation de la structure de l'entreprise qui a lieu suite à une action d'un agent ou d'un facteur généralement issu de l'environnement externe à l'entreprise.

De plus, le changement organisationnel constitue un champ d'étude très vaste qui peut être analysé sous plusieurs angles. La documentation à ce sujet porte entre autres sur les stratégies d'implantation du changement, l'analyse de la capacité des entreprises à entreprendre un changement organisationnel, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. Le changement organisationnel peut également être analysé selon sa profondeur (premier ou deuxième ordre), selon la taille et l'âge

de l'entreprise (ex : Amburgey, Kelly et Barnet, 1993, Hannan et Freeman, 1984), selon le lien existant entre l'entreprise et son environnement (ex : Hannan et Freeman, 1984, Oliver, 1991) et selon sa rapidité d'introduction (incrémental ou radical, Tushman et Romanelli 1985, Miller et Friesen, 1982).

La prochaine partie consiste à présenter les différents facteurs organisationnels qui soutiennent ou entravent le succès d'un changement organisationnel.

### **1.2 Les facteurs de réussite du changement**

Cette partie vise à mettre en relief certains facteurs organisationnels contextuels qui influencent la réussite d'un changement. Cette section s'avère importante dans la mesure où elle permettra à l'auteure d'effectuer des choix relatifs aux variables indépendantes de cette recherche en tenant compte des facteurs de réussite identifiés dans cette partie.

Pour Kotter (1996), huit étapes sont essentielles à la réussite d'un changement organisationnel. Premièrement, s'assurer de la compréhension de la nécessité de changer afin d'obtenir le maximum de coopération des employés. Pour ce faire, il est suggéré de situer l'entreprise par rapport à son marché, d'identifier et de discuter des crises potentielles ou d'opportunités possibles afin que tout le personnel puisse saisir les motifs qui justifient le changement. Deuxièmement, mettre en place d'une équipe responsable du changement. L'équipe doit être composée de gens crédibles, dotés de diverses expertises ayant du pouvoir et un leadership qui leur permettra de mener le changement à terme. Troisièmement, développer une vision qui supportera le changement et une stratégie qui permettra d'atteindre cette vision. Le changement ainsi que la stratégie qui le supporte doivent paraître réalistes aux yeux des employés sans quoi le changement risque d'être rejeté s'il est mal compris. Quatrièmement, communiquer la vision et la stratégie du changement par tous les moyens disponibles et véhiculer les comportements escomptés. Cinquièmement, donner l'opportunité aux employés d'agir sur les différents obstacles (ex : structure, connaissances, systèmes, supérieurs) qui nuisent à l'actualisation de la vision du changement. Ceci permettra aux employés de sentir qu'ils sont impliqués dans le changement et

qu'ils ont une certaine emprise sur les résultats. Sixièmement, planifier des résultats qui seront visibles à court terme et récompenser les efforts qui contribuent à l'atteinte de ces derniers. Dès lors, les employés ne sentiront pas que leurs efforts ne mènent à rien et cela les encourageront à continuer à aller de l'avant. Septièmement, encourager le changement en impliquant de nouvelles personnes dans le processus de changement qui apporteront de nouvelles idées et de nouveaux projets et qui propageront la vision du changement. Huitièmement, ancrer les nouvelles approches dans la culture de l'entreprise. La direction devra associer les nouveaux comportements aux succès de l'entreprise et s'assurer que toutes les pratiques de l'entreprise s'accordent avec le nouvelle vision. De cette façon, les risques de retourner en arrière vers les anciennes habitudes seront moins élevés.

Rondeau (1995) identifie six conditions d'une transformation réussie : une condition importante traite de l'envergure, complexité et intensité (rapidité) du projet de changement. Il semble qu'il soit d'autant plus difficile de réussir une transformation organisationnelle qu'elle se déroule dans un haut niveau d'incertitude mais, en même temps, cette transformation aura d'autant plus de chance de succès qu'elle respectera l'intégrité de l'organisation. Une seconde condition correspond à l'implication de la haute direction. Celle-ci est fondamentale et doit être maintenue. Nombre d'études confirment l'importance de l'implication de la haute direction. Le porteur du dossier (responsable du projet) est caractérisé comme une personne puissante, convaincue et disponible. D'autre part, l'équipe à laquelle le porteur de dossier s'associe se compose de personnes compétentes, hautement qualifiées et directement engagées dans le changement. L'équipe doit également être diversifiée, suffisamment dotée de compétences critiques et occupant des fonctions diversifiées, c'est-à-dire ayant des ressources et des marges de manœuvre suffisantes pour mener une action qui porte. La santé financière de l'entreprise (capacité de changer) constitue une troisième caractéristique à prendre en considération. Les entreprises qui possèdent une marge de manœuvre suffisante pour conduire le changement (ressources financières et climat favorable au changement) et absorber les chocs conséquents

seraient celles qui auraient le plus de chances de réussir le changement. Une quatrième condition s'apparente à l'historique positif du changement. Les chances de réussir un changement pour une organisation seront d'autant plus grandes si l'entreprise a auparavant entrepris des changements qui ont réussi. Par ailleurs, Rondeau (1995) et Amburgey et autres (1993) indiquent que les entreprises dont le changement fait partie de leur culture auront moins de difficultés à développer une sécurité interne chez les gens en plus d'augmenter les chances de succès. La cinquième caractéristique se rapporte à la notion de réorientation. Les changements seront acceptés plus facilement s'il s'agit d'une réorientation d'entreprise plutôt qu'une rationalisation. Il est plus facile de mobiliser les gens lorsque le changement représente un défi que lorsqu'il est associé à des coupures (en faire plus avec moins). Finalement, la sixième condition a trait au phénomène d'appropriation. Plus le changement semble une préoccupation de tous, plus il sera accepté et mobilisant, contrairement au fait qu'il représente uniquement une préoccupation de la direction.

Kirkpatrick (1985) identifie trois caractéristiques essentielles des gestionnaires pour gérer le changement : **1)** l'empathie qui est la capacité de l'individu de se mettre dans la peau de l'autre. En fait les gestionnaires doivent connaître leurs employés et comprendre leurs réactions face au changement permettant ainsi d'orienter la démarche d'introduction du changement, **2)** la communication. Les gestionnaires doivent être en mesure de faire comprendre le message aux destinataires appropriés en plus de choisir le moment opportun pour transmettre leur information et la donner à temps aux destinataires. **3)** la participation s'avère nécessaire à tous les niveaux, à commencer par la haute direction. La participation peut augmenter de façon significative le degré d'acceptation du changement et la qualité des résultats obtenus.

Gioia et Chittipeddi (1991), mettent l'accent sur le *sensgiving* et le *sensmaking* du changement. Pour ces auteurs, tout réside dans le sens que prend le changement. Les parties impliquées dans le changement sont en mesure d'attribuer un sens (*sensmaking*) à la nouvelle situation recherchée (définition, compréhension). L'initiateur du changement pose également les actions qui permettront de donner

un sens (*sensgiving*) au projet de changement ; actions qui pourront guider les gens dans la nouvelle direction (influence).

Pichault (1993) met l'accent sur le style de gestion que devraient utiliser les gestionnaires de changement. Pour cet auteur, l'adoption d'un style de management politique (prise en compte des acteurs et de leurs commentaires et possibilité de remise en question du processus de changement) plutôt que rationnel (étapes du changement définies à l'avance et trajectoire linéaire) risque de diminuer considérablement les résistances au changement.

Beer et autres (1992) élaborent un processus composé de six étapes qui permet d'instaurer le changement sans l'imposer : **1)** partager le diagnostic des problèmes rencontrés parmi tous les intéressés. Il importe, afin de provoquer une mobilisation satisfaisante et une plus grande implication des équipes dans le processus de changement, de donner une définition claire et précise du problème à résoudre. Les auteurs précisent qu'en aidant les gens à développer un diagnostic partagé sur le problème au sein de l'entreprise, le niveau de mobilisation risque d'être plus élevé, **2)** parvenir à développer un partage des points de vue quant à la manière de s'organiser, c'est-à-dire créer un consensus sur la façon de voir les choses, **3)** favoriser l'obtention d'un consensus sur la nouvelle vision de l'entité ; stimuler les compétences nécessaires pour la mise en œuvre et encourager l'apparition d'une cohésion. Il s'agit de définir les nouveaux rôles en plus de fournir la formation nécessaire permettant ainsi aux individus de développer les compétences requises pour assumer leurs nouvelles tâches, **4)** diffuser la revivification dans toutes les directions sans pour autant l'imposer du haut de l'échelle. C'est en fait se charger des départements fonctionnels qui interagissent avec la nouvelle organisation et les sensibiliser aux nouveaux modes de fonctionnement. Ici, les auteurs soulignent qu'il est préférable de laisser à chacun trouver sa propre manière d'être au sein de la nouvelle organisation. **5)** institutionnaliser la revivification à travers les politiques, les systèmes et les structures formels tout en rendant possible la continuité de l'organisation sans l'intervention continuelle des initiateurs du changement et, **6)** surveiller et ajuster les stratégies au cours du processus de revivification. L'entreprise doit veiller à ce

que le changement puisse s'adapter aux conditions d'un environnement fluctuant. Les auteurs terminent en disant que la responsabilité d'orchestrer le processus de changement à travers l'entreprise incombe ici à la direction générale.

Schmitt (1975) identifie l'importance de la haute direction comme un préalable essentiel, qui se situe à la base de toute réussite du changement. Initialement, il est nécessaire que la direction soit engagée pleinement en plus de bien comprendre ce qu'implique ce changement à différents niveaux. À ce sujet, il mentionne que : « ... une des causes principales de l'échec ou de la moindre réussite d'une innovation est la mauvaise compréhension des principes essentiels de cette innovation par la direction de l'entreprise. Si la direction ne s'est attachée qu'aux apparences du changement, les subordonnés et les employés suivent cet exemple et le changement se fait au bout des lèvres, sans être intériorisé ».

Grouard et Meston (1993) identifient dix clés de la réussite du changement.

- 1) Définir la vision.** Fixer l'objectif du changement ainsi que les grandes lignes de la mise en œuvre du changement.
- 2) Mobiliser.** Faire en sorte que les destinataires du changement acceptent et adoptent la vision du changement en plus d'avoir la volonté de participer et de s'impliquer dans le déroulement du processus.
- 3) Catalyser.** Définir une structure de projet et un mode de fonctionnement qui sera en mesure de soutenir, accélérer et faciliter le changement.
- 4) Piloter.** Déterminer la logique du processus de changement qui permettra de soutenir et d'assurer le bon déroulement du changement (outils, ressources, actions)
- 5) Concrétiser.** Faire le passage de la situation actuelle à la situation voulue, c'est-à-dire opérationnaliser le changement (ex : changer les façons de faire, les structures, la culture).
- 6) Faire participer.** Susciter la participation par divers moyens afin d'enrichir la vision et de faciliter la transition.
- 7) Gérer les aspects émotionnels.** Contrer les résistances et les "blocages" du processus en vue de concrétiser la réalisation du changement.
- 8) Gérer les enjeux de pouvoir.** Réorienter le pouvoir en fonction de la nouvelle vision et gérer les conflits qui peuvent en résulter.
- 9) Former et coacher.** Assurer un support aux individus en plus de les aider à changer et à s'améliorer au cours du processus de changement (déterminer et évaluer les besoins de formation).

**10) Communiquer intensément.** Mettre en œuvre divers moyens de communication qui favorisera la participation et l'implication de tous au projet du changement.

La présentation de ces différents facteurs de réussite contribue en partie à déterminer certaines variables indépendantes qui pourraient influencer la résistance au changement en plus de donner un sens au modèle conceptuel sur lequel repose cette recherche.

### **1.3 Définitions et fonctions des résistances au changement**

La résistance au changement dans un contexte de changement organisationnel est abordée sous différentes perspectives. Largement documentée, la conception traditionnelle de la résistance caractérise la résistance comme une force qui s'oppose à une situation nouvelle et qui tente de maintenir l'état actuel. La conception plus moderne de la résistance définit plutôt la résistance comme un phénomène naturel et porteur de sens.

En se basant sur les écrits de Lewin (1975, tiré de Morin, 1992) sur la résistance au changement, Morin (1992) décrit le phénomène de la résistance sous un angle psychologique. La résistance au changement est décrite comme « une force qui s'oppose à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences que demande de faire le changement ». La résistance au changement est caractérisée par une force restrictive prenant place au niveau du champ psychologique de l'individu. La prémisse de cette théorie est que le comportement de l'individu est fonction de l'interaction de la personne et de l'environnement dans lequel elle se situe (**Comportement = f (Personne x Environnement)**). Partant du principe que chaque individu possède un champ psychologique caractérisé par tout ce dont un individu a conscience ici et maintenant, son comportement sera déterminé par ce champ psychologique, à un moment donné. Le champ psychologique se définit à partir des trois éléments suivants : 1) les faits psychologiques (besoins, croyances, attitudes...), 2) les faits biologiques, sociaux et physiques ayant une incidence directe sur le comportement (ex : pressions de l'entourage, valeurs, caractéristiques de l'environnement...), 3) autres faits de

l'environnement sans incidence sur le comportement. Ce champ psychologique s'explique par un équilibre engendré par l'effet de forces propulsives et de forces restrictives. Les forces propulsives tentent d'orienter ou d'écarter l'action de quelque chose. Elles s'efforcent d'orienter le comportement de l'individu vers une autre direction cherchant ainsi à rendre le changement effectif. Quant aux forces restrictives, elles tentent plutôt de diminuer la portée des forces propulsives en s'opposant de façon similaire à ces dernières permettant ainsi l'équilibre, tout en préservant le comportement actuel de l'individu. La résistance résulte de l'émergence de forces restrictives qui cherchent à empêcher l'action vers quelque chose qui diffère du présent, évitant ainsi de troubler l'équilibre existant.

Collerette, Delisle et Perron (1997) présentent la définition suivante de la résistance : « L'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. Dans le langage du modèle des champs de force, il s'agit de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement ».

Quoique moins exhaustive, la définition de Coghlan (1993) du phénomène de la résistance rejoint celle de Lewin. L'auteur définit la résistance au changement comme étant un phénomène naturel qui tire son origine dans la personnalité de l'individu ainsi que dans la relation entretenue par ce dernier avec son environnement. D'autres définitions rejoignent davantage la notion de stabilité et d'équilibre abordée précédemment. Selon Watson (1971), la résistance représente « toutes les forces qui contribuent à la stabilité de la personnalité ou du système social ». Zaltman et Duncan (1977, cités dans Coghlan, 1993) fournissent une définition similaire « tout ce qui contribue à maintenir le statu quo lors de la présence d'une pression voulant modifier la situation actuelle ».

Hultman (1990), décrit la résistance comme étant « un état d'esprit qui reflète un rejet du changement et qui se manifeste par des comportements d'opposition active ou d'évitement du changement ».

Pour Pemartin (1987), la résistance au changement est une « attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente qui se manifeste dès lors que l'idée de la

transformation est évoquée ». Brassard et Brunet (1994, cités dans Brassard, 1998) définissent la résistance au changement comme « le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. Ce refus est une réponse interne qui fait suite à l'évaluation plus ou moins spontanée et consciente que les acteurs effectuent de la situation de changement et qui porte soit sur la réalité nouvelle, soit sur le processus, soit sur le contexte dans lequel ce dernier se déroule ».

Les auteurs Kets de Vries et Miller (1985) donnent une explication plus psychanalytique de ce qu'est la résistance. En effet, pour ces auteurs, les résistances sont intimement liées aux mécanismes de défense de l'individu. Ce sont en fait les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. Ces derniers visent à protéger l'individu contre ce qui pourrait affecter la stabilité de son bien-être, rejoignant ainsi "l'équilibre" de Lewin. D'un point de vue plus psychanalytique, cela signifie que ses défenses le préserve des révélations qui peuvent provoquer chez lui le conflit et entraîner des moments de stress, d'émotion ou de tension. Ainsi, pour se protéger des menaces qui pèsent sur son Moi et qui se manifestent habituellement par un conflit d'exigences contradictoires (entre ce que l'individu désire et entre ce que la réalité extérieure présente), l'individu a recours à différents mécanismes de défense afin de maintenir son statu quo psychologique. Ainsi, les résistances correspondent pour Kets de Vries et Miller au comportement observable et les mécanismes de défense, au processus qui détermine ce comportement.

Selon Maisonneuve (1969), la résistance au changement tire son origine du caractère coercitif que revêt habituellement le changement. La vie de tous les jours est parsemée de règles, d'habitudes, de coutumes, de manières et d'attitudes qui se répercutent sur nos comportements (habillement, façon de travailler, d'entretenir nos relations avec autrui...). Le changement exige la modification de nos façons de faire sans toutefois (en général) avoir été consulté ou informé. L'individu a donc le sentiment qu'un pouvoir supérieur affecte son bien-être, sans qu'on prenne en considération son opinion sur le sujet. L'état actuel de l'individu est le résultat d'un apprentissage et d'une adaptation avec son milieu physique et

social et la remise en question de ce système provoque nécessairement des remous. L'individu cherche donc à conserver l'inertie et la rigidité de sa situation.

Tout comme Kets de Vries et Miller, Desmarais et autres (1990) sont aussi d'avis que les résistances sont l'expression de nos défenses contre les "dangers" qui nous guettent. Elles sont donc utiles, et comme le mentionnent Kets de Vries et Miller (1985), « les défenses ne sont pas en elles-mêmes de nature pathologique. Nous avons tous besoin de maintenir un état normal de bien-être ». Finalement selon Morin (1992), les résistances exercent deux fonctions dont celle de préserver l'identité personnelle et sociale ainsi que le sentiment de cohérence (besoin de sécurité et d'identité) et celle d'acquiescer du temps pour permettre l'assimilation des nouvelles exigences et l'accommodation des schémas d'action (principe d'apprentissage).

Dans un ordre d'idées, les auteurs Bareil (1998), Brassard (1998), Collerette, Delisle et Perron (1997) soulignent que les résistances ne doivent pas nécessairement être considérées comme négatives en soi. Il faut plutôt s'attarder à leur signification profonde pour ensuite porter les actions qui s'imposent « il ne s'agit pas de les ignorer et encore moins de tenter de les dénigrer, mais bien d'apprendre à les utiliser et à s'en servir comme levier de changement » (Collerette, Delisle et Perron, 1997).

Bien que ces définitions varient selon les auteurs, chacun employant des termes différents et y intégrant d'autres facettes, il n'en demeure pas moins qu'elles ont toutes un élément en commun : la vision traditionnelle des résistances vise à repousser en quelque sorte une situation nouvelle, en cherchant à maintenir la situation actuelle (que certains qualifient d'équilibre, de statu quo, de stabilité ou d'inertie). Nombre d'auteurs (Hultman, 1990, Morin, 1992, Pemartin, 1987 et Zaltman et Duncan, 1977) s'entendent pour dire que la résistance peut se caractériser par une force s'opposant à une situation à laquelle l'individu n'est pas familier. Par contre, il existe aussi une autre vision des résistances qui émerge de la documentation où les résistances sont davantage perçues comme des éléments

importants et naturels (Bareil 1998, Brassard 1998, Collerette, Delisle et Perron, 1997).

#### **1.4 La manifestation des résistances**

Les résistances au changement peuvent s'exprimer sous différentes formes qui ne sont pas nécessairement apparentes dans l'immédiat. Certains auteurs (Kets de Vries et Miller, 1985, Lawrence, 1969, Maurer (1996, cité dans Mariotti, 1996), Morin, 1992, Pemartin, 1987, Recardo, 1995) présentent plusieurs comportements illustrant la manifestation de résistances au changement. Cette section s'avère importante dans la mesure où elle servira de référence quant aux choix des manifestations de la résistance qui, par conséquent, représenteront les variables qui seront mesurées sous la variable dépendante de notre modèle conceptuel.

Pemartin (1987) identifie neuf formes de conduites s'apparentant à la résistance au changement : **1)** Les récriminations multiples sont les plus communes où tout devient prétexte à critiques, même ce qui n'a pas changé : **2)** les conflits de travail et l'accroissement des différends entre le supérieur et l'individu ou avec ses collègues de travail, **3)** la lenteur dans l'exécution des tâches nouvelles. Il ne s'agit pas de refuser complètement l'exécution des nouvelles tâches (cela pourrait mettre l'individu dans une situation dangereuse (ex : perte d'emploi), mais plutôt de ralentir les opérations (le processus de changement). L'auteur ajoute également deux conduites complémentaires : la dépendance à l'égard de la hiérarchie (aucune initiative personnelle, on se réfère constamment à celui qui a décidé le changement) et le zèle excessif (application scrupuleuse des consignes et règlements donnés, sans aucune dérogation entraînant un manque de souplesse), **4)** le blocage partiel de l'information. Ceci consiste à déformer, retarder ou tronquer l'information qui pourrait être utile à un supérieur ou à un autre service conduisant ainsi à retarder le processus de changement, **5)** le refus de la formation. Ce n'est pas tant le refus direct que les comportements significatifs tels les retards, la démonstration du désintérêt ou l'absence de prise de notes. Les arguments comme « Je n'y arriverai pas car je n'ai pas les connaissances nécessaires, ou je suis trop âgé... » en sont d'autres exemples, **6)** l'absentéisme et

la rotation du personnel. Les absences peuvent être relatives au stress ou à la frustration pouvant se répercuter au niveau physiologique (douleurs dorsales, eczéma, allergies, migraines,...) alors que la rotation du personnel témoigne souvent d'une réaction de fuite face au changement; l'individu préférant courir le risque de se retrouver dans une situation de non-emploi ou dénicher un autre emploi ailleurs, 7) les accidents de travail. La transition d'un comportement ou d'une activité à une autre ne se fait pas instantanément, l'individu étant "attaché" à ses anciennes habitudes, 8) les rumeurs. Celles-ci augmentent généralement en période de changement et sont généralement issues d'un manque d'information. Elles posent donc un frein à l'évolution de la situation actuelle provoquant du même coup la dégradation du climat de l'entreprise, 9) le développement des manifestations collectives. Enfin, la résistance au changement peut déboucher sur une expression collective lorsque plusieurs personnes éprouvent les mêmes sentiments face au changement. Celles-ci peuvent se traduire par des manifestations informelles (non prévues par l'organisation), le renforcement des normes du groupe, l'intensification des identités (pouvant générer des comportements tels que l'isolement, le cloisonnement, l'abandon ou le détachement total des liaisons formelles à l'entreprise), le départ ou l'accroissement de l'action syndicale.

Selon Recardo (1995), la résistance au changement peut se manifester de deux manières, soit de façon ouverte telle le sabotage, l'opposition exprimée verbalement ou l'incitation d'autrui aux mêmes comportements ou soit de façon plus dissimulée comme la rétention de l'information, la baisse de productivité, l'augmentation des demandes concernant les informations ou les études sur le changement et ses résultats et l'intensification du nombre de rencontres ou de formation de comités. D'après Morin (1992), la résistance peut prendre diverses formes, du faire semblant d'accepter le changement au refus total (conflit, insubordination, sabotage, départ volontaire), en passant par la revendication de meilleures conditions (plus d'argent, plus de formation, plus de personnel, plus de support, plus d'encadrement). Selon Lawrence (1969) qui s'intéresse au changement technologique, la résistance peut aussi prendre de nombreuses

formes : la réduction persistante de la production, l'augmentation du nombre de départs et des demandes de mutations, querelles chroniques, hostilité sournoise, grèves sauvages ou grèves perlées et naturellement l'expression de toutes sortes de raisons qui expliquent pourquoi le changement n'est pas réaliste.

Selon une perspective plus psychanalytique les résistances représentent pour Kets de Vries et Miller (1985), le comportement observable et les mécanismes de défense correspondent au processus qui détermine ce comportement. Les auteurs identifient six modes de défenses et de résistances jouant un rôle primordial afin de bloquer ou d'entraver le changement au niveau individuel. Ces six modes sont le refoulement, la régression, la projection, l'identification, la formation réactionnelle et le déni de la réalité.

Pour sa part, Maurer (1996, cité dans Mariotti, 1996) identifie huit formes possibles de manifestations des résistances : **1)** La confusion où l'individu a de la difficulté à réaliser que le changement aura bien lieu, **2)** la critique immédiate qui consiste à rejeter le changement avant même d'avoir les détails concernant ce dernier, **3)** l'acceptation sournoise où l'individu fait semblant de vouloir s'engager et d'adhérer au changement pour démontrer peu de temps après, un refus du changement, **4)** le déni où l'individu refuse d'accepter que les choses ont changé, **5)** le sabotage qui consiste à entreprendre des actions afin de restreindre ou de faire disparaître le changement. **6)** l'accord facile où l'individu accepte le changement sans toutefois savoir en quoi il consiste, **7)** le silence où rien n'est exprimé par l'individu quant à sa perception ou ses sentiments à l'égard du changement, **8)** la déviation où l'individu tente constamment de détourner le sujet souhaitant ainsi que le changement n'ait pas lieu.

Les différentes formes de manifestation de la résistance présentées, bien qu'elles divergent selon les quatre auteurs peuvent du moins être classées sous les deux catégories de Recardo (1995) : chacune d'elles est à caractère implicite ou explicite quant à la façon dont elle survient. Une manifestation explicite est plus facile à percevoir pour un observateur externe tandis qu'une manifestation implicite doit être interprétée pour être significative. Par exemple, les

récriminations multiples (critiques immédiates orientées envers les nouvelles activités ou ce qui n'a pas changé), la revendication de meilleures conditions, les conflits et le sabotage sont autant de formes de manifestations explicites. Le refus de la formation, l'accord facile, l'absentéisme, la rotation du personnel, les accidents de travail, le silence, la déviation, la confusion, le déni de la réalité, le refoulement, l'identification, la régression, la formation réactionnelle, le ralentissement de la production, l'augmentation des demandes d'information sur le changement, l'intensification des rencontres, le blocage partiel de l'information et les rumeurs représentent des formes plus implicites de manifestation de la résistance. D'autre part, les différentes formes de manifestation des résistances se distinguent également entre celles qui sont de nature individuelles ou collectives. Le tableau 1 qui suit résume l'ensemble des manifestations répertoriées selon les différents auteurs et permet d'en faciliter la compréhension.

**Tableau 1**

*Les formes de manifestations des résistances*

	Individuelles	Collectives
<b>E X P L I C I T E S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Récriminations multiples</b> (Lawrence, 1969, Maurer, 1996, Pemartin, 1987, Recardo, 1995)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Revendication de meilleures conditions</b> (Morin, 1995)</li> <li>▪ <b>Conflits, sabotage</b> (Lawrence, 1969, Morin, 1992, Pemartin, 1987, Recardo, 1995)</li> </ul>
<b>I M P L I C I T E S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Refus de la formation</b> (Pemartin, 1987)</li> <li>▪ <b>Accord facile</b> (Lawrence, 1969, Maurer, 1996)</li> <li>▪ <b>Absentéisme</b> (Pemartin, 1987)</li> <li>▪ <b>Rotation du personnel</b> (Lawrence, 1969, Morin, 1992, Pemartin, 1987)</li> <li>▪ <b>Accidents de travail</b> (Pemartin, 1987)</li> <li>▪ <b>Silence, déviation et confusion</b> (Maurer, 1996)</li> <li>▪ <b>Déni de la réalité</b> (Kets de Vries et Miller, 1985, Maurer, 1996)</li> <li><b>Refoulement, identification, régression, formation réactionnelle</b> (Kets de Vries et Miller, 1985)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ralentissement de la production</b> (Lawrence, 1969, Pemartin, 1987, Recardo, 1995)</li> <li>▪ <b>Augmentation des demandes d'information sur le changement et intensification des rencontres</b> (Recardo, 1995)</li> <li>▪ <b>Blocage partiel de l'information</b> (Pemartin, 1987, Recardo, 1995)</li> <li>▪ <b>Rumeurs</b> (Pemartin, 1987)</li> </ul>

### 1.5 Les causes de la résistance au changement

Plusieurs causes sont évoquées pour expliquer les raisons qui poussent les employés à résister au changement organisationnel. Celles-ci peuvent se présenter, encore une fois sous différentes perspectives. Plusieurs auteurs (Bérard, 1996, Honey, 1988 et Kotter et Schlesinger, 1979) relèvent les quatre mêmes causes de la résistance au changement : **1)** mauvaise compréhension. Les gens ne saisissent pas toujours la nécessité du changement, **2)** coûts plus élevés que les bénéfices. Les gens perçoivent souvent les coûts du changement comme étant plus élevés que les bénéfices qu'ils pourront en retirer, **3)** vision différente de celle des initiateurs du changement. Les initiateurs du changement perçoivent souvent le changement différemment de ceux qui devront le subir. Plusieurs auteurs (Porras et Silvers, 1991, Grouard et Meston, 1993 et Kyle, 1993) émettent une distinction entre un changement considéré comme une action choisie (volontaire) ou comme une action subie (imposée). Le changement choisi est celui qui est "créé" par le destinataire et sur lequel il a plus d'emprise. À l'opposé, le changement subi qui génère souvent de la résistance chez les destinataires du changement est souvent perçu comme un élément sur lequel les destinataires ont peu ou aucun contrôle (ex : nouvelles lois gouvernementales ou mises à pied). Par ailleurs, tel que le souligne Kyle (1993), plus les gens sentent qu'ils disposent d'un certain contrôle sur la situation de changement, moins le degré de résistance sera élevé. Dès lors, les objectifs des deux parties ne sont pas nécessairement similaires. Alors que les promoteurs du changement croient que le changement mènera à une meilleure situation (profits, rentabilité, qualité...), les employés anticipent d'autres conséquences (pertes d'emploi, insécurité...). Comme le mentionne Schmitt (1975) « On a trop tendance à croire qu'une innovation qui apparaît absolument rationnelle, l'est pour tout le monde », **4)** faible tolérance pour le changement. Certains résistent car ils ne se croient pas en mesure de répondre aux nouvelles exigences qu'implique le changement.

Outre les causes citées ci-haut, Band (1995), Krovi (1993), Maisonneuve (1969), Maurer (1996), Morin (1992), Schmitt (1975) et Scott et Jaffe (1992), notent que le changement entraîne souvent l'abandon de ce qui était acquis et satisfaisant

(conditions de travail, contrôle, savoir-faire maîtrisé), provoquant ainsi un sentiment d'insécurité, de peur et d'appréhension. Band ajoute à cette explication la présence d'un sentiment de perte de respect de la part des gestionnaires qui ne se préoccupent pas de l'opinion des employés avant d'introduire le changement. Scott et Jaffe (1992) identifient cinq types de pertes possibles. Le premier type de perte a trait à la **sécurité** où les employés n'ont plus l'impression de maîtriser ou de savoir ce qui les attend. Le deuxième type de perte est lié à la **compétence** où les employés n'ont plus l'impression de savoir ce qu'ils font ou comment ils doivent s'organiser compte tenu des nouvelles tâches à accomplir. Le troisième type de perte est relatif aux **relations** (avec les collègues, les supérieurs ou les clients) qui sont souvent compromises ou altérées avec l'arrivée d'un changement. Le quatrième type de perte a trait au **sens de la direction** où les employés ne comprennent plus nécessairement ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Finalement, le cinquième type s'apparente à la perte du **territoire** (espace psychologique et physique) entraînant un sentiment d'incertitude chez l'employé quant à son domaine d'appartenance et de sa part de contrôle sur ce dernier.

Bien que certaines causes s'apparentent à celles mentionnées ci-haut, Hultman (1995) identifie six raisons pour lesquelles les individus résistent au changement :

- 1) aucune motivation due au fait que la situation actuelle satisfait l'individu et comble ses besoins,
- 2) croyance que le changement provoquera plus de difficultés à l'individu quant à la satisfaction de ses besoins,
- 3) conviction que les risques seront plus grands que les bénéfices,
- 4) nécessité du changement qui est remise en cause,
- 5) association du changement à l'échec (manque de confiance quant à la capacité de l'entreprise à la réalisation du changement (ex : manque de ressources, attentes trop élevées, projet d'envergure douteuse) et
- 6) mauvaise gestion du processus du changement par l'entreprise (ex : aucune consultation, introduction brusque du changement).

Pichault (1993) est aussi de cet avis et indique que l'acceptation et la réussite d'un changement sont fonction du style de gestion utilisé par les initiateurs du changement.

Pour sa part, Recardo (1995) relève les onze causes suivantes : 1) incidence négative du changement sur l'individu ou sur le groupe. Les individus résisteront

au changement si les effets du changement comportent plus de conséquences négatives que positives (analyse coûts-bénéfices du changement), **2)** mauvaise communication des attentes de l'entreprise. Les risques de résistance sont plus élevés si l'entreprise ne fournit pas des informations claires et complètes concernant le changement, le pourquoi de celui-ci, comment elle envisage l'introduire et quelles sont ses attentes envers les employés, **3)** augmentation de la tâche des employés avec moins d'opportunités. Le changement implique souvent une modification des tâches et responsabilités accompagnée de nouvelles habiletés à acquérir. Par contre, ces changements ne sont pas nécessairement suivis de meilleures opportunités ou conditions pour l'individu (ex : downsizing et reengineering), **4)** modification des habitudes. L'être humain est un être d'habitudes. Les comportements sont reliés à nos habitudes développées au fil des années. Or, les changements exigent souvent le remaniement des habitudes touchant ainsi un point sensible chez l'individu, **5)** historique des relations avec les cadres ou dirigeants de l'entreprise. Les conflits non résolus, latents entre les employés et les cadres de l'entreprise risquent fortement d'affecter les réactions des employés quant à une tentative d'introduction d'un changement dans l'entreprise, **6)** peur de l'inconnu. Comme plusieurs auteurs le mentionnent, le changement engendre habituellement des craintes en ce qui a trait à l'avenir immédiat de l'employé par rapport à son emploi ou à sa capacité de répondre aux nouvelles exigences de l'entreprise, **7)** adéquation des récompenses ou des punitions. Les personnes orientent nécessairement leurs comportements vers ce qui leur procurera le plus de satisfaction. Or, si l'entreprise ne valorise pas les comportements recherchés et ne pose pas de sanctions suite aux comportements non désirables, les gens continueront à adopter les anciennes habitudes avec lesquelles ils sont le plus à l'aise, **8)** déficience des communications internes. Si l'entreprise ne fait que communiquer au départ ce qu'est le projet sans toutefois maintenir les communications (de haut en bas, de bas en haut et horizontalement) tout au long du projet, les résistances risquent de ressurgir, les gens ne sachant plus où tout cela les mène, **9)** modification des relations sociales. Toute entreprise se compose de groupes formels et informels. Des "cliques" se forment ; les gens

sont habitués de côtoyer les mêmes personnes à tous les jours. Si le changement affecte considérablement ces relations, la résistance en sera la résultante, **10)** introduction déficiente du changement. Cette cause rejoint celle énoncée plus haut quant à la bonne gestion du changement et de la façon d'implanter celui-ci dans l'entreprise. Si ce dernier est introduit de façon rapide sans considération pour les individus qui auront à le subir, les résistances seront de la partie, **11)** manque de ressources. Si l'entreprise ne dispose pas des ressources nécessaires pouvant fournir les outils à la réalisation du changement, les individus résisteront inévitablement au changement en considérant que l'entreprise n'est pas en mesure d'entamer et de réussir un tel projet.

Dans une seconde perspective plus générale, Lawrence (1969) qui s'intéresse au changement technologique et Coghlan (1993) fournissent une explication plus large des causes provoquant la résistance au changement. Pour Coghlan, la résistance est le résultat de l'interaction entre la personnalité et la relation de l'individu face à son environnement. Les causes sont donc issues de deux dimensions, soit la personnalité et l'environnement. Lawrence étudie la question sous l'aspect social qui est modifié lors de l'introduction d'un changement. Pour cet auteur, le changement implique deux dimensions, soit la dimension technique et la dimension sociale. La dimension technique réside dans l'introduction d'une modification dans la méthode physique de travailler. La dimension sociale concerne ceux qui subiront le changement et dont les relations établies au sein de l'organisation seront affectées. Lawrence est d'avis que les employés résistent au changement social et non au changement technique (la résistance engendrée par le changement technologique est davantage reliée aux changements qui affectent les relations personnelles).

Se situant dans une troisième perspective, Strebel (1996) aborde les causes sous un angle plus relationnel représentant la relation que l'individu entretient avec son milieu de travail, c'est-à-dire l'entreprise et les gens qui la composent. Définissant le concept de "Personal Compact" comme les engagements et les obligations réciproques de la relation individu / entreprise, l'auteur identifie trois formes de contrat. Premièrement, les contrats formels qui sont les plus répandus et qui

caractérisent la relation patron / employé (description de tâche, politiques et procédures, convention collective, salaire...). En deuxième lieu, la dimension psychologique qui qualifie les relations implicites entre l'employeur et l'employé (loyauté, fidélité, engagement professionnel, éthique...). Finalement, la dimension sociale centrée davantage sur la culture de l'entreprise et la relation entre l'employé et l'organisation (valeurs, normes, philosophie, mission...). La résistance provient alors du fait qu'au moment de l'introduction d'un changement, les initiateurs ne tiennent pas toujours compte de l'ensemble de ces trois dimensions, se limitant à considérer uniquement les contrats formels.

Comme Bérard, 1996, Honey, 1988, Kotter et Schlesinger, 1979, Band, 1995, Krovi, 1993, Maisonneuve, 1969, Maurer, 1996, Morin, 1992, Schmitt, 1975, Scott et Jaffe, 1992, Recardo, 1995, Lawrence, 1969, Coghlan, 1993 et Strelbel, 1996, les auteurs Collerette, Delisle et Perron (1997), Pemartin (1987) et Zaltman et Duncan (1977) classent les sources de la résistance selon trois catégories à travers lesquelles se retrouvent plusieurs des causes énoncées par différents auteurs.

**1) Les résistances liées à la personnalité**, barrières psychologiques (Zaltman et Duncan 1977) ou causes individuelles (Pemartin, 1987). Celles-ci sont *les habitudes* (Collerette, Delisle et Perron et Pemartin), *la peur de l'inconnu* (Collerette, Delisle et Perron et Pemartin), *la faible tolérance pour le changement* (Zaltman et Duncan), *la perte de certains acquis* (Pemartin et Zaltman et Duncan), *la satisfaction des besoins* (Collerette, Delisle et Perron), *la préférence pour la stabilité* (la situation actuelle est satisfaisante pour l'individu et ce dernier aurait plus de difficulté à satisfaire ses besoins dans la nouvelle situation, Collerette, Delisle et Perron et Zaltman et Duncan), *le principe de primauté* (adaptation de l'individu à son environnement issue de plusieurs expériences Collerette, Delisle et Perron), *la perception sélective* (mécanisme psychologique qui consiste à sélectionner et à retenir les informations ou les événements qui sont favorables à la situation actuelle ainsi que ceux qui pourraient faire ressortir les faiblesses de la situation proposée par le changement, Collerette, Delisle et Perron) ainsi que *l'identification à la situation actuelle* ayant été créée par les

destinataires du changement ou parce qu'ils s'y identifient fortement (Collerette, Delisle et Perron).

**2) Les résistances liées au système social**, barrières sociales (Zaltman et Duncan) ou causes collectives (Pemartin). Ici, on y retrouve des éléments tels *la conformité aux normes existantes* (Collerette, Delisle et Perron, Pemartin et Zaltman et Duncan), *la cohérence d'un système* (l'homéostasie et la stabilité du système actuel, Zaltman et Duncan), *les intérêts et les droits acquis* (pouvoir, autonomie, privilèges, Collerette, Delisle et Perron), *le caractère sacré de certaines choses* (tabous, rituels, moeurs et éthique, Collerette, Delisle et Perron et Pemartin), *la solidarité du groupe* (Zaltman et Duncan) et le *rejet de ce qui est étranger* ou semble menaçant pour le système actuel (Collerette, Delisle et Perron, Pemartin et Zaltman et Duncan). D'autre part, les gens ont besoin de se sentir partie intégrante de l'accomplissement d'un but collectif (participation). L'obligation de se conformer sans pouvoir participer risque fortement de se transformer sous forme de résistances envers le projet proposé. Dans une perspective plus psychosociologique, Maisonneuve (1969) qui s'intéresse à la dynamique des groupes mentionne que la résistance comporte également une dimension socio-affective. La solidarité du groupe et la pression collective font en sorte que si l'individu ne se conforme plus ou tente de dévier du modèle adopté par le groupe, il risque de subir le rejet et la désolidarisation provenant des autres membres du groupe.

**3) Les résistances liées au mode d'implantation du changement** ou structurelles et conjoncturelles (Pemartin). Plusieurs points sont soulignés : 1) La crédibilité de l'agent de changement. Comme Collerette, Delisle et Perron (1977) le soulignent, si l'image de l'agent de changement est discréditée ou neutre aux yeux des destinataires du changement, il en résultera de la résistance (Rondeau (1995) et Recardo (1995) sont également du même avis). 2) Le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement (temps nécessaire pour "apprivoiser" le changement ou manque d'outils pour y faire face Collerette, Delisle et Perron). 3) La manière d'introduire le changement (Collerette, Delisle et Perron, Pemartin, et Zaltman et Duncan). Comme le souligne Pemartin (1987),

dans beaucoup d'entreprises, le changement est décidé au niveau des cadres sans consultation à la base. On ne reconnaît pas aux employés la moindre possibilité d'expression. Dans d'autres situations, la présentation même du changement est discutable, celui-ci correspondant uniquement à une définition des nouvelles tâches sans toutefois y évoquer les motifs qui expliquent la nécessité d'un changement. La dignité, le prestige et la sécurité intérieure sont, entre autres, les trois éléments rattachés au respect de la personne, que les gestionnaires doivent traiter avec tact, s'ils ne veulent pas créer des conditions qui engendrent des résistances (Collerette, Delisle et Perron). 4) Le climat de l'entreprise et le moment choisi (Collerette, Delisle et Perron et Zaltman et Duncan). La résistance au changement peut être issue d'un mécontentement éprouvé envers le responsable du changement ou à l'égard de l'organisation elle-même. Dès lors, il y a des circonstances où les services ou les individus seront plus réceptifs au changement.

En ce qui a trait au climat de l'entreprise, Zaltman et Duncan caractérisent celui-ci en se basant sur trois dimensions élaborées par Duncan (1972, tiré de Zaltman et Duncan, 1977). 1) Le besoin de changer. Les individus doivent saisir le besoin de changer, comprendre le motif du changement, 2) L'ouverture au changement. La perception entretenue par les individus concernant l'ouverture et la volonté des autres personnes qui les entourent à changer, 3) La capacité de changer. Les individus doivent percevoir la capacité de l'entreprise de changer (ex : les gens sont-ils prêts à adhérer au changement? L'historique (succès / échecs) des changements au sein de l'entreprise est-il favorable? Zaltman et Duncan (1977) ajoutent également que le système de rémunération peut également s'avérer une source de résistance dans les cas où les gens auront à élargir leurs connaissances sans toutefois obtenir de compensations. Le comportement des gestionnaires de haut niveau peut aussi constituer une source de résistance dans la mesure où le changement ne découle pas de la haute direction de l'entreprise et où celle-ci ne s'implique pas et ne semble pas concernée par le changement.

Finalement, outre les causes citées ci-haut, Zaltman et Duncan (1977) présentent deux autres sources de résistance, soit les barrières culturelles et les barrières

technologiques. **4) Barrières culturelles.** On retrouve dans celles-ci les valeurs et croyances culturelles (ex : religion), l'ethnocentrisme culturel (chacun perçoit sa culture comme étant supérieure à celle d'un autre individu rendant difficile l'acceptation de d'autres valeurs que les siennes), la peur de perdre sa dignité, le "saving face" et la plus fréquente, l'incompatibilité du changement avec une ou des particularités de la culture existante. **5) Barrières technologiques** qui incluent le manque d'outils technologique afin de bien implanter le changement, la complexité des nouvelles technologies ainsi que l'absence d'un bon système de communication.

Tout comme les différentes formes de manifestations de la résistance, les causes relatives à la résistance au changement soulevées par les auteurs cités ci-haut sont multiples. Le tableau synthèse qui suit intègre les différentes causes de la résistance au changement selon les trois catégories présentées par les auteurs Collerette, Delisle et Perron (1997), Pemartin (1987) et Zaltman et Duncan (1977) ainsi que les facteurs de réussite d'un changement organisationnel présentés à la section 1.2. Ce tableau 2 permet de résumer l'ensemble des causes répertoriées selon les différents auteurs et d'en faciliter la compréhension.

**Tableau 2**

*Les causes de la résistance au changement*

<i>Causes</i>	<i>Auteurs</i>
<i>Liées à la personnalité</i>	
Modification des habitudes	Collerette, Delisle et Perron (1997), (1982), Pemartin (1987), Recardo (1995)
Peur de l'inconnu	Collerette, Delisle et Perron (1997), Pemartin (1987), Recardo (1995)
Faible tolérance au changement	Bérard (1996), Honey (1988) et Kotter et Schlesinger (1979) et Zaltman et Duncan (1977)
Perte de certains acquis	Band (1995), Bérard (1996), Honey (1988), Kotter et Schlesinger (1979), Krovi (1993), Maisonneuve (1969), Maurer (1996), Morin (1992), Pemartin (1987), Schmitt (1975), Scott et Jaffe (1992) et Zaltman et Duncan (1977)

Situation actuelle satisfaisante (Plus de difficulté à satisfaire les besoins, préférence pour la stabilité)	Collerette, Delisle et Perron (1997), Hultman (1995), Recardo (1995) et Zaltman et Duncan 1977
Conviction que les risques ou les coûts du changement sont plus grands que les bénéfices	Bérard (1996), Honey (1988), Hultman (1995) et Kotter et Schlesinger (1979) et Recardo (1995)
Vision différente de celle des initiateurs du changement	Bérard (1996), Honey (1988) et Kotter et Schlesinger (1979), Schmitt (1975)
<b><i>Liées au système social</i></b>	
Conformité aux normes existantes	Collerette, Delisle et Perron (1997), Pemartin (1987), Zaltman et Duncan (1977)
Solidarité du groupe	Maisonneuve (1969) et Zaltman et Duncan (1977)
Rejet de ce qui est étranger	Collerette, Delisle et Perron (1997), Pemartin (1987), Zaltman et Duncan (1977)
Modification des relations sociales	Recardo (1995) et Lawrence (1969)
<b><i>Liées au mode d'implantation</i></b>	
Crédibilité de l'agent de changement / implication de la haute direction	Collerette, Delisle et Perron (1997), Kotter (1996), Recardo (1995), Rondeau (1995), Schmitt (1975) et Zaltman et Duncan (1977)
Support / temps et moyens fournis pour s'adapter au changement	Collerette, Delisle et Perron (1997), Grouard et Meston (1993) et Recardo (1995)
Manière d'introduire le changement ou approche de gestion (respect des personnes et des compétences)	Collerette, Delisle et Perron (1997), Hultman (1995), Pemartin (1987), Pichault (1993), Recardo (1995) et Zaltman et Duncan (1977)
Historique des relations de travail / climat de l'entreprise	Collerette, Delisle et Perron (1997), Pemartin (1987), Recardo (1995) et Zaltman et Duncan (1977)
Déficiences des communications / Mauvaise compréhension de la nécessité et des attentes du changement par les destinataires	Bérard (1996), Grouard et Meston (1993), Honey (1988), Hultman (1995), Kirkpatrick (1985), Kotter (1996), Kotter et Schlesinger (1979) et Recardo (1995)
Cohérence du système	Collerette, Delisle et Perron (1997) et Zaltman et Duncan (1977)
Capacité de l'entreprise à entreprendre le changement	Hultman (1995), Recardo (1995) et Zaltman et Duncan (1977)

## **1. 6 La gestion des résistances**

L'approche traditionnelle de la gestion des résistances vise à savoir comment éviter, vaincre ou surmonter les résistances au changement (Brassard, 1998). Cette approche postule que si les gestionnaires utilisent la bonne approche, les résistances peuvent être évitées ou surmontées. Cette partie est consacrée aux différents moyens de faire face aux résistances et s'avère importante puisque, tout comme la section traitant des facteurs de succès du changement, elle permettra à l'auteure d'effectuer des choix concernant les variables indépendantes de cette recherche.

En 1948, Coch et French, dans une étude célèbre réalisée auprès de trois groupes de travail œuvrant dans le milieu industriel, ont conclu que ce sont bien les méthodes d'introduction du changement qui faisaient toute la différence. En fait, la présence de l'information et de la participation produisait un impact significatif quant aux attitudes et aux conduites des gens face au changement. Pour eux, la clé réside donc dans la communication et la participation. En effet, la résistance au changement peut être surmontée en faisant en sorte que les personnes impliquées participent au changement.

D'un autre côté, Lawrence (1969) ne partage pas le point de vue de Coch et French (1948) quant à la valeur que peut prendre la participation des individus dans un changement. Pour lui, la participation représente trop souvent une tactique pour faire croire aux gens qu'ils acceptent spontanément le changement. Lawrence, est plutôt d'avis que c'est l'aspect social modifié qui soulèvera des résistances plutôt que le changement technologique en lui-même. Par conséquent, il faut s'assurer que lors d'un changement technologique, les relations entretenues avec les supérieurs hiérarchiques et les experts ne soient pas modifiées. Il est important de prendre en considération le savoir-faire des individus lors de la mise en œuvre, respecter l'intégrité des individus et des groupes, expliquer de façon claire ce qu'est le changement et ses implications et surtout porter une attention particulière aux résistances, c'est-à-dire chercher à les comprendre plutôt qu'à les éviter car elles détectent la présence d'un malaise.

Maisonneuve (1969) est aussi d'avis que la participation pose certaines limites car il existe d'autres sources de résistance qui échappent à l'analyse de Coch et French (1948) et qui touchent soit aux objets mêmes du changement qui peuvent susciter des défenses inconscientes, soit à la participation collective. L'auteur qui s'intéresse à la dynamique des groupes reprend les propos de Lewin en indiquant qu'il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que celles d'un individu dans la mesure où tous les membres d'un groupe remettent ensemble en question les normes actuelles, le changement risque d'être moins douloureux. Toujours selon Lewin, si l'on a l'intention d'introduire un changement, il faudra d'abord avoir la capacité de modifier l'équilibre quasi stationnaire dans lequel "baigne" le groupe. Dès lors, Maisonneuve propose deux méthodes dont la deuxième doit être intégrée à la première : augmentation des pressions dans le sens du changement (briser les résistances) et diminution des résistances envers ce même changement, c'est-à-dire réduire la valeur des forces restrictives en créant un climat de support et de facilitation en tentant de convaincre les individus de la signification des objectifs visés par le projet de changement.

Kotter et Schlesinger (1979) proposent six façons (dont les quatre premières sont également soulevées par Honey, 1988) pouvant aider à faire face à la résistance au changement. **1) Instruction et communication.** La communication consiste à informer les gens sur la nécessité et la logique du changement tandis que l'instruction insiste sur les moyens de transmettre cette information (mémorandums, discussions entre deux personnes, présentations, rapports, vidéos...), **2) participation et engagement.** Ici, les initiateurs du changement écoutent et prennent en considération les commentaires émis par les individus qui subissent le changement en les intégrant à leur stratégie globale, **3) support et outils.** Le support peut se caractériser par la mise en place d'un soutien qu'il soit technique ou plus personnel auquel les gens peuvent s'adresser en tout temps. De plus, des outils tels la formation et les ressources doivent être mis en place afin de faciliter la transition, **4) négociations et ententes.** Ce sont en fait des ententes qui sont prises entre les initiateurs du changement ou la direction afin de contrer les impacts négatifs du changement (augmentation salariale, primes de départ,

amélioration des avantages sociaux...), **5**) manipulation et cooptation. Ce moyen est aussi utilisé par les gestionnaires afin de convaincre les employés à s'engager dans le processus de changement. La cooptation est en fait l'utilisation d'un individu afin de promouvoir le changement (ex : leaders, personne respectée au sein de l'entreprise...), **6**) coercition. Les gestionnaires peuvent également utiliser la coercition afin de faire accepter le changement réprimandant les comportements non-désirables. Par contre, la manipulation et la coercition sont des moyens risqués, car ils s'inscrivent dans une perspective plus politique où le pouvoir constitue l'élément clé pour faire passer le changement. Finalement, les auteurs indiquent que l'emploi d'un seul de ces moyens est souvent une erreur commise par les gestionnaires et qu'il est préférable d'en utiliser plus d'un pour bien contrer les résistances.

Afin de diminuer les forces restrictives, Lippitt, Langseth et Mossop (1985, cités dans Morin, 1992) présentent une stratégie comportant quatre éléments essentiels : **1**) faire savoir (la haute direction) que le changement est important et qu'elle le désire, **2**) former les intervenants, **3**) identifier les comportements de résistance, **4**) former une personne ressource qui coordonne et contrôle le changement. Les tactiques employées afin de minimiser les résistances sont les objectifs clairs, les renforcements appropriés et une communication dans les deux sens favorisant un climat de sécurité et de support.

Coghland (1993) propose une approche de gestion de la résistance davantage liée à la psychothérapie, c'est-à-dire l'approche centrée sur la personne de Carl Rogers. Les qualités nécessaires du gestionnaire sont l'authenticité, la capacité d'entretenir une relation d'égal à égal sans tenir compte des statuts des individus, l'empathie et l'aptitude de respecter la situation, les sentiments éprouvés et ce, sans porter de jugement. Cette approche permettrait de faciliter le climat dans lequel la personne fait la transition de l'actuel à la situation désirée.

Recardo (1995) signale treize points auxquels les gestionnaires pourraient porter une attention particulière pour réduire la résistance : **1**) communiquer clairement le changement et sa visée, **2**) impliquer les gestionnaires de haut niveau. Ceux-ci

doivent figurer parmi ceux qui mèneront le changement à cause de leur autorité et ils ont la responsabilité de démontrer leur engagement tout au long du processus,

- 3) modifier les éléments nécessaires de la structure afin de faciliter l'implantation,
- 4) déterminer une stratégie de communication qui permettra d'informer les employés sur le développement du projet et de recueillir l'information provenant des gens qui subissent la transformation (problèmes, angoisses, questions),
- 5) fournir des résultats rapidement afin de ne pas remettre l'engagement des individus en question,
- 6) mettre en place un système de "récompenses" (réaffectation, formation, service de placement) pour les gens qui seront affectés négativement par le changement,
- 7) nommer un champion (responsable du changement) et un missionnaire (personne qui entreprend les actions afin que le changement ait lieu, habituellement les leaders),
- 8) modifier les mesures de performance et d'attrition de récompenses en conséquence,
- 9) faire le lien entre passé et le présent afin de faciliter la transition au lieu de mettre instantanément une croix sur le passé,
- 10) fournir la formation nécessaire pour l'exécution des nouvelles tâches,
- 11) procurer les outils nécessaires pour le changement,
- 12) être transparent et ne pas avoir d'agenda caché et,
- 13) remplacer les individus qui risquent de compromettre la réussite du changement si nécessaire.

Pour sa part, Pascarella (1987) présente cinq recommandations afin de diminuer la résistance au changement.

- 1) Procéder à l'analyse de la disposition des gestionnaires à faire face à la résistance. Les gestionnaires choisis afin d'implanter le changement doivent être ouverts et capables d'écouter les autres, se sentir bien dans leur peau et en sécurité dans la position qu'ils occupent en plus de posséder un bon réseau de support auquel ils peuvent s'adresser en tout temps,
- 2) développer une stratégie qui prendra en considération les résistances, l'hostilité et la confusion relative au changement. Ici, les gestionnaires doivent être en mesure de déceler ces différents éléments,
- 3) choisir les leaders en fonction des critères suivants ; capacité de faire face à l'intangible, le subjectif ainsi qu'avec les sentiments, résultats ou dénouements ambigus, en plus de pouvoir demeurer fermes sur leurs décisions tout en étant flexibles,
- 4) mettre les gestionnaires au courant de ce qui se passe durant les premières étapes du changement afin qu'ils

puissent fournir une information complète aux personnes qui en feront la demande, **5)** être à l'affût des réactions au changement afin de pouvoir créer de nouvelles opportunités suite à la détection d'habiletés inconnues jusqu'à maintenant.

Band (1995) se concentre essentiellement sur trois aspects importants auxquels les gestionnaires doivent s'attarder afin de faire face aux résistances susceptibles d'émerger lors de l'implantation d'un changement. **1)** la communication : les gestionnaires doivent être à l'affût des idées différentes qui peuvent se présenter en cours de route en plus d'encourager les gens à s'exprimer sur le projet de changement. Il importe également de communiquer les récompenses qui seront associées à ce projet, **2)** comme plusieurs auteurs l'ont déjà mentionné, les ressources doivent être disponibles pour engendrer le changement voulu, **3)** la planification : chacune des étapes doit être planifiée à l'avance et coordonnée en fonction du but à atteindre.

Hultman (1995) souligne l'importance pour un gestionnaire de bien vérifier les sentiments de la personne à l'égard du changement, la valeur attribuée ainsi que la perception qu'elle a du changement. Il s'agit également de bien identifier les raisons sur lesquelles la personne se base pour attribuer une connotation négative au changement afin de porter les actions nécessaires.

Dans son texte, Maurer (1996) mentionne que des approches conventionnelles afin de faire face à la résistance telles l'utilisation du pouvoir, l'ignorance, les ententes ou l'emploi de la raison d'être du changement sont à rejeter pour deux raisons : la pensée qui les sous-entend est toujours celle du gagnant / perdant et toutes ces stratégies sont arrogantes parce qu'elles ne tiennent pas compte des individus qui devront subir le changement. Il propose donc une stratégie comportant les énoncés suivants : toujours garder en mémoire le but qu'on cherche à atteindre, aller au-delà du mur qui nous sépare des individus qui résistent au changement et tenter de les comprendre, respecter ceux qui résistent, demeurer calme devant les attaques envers nous et nos idées et étudier les compromis possibles qui pourront satisfaire les différentes parties.

Enfin, suite à l'étude de quatre cas, Brassard (1998) constate que le phénomène de la résistance est souvent difficile à reconnaître dans ses manifestations. Il nous conseille de ne pas chercher à comprendre le phénomène en soi, mais bien l'ensemble du comportement des acteurs. Pour bien comprendre ce qui se passe lors d'un changement, le gestionnaire doit tout d'abord saisir en quoi le changement est un changement pour les individus auquel il s'applique en plus de comprendre ce que ce changement signifie pour ces derniers. Par ailleurs, l'auteur met également l'accent sur l'importance de considérer le comportement des individus comme une réponse rationnelle ou sensée de leur point de vue à l'intérieur d'un contexte donné.

Parmi les moyens les plus cités de la gestion des résistances, différentes stratégies se distinguent. Certains auteurs se centrent davantage sur le rôle du gestionnaire (ex : Pascarella, 1987, Hultman, 1995 et Maurer, 1996). D'autres orientent leur stratégie vers l'aspect social et collectif (ex : Maisonneuve, 1969 et Lawrence, 1969). Finalement, d'autres auteurs y vont de façon plus générale en soulevant une série de facteurs auxquels les gestionnaires doivent porter attention (ex : Band, 1995, Kotter et Schlesinger, 1979 et Recardo, 1995). Ces façons de gérer les résistances complètent les données sur les causes de la résistance au changement au sens où elles mettent l'accent sur ce que les gestionnaires devraient faire pour éviter la manifestation des résistance ou afin de mieux la comprendre. Ce que l'on doit retenir et comme le mentionne Lawrence (1969), « la résistance au changement n'est en elle-même ni bonne ni mauvaise. La résistance peut être fondée sur des motifs justes ou faux. Elle est toujours cependant, un signal important qui réclame que la direction étudie le problème plus en profondeur ».

### **1.7 Études empiriques**

La revue de la documentation est essentiellement normative et assez peu d'études sont le résultat de recherches réalisées sur le terrain. Cette partie vise à exposer le détail de trois études empiriques qui ont fait évoluer le champ de la résistance au

changement. Ces trois études seront présentées en fonction du sujet abordé, des variables mesurées et de l'instrumentation utilisée ainsi que des résultats obtenus.

### Coch et French (1948)

Cette première étude fut menée auprès d'employés œuvrant dans une entreprise de fabrication de vêtements. Les auteurs avaient deux principaux objectifs : 1) comprendre pourquoi les gens résistent au changement, 2) comment vaincre ou surmonter les résistances au changement.

La Harwood Manufacturing Corporation était située à Marion, petit village de l'état de Virginie et comptait environ 600 employés dont 500 femmes. L'âge moyen des employés était de 23 ans et la plupart provenaient des régions rurales entourant la ville de Marion. Bien que les relations entretenues avec les patrons de l'entreprise ont toujours été de bonnes relations, les employés ont habituellement accordé une connotation négative au changement dans leur travail. Les employés de cette entreprise étaient rémunérés à la pièce et l'expérience acquise constituait un atout au salaire gagné. Le fait d'apporter des changements à leur façon de travailler engendrait nécessairement une période d'apprentissage qui affectait automatiquement le salaire des employés pour plusieurs semaines; le temps d'obtenir un rendement suffisant afin que le salaire soit satisfaisant. Ainsi, plusieurs employés préféraient quitter l'entreprise plutôt que d'avoir à subir les conséquences d'un changement.

À ce titre, la recherche de Coch et French visait essentiellement à étudier le phénomène de la résistance au changement dans le cadre d'un changement au niveau du travail des employés en plus d'identifier les moyens d'y faire face. Par le biais de l'observation et de l'utilisation de grille d'analyse de la productivité, les chercheurs travaillèrent avec quatre groupes d'opérateurs où un changement mineur dans la méthode de travail avait été apporté. Le changement fut introduit selon des techniques différentes selon chacun des groupes.

Le premier groupe fut initié au changement selon une technique dite "sans participation". Le changement fut introduit de la façon suivante : le petit groupe

fut convoqué à une réunion où certains membres du personnel leur mentionna qu'un changement mineur serait apporté à leur méthode de travail. Les raisons qui motivaient un tel changement ainsi que les détails du changement en soi furent relatés dans le cadre de cette rencontre. Ensuite, les opérateurs furent priés de retourner à leur travail et de travailler maintenant selon la nouvelle méthode.

Le second groupe fut initié selon une technique dite "de participation-par-représentation" où quelques travailleurs du groupe participaient à l'élaboration des changements à effectuer au niveau des façons de travailler.

Le troisième et le quatrième groupes furent introduits au changement selon une technique de "participation totale". Tous les membres de ces deux groupes rencontrèrent les spécialistes à la base des recommandations au niveau du changement. Ces spécialistes démontrèrent clairement la nécessité de réduire les coûts. On s'entendit sur le fait que certaines économies étaient possibles. Les groupes étudièrent comment les méthodes de travail pouvaient être améliorées et comment on pouvait éliminer les opérations inutiles. Une fois qu'une entente avait eu lieu sur les nouvelles façon de procéder, on assura l'entraînement de tous les opérateurs. Des spécialistes des temps et des mouvements observèrent les opérateurs dans leurs nouvelles "fonctions" dans le but de fixer un nouveau taux à la pièce.

#### Résultats de cette étude

Un contraste frappant entre les différentes façons d'introduire le changement fut remarqué par les chercheurs. La plus grande différence fut notée entre le groupe "sans participation" les groupes "participation totale". Dans le groupe "sans participation", la résistance se manifesta presque immédiatement après l'introduction du changement (hostilité envers la direction et le surveillant, baisse délibérée de la production et manque de coopération avec le surveillant). La production du groupe fut réduite à environ les deux tiers de son niveau précédent et demeura à ce niveau pendant trente jours après l'introduction du changement. De plus, le taux des départs enregistré pendant les quarante premiers jours s'élevait à 17%.

En ce qui a trait aux groupes où le changement fut introduit selon la technique "participation totale", les groupes 3 et 4 connurent une baisse de la production initiale beaucoup moins forte et une récupération beaucoup plus rapide, non seulement jusqu'à l'ancien niveau, mais à un niveau supérieur. Aucun départ n'a été enregistré et aucun signe d'hostilité envers les supérieurs n'a été observé.

Dès lors, Coch et French en viennent à la conclusion que par le biais de la communication et de la participation, il est possible pour les initiateurs du changement de modifier ou d'éliminer la résistance provenant des groupes d'employés subissant des changements relatifs au niveau de leurs méthodes de travail.

### **Brassard (1998)**

La prémisse de cette recherche repose sur l'illustration du caractère limité de la problématique de la résistance au changement. Dès lors, l'auteur essaie de comprendre le comportement des acteurs dans toutes ses manifestations.

Cette recherche s'appuie sur l'analyse de quatre études de cas réalisées dans des milieux différents. Chacune d'elles sera résumée pour ensuite évoquer les conclusions de cette recherche.

#### **1. Changement de mission d'une unité dans un centre de réadaptation pour des jeunes ayant des difficultés de comportements**

Ce changement est issu d'une vaste restructuration qui portait sur l'ensemble des centres de services sociaux du Québec. Les éducateurs auxquels s'adressait ce changement ont été informés de la décision de changer la mission lorsque celle-ci était déjà prise. La maîtrise d'une partie du processus de mise en œuvre leur a également échappée. À ce titre, lors de l'annonce du changement, la direction du centre offrait la possibilité aux éducateurs d'occuper un poste dans une autre unité si l'occasion se présentait. Peu d'entre eux se sont prévalus de l'offre quoique leur travail, avec les nouvelles conditions s'avérait plus exigeant et moins intéressant. Finalement, la relation qu'ils entretenaient avec la direction était plutôt négative;

ils jugeaient celle-ci incompétente pour mener un tel changement et jugeaient déficiente la pédagogie utilisée pour leur formation.

Pourtant, les éducateurs se sont contentés d'exprimer verbalement leur insatisfaction sans toutefois faire obstacle au changement; ils n'avaient pas le choix. Notons également que l'approche au changement utilisée par la direction correspondait à sa façon habituelle de gérer. Toutefois, ce changement a engendré deux conséquences : augmentation de la rigidité des éducateurs sur le plan de la définition des limites de leur prestation contenue dans leur entente contractuelle et renforcement de la distance entre les éducateurs et la direction.

## **2. La modification de la modalité d'affectation du personnel professionnel d'une unité dans un centre hospitalier**

L'unité visée par le changement possède le mandat d'orienter le personnel infirmier, de voir à son perfectionnement et de lui fournir un service de consultation. Avant l'arrivée du changement, les conseillères de cette unité exerçaient leur travail auprès de toutes les unités en plus de se spécialiser dans la prestation de certains services. Pourtant, plusieurs œuvraient davantage en faveur de certaines unités. Maintenant, suite à une demande provenant des responsables des unités de soins infirmiers, chaque conseillère est affectée à une ou plusieurs unités (à partir des choix qu'elles ont initialement formulés). Les responsables notaient une inégalité en ce qui a trait aux services fournis et un problème d'éthique se posait selon eux, puisque des incompatibilités entre la façon de voir la pratique entretenue des conseillères et celle véhiculée par les infirmières existaient.

La plupart des conseillères se sont contentées d'exprimer leur mécontentement à la responsable du service et entre elles et lors de l'application de la décision, la majorité des conseillères se sont adaptées efficacement à leur nouvelle situation. Tout comme dans le cas précédent, les conseillères n'avaient pas vraiment d'autre choix que d'adhérer au changement. D'ailleurs, ce changement ne représentait pas de bouleversement au niveau des conditions d'exercice de leurs tâches et il permettait de renforcer leur appartenance à une équipe. Par contre, ce changement

a accru une faiblesse de l'organisation puisque l'évaluation des résultats ne s'est résumée qu'à l'expression de la satisfaction des responsables des différentes unités de soins sans toutefois augmenter le positionnement des conseillères et la possibilité de se faire valoir davantage.

### **3. La mise en œuvre d'un bulletin descriptif dans les établissements de l'ordre primaire d'enseignement d'une commission scolaire**

Le remplacement du bulletin traditionnel (qui rend compte du niveau d'atteinte des objectifs que déterminent les programmes) par un nouveau bulletin est une décision qui a été prise suite à un long processus de consultation de tous les groupes et organismes intéressés. Des membres du personnel enseignant ont été consultés et aucune voix ne s'était élevée contre cette décision. Le bulletin a ensuite été essayé pendant un an pour ensuite être modifié en fonction des commentaires émis suite à cet essai. Par contre, lors d'une rencontre visant à préparer le personnel à l'utilisation généralisée du bulletin, une forte réaction négative chargée d'émotions et de craintes eut lieu.

Cette réaction peut s'interpréter par le fait que le personnel se rendait compte que le changement était beaucoup plus important qu'on ne semblait l'envisager au départ (capacité de répondre aux nouvelles exigences, travail supplémentaire, suppression de certains postulats de base sur lesquels les enseignants appuyaient leur stratégie d'enseignement...). De plus, bien que le discours proclamé par les gestionnaires prônait un climat de participation, les enseignants se sentaient peu impliqués dans les décisions importantes et se considéraient plutôt comme des exécutants.

### **4. Une expérience de l'utilisation de l'informatique vécue par un groupe de directeurs d'établissement et de secrétaires**

Les directeurs étaient prêts à vivre le changement si certaines conditions étaient respectées. Par le fait même, le changement qui les concernait initialement est devenu un changement destiné aux secrétaires. Bien que la façon dont s'est déroulé le changement pour les secrétaires laissait présager une résistance de leur part (qualité de la formation douteuse, problèmes techniques), la majorité d'entre

elles désiraient utiliser efficacement l'informatique et prendre les moyens à cet effet.

Le fait qu'il y ait eu peu de résistance de la part des secrétaires peut s'expliquer par les raisons qui suivent. Initialement, les directeurs ont procédé de la façon habituelle vis-à-vis leur secrétaire et celles-ci disposaient d'une certaine marge de manœuvre en ce qui a trait à leur démarche d'acquisition et d'utilisation du nouvel outil. De plus, l'utilisation de cet outil ne signifiait pas un gros changement par rapport à l'ancien et il représentait une solution à certains problèmes vécus ainsi que l'opportunité de développer un réseau de soutien entre les secrétaires.

### **Résultats**

L'auteur en vient à la conclusion que ce n'est pas tant le phénomène de la résistance au changement qu'il faut chercher à comprendre que le comportement des acteurs dans toutes ses manifestations. Cette façon de voir, selon Brassard met en cause le modèle d'interaction qui régule fondamentalement les relations entre le gestionnaire et les membres de son organisation. Dès lors, une des conditions nécessaires, mais non suffisante à la réussite d'un changement est de comprendre ce que vivent les gens lors d'un changement.

Par ailleurs, dans les quatre cas à l'étude, l'approche de changement adoptée par les gestionnaires ne faisait que reproduire le modèle habituel d'interaction. Ainsi, au niveau du processus, aucun changement n'était vécu par les destinataires et selon Brassard, il est probable que leurs réactions aient été similaires à leur habituelle façon de réagir. D'où la difficulté de saisir réellement le comportement des acteurs concernés pouvant ainsi mener les gestionnaires à tirer de fausses conclusions au sujet des résultats du changement. Dès lors, il importe au gestionnaire de s'appuyer sur une démarche d'échange continu avec les destinataires du changement pour en venir à mieux comprendre les comportements manifestés.

### **Bareil (1998)**

Sous un angle différent, la recherche de Bareil porte sur les différentes phases de préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel. Il s'agit

d'une autre conception de la résistance au changement. En effet, Bareil (1998) reprend le concept de la résistance au changement selon une chronologie de phases de préoccupations que vivent les destinataires lors de l'implantation d'un changement. Le but de cette recherche est en fait de clarifier la relation et la prédiction de l'adoption d'une innovation en fonction des phases de préoccupations que vivent les destinataires lors d'un changement organisationnel. L'auteure a validé le modèle de sept phases de préoccupations des auteurs Hall et Hord (1987). L'ordre et l'évolution des phases de préoccupations qui apparaissent dans ce modèle (voir annexe 1) ainsi que la relation et la prévision entre la dynamique des phases et le concept d'adoption d'une innovation ont été vérifiés selon un schème diachronique.

### **Résultats de cette étude**

Les résultats de cette recherche confirment l'existence des sept phases de préoccupations telles qu'illustrées dans le modèle de Hall et Hord (1987). Par contre, l'ordre dans lequel elles apparaissent diffère et une interprétation d'un nouvel ordre est suggérée par Bareil.

Bien que les visées ainsi les résultats de ces trois études empiriques diffèrent, il n'en demeure pas moins que les auteurs considèrent que la résistance au changement est un phénomène incontournable et non négligeable.

En conclusion, le chapitre de la revue de la documentation représente un chapitre important de cette recherche puisqu'il constitue la base en ce qui a trait à la sélection des variables qui sont à l'origine du modèle conceptuel présenté dans le chapitre qui suit. En effet, le choix des variables indépendantes repose sur les sections traitant des facteurs de réussite au changement, des causes de la résistance et de la gestion des résistances. De son côté, la section portant sur la manifestation des résistances servira à mesurer notre variable dépendante : la résistance.

Par ailleurs, la présentation de ces trois études empiriques confirme qu'il n'existe pas de mesure directe de la résistance au changement. Ce qui ressort de ces études, c'est le caractère plutôt descriptif du phénomène de la résistance.

**Chapitre deuxième. Modèle conceptuel**

Cette deuxième partie consiste à présenter dans un premier temps, la perspective selon laquelle le phénomène de la résistance sera étudié et dans un deuxième temps, le modèle d'analyse qui sera utilisé afin de mieux comprendre et de saisir le phénomène étudié.

## **2.1 Perspective retenue**

Suite à la lecture des différents ouvrages portant sur la résistance au changement, il en ressort que celle-ci est fonction de plusieurs causes pouvant être regroupées sous différentes catégories comme les auteurs Collerette et Delisle (1982), Pemartin (1987) et Zaltman et Duncan (1977) l'ont présenté (les résistances liées à la personnalité, les résistances liées au système social et les résistances liées au mode d'implantation du changement). Notre perspective aborde la résistance au changement selon la documentation traditionnelle et selon les facteurs conceptuels qui influencent et qui peuvent mener à la résistance.

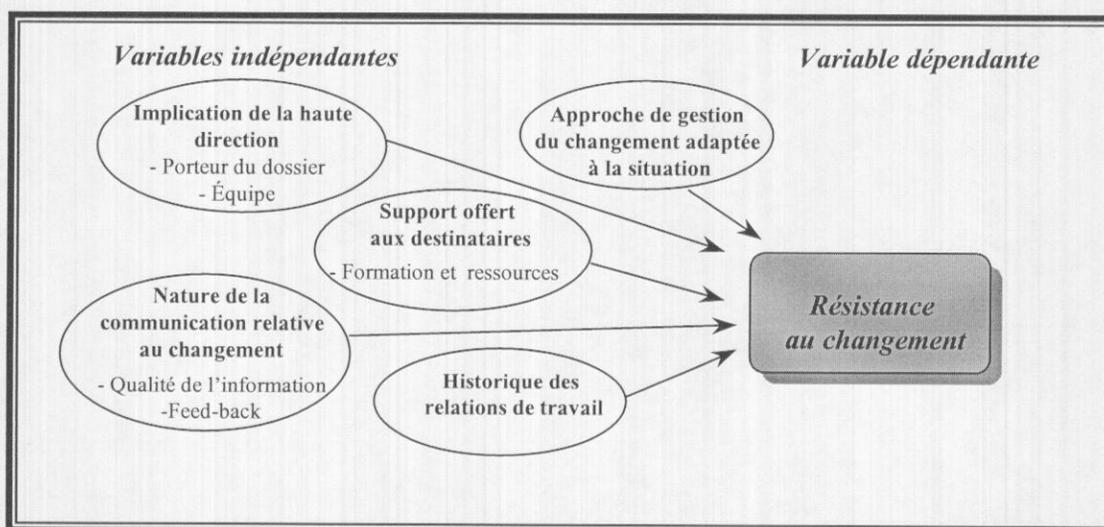
Bien que toutes ces perspectives semblent intéressantes en ce qui a trait à l'explication qu'elles peuvent procurer au phénomène de la résistance, l'auteure compte se concentrer davantage sur les causes reliées au mode d'implantation du changement (Collerette, Delisle et Perron, 1997, Hultman, 1995, Pemartin, 1987, Pichault, 1993, Recardo, 1995 et Zaltman et Duncan, 1977). Compte tenu du changement étudié, cette perspective apparaît comme celle qui permettra d'obtenir des résultats plus complets quant à la résistance. Quoique la dimension individuelle et la dimension sociale de la résistance puissent s'appliquer à l'analyse d'un changement organisationnel, elles semblent plus difficilement accessibles pour expliquer la situation qui fait l'objet de cette étude. Ce travail repose en effet sur un processus de changement qui tire à sa fin. Il devient alors difficile de dresser un tableau complet de tous les aspects psychologiques et sociaux tels qu'ils ont été vécus à des moments précis. Ceci dit, la dimension reliée au mode d'implantation du changement comporte davantage d'éléments susceptibles de nous rapprocher d'une vision d'ensemble incorporant un nombre plus élevé de facteurs explicatifs et plus faciles d'accès à la suite de l'implantation.

## 2.2 Modèle d'analyse

Le principal objectif de cette recherche est de comprendre le phénomène de la résistance selon certains déterminants relatifs à la gestion du changement. Dès lors, nous tenterons de déceler parmi les facteurs relatifs au mode d'implantation du changement, aux causes de la résistance et aux facteurs de réussite des changements, ceux qui sont susceptibles d'établir un lien avec la résistance au changement. La figure qui suit présente un modèle de la résistance.

**Figure 1**

### *Modèle de la résistance au changement*



Le modèle d'analyse provient des facteurs de réussite attribués au changement organisationnel, des causes reliées à la résistance au changement et de la gestion des résistances. Les manifestations de la résistance constituent les variables que nous allons mesurer sous la variable dépendante "résistance" alors que les variables indépendantes telles la communication, l'approche de gestion du changement, l'implication de la haute direction, l'historique des relations de travail et le support sont issues des facteurs de réussite, des conditions favorables afin de faire face aux résistances et des causes reliées au mode d'implantation du changement. Chacune des variables indépendantes a une influence sur la manifestation de la résistance au changement provenant des destinataires.

Suite à la présentation de ce modèle, deux questions de recherche émergent :

- 1) **Dans le cadre d'un changement organisationnel, y a-t-il des manifestations de résistance?**
- 2) **Y a-t-il des liens entre les facteurs relatifs au mode d'implantation d'un changement technologique et la manifestation de la résistance au changement?**

L'objectif visé par ces questions est d'explorer les liens entre différents facteurs liés à la démarche d'implantation d'un changement et la résistance au changement. En fait, il s'agit ici de confirmer dans un contexte organisationnel, les liens entre certaines variables relatives à la démarche de changement et la résistance au changement comme l'indique notre revue de la documentation.

Il importe de préciser la signification des termes contenus dans cette question. Bien qu'il existe plusieurs définitions du phénomène de la résistance tel que souligné en première partie, pour les fins de cette recherche l'auteure a choisi la définition présentée par Collerette et Delisle (1982): « L'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. La notion de mode d'implantation du changement ou de démarche de changement comme l'indiquent les auteurs Collerette, Delisle et Perron (1997), fait référence aux différentes méthodes pour entreprendre, promouvoir et implanter un changement dans un système. Elle contient donc les différentes activités qui seront exécutées par les agents du changement pour qu'il se matérialise dans l'organisation. Le terme "changement" s'apparente ici à un changement organisationnel. Le changement organisationnel est défini comme : « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que la modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». (Collerette, Delisle et Perron (1997)). Finalement, la notion de changement technologique fait référence à « l'introduction de nouvelles technologies d'opération par automatisation ou informatisation ». À ce titre, les

auteurs Jacob et Ducharme (1995) identifient deux types de changement technologique : les changements rattachés au processus (façons de faire) et ceux reliés aux produits (innovation de produits). Celui que nous étudierons est de type "produit" et constitue un changement de premier ordre, c'est-à-dire qui se produit à l'intérieur du système sans toutefois en modifier sa structure.

### **2.2.1 Hypothèses**

Suite à la présentation de ces deux questions de recherche, nous émettons les deux hypothèses suivantes :

**H1 : Il y a eu manifestation de la résistance dans le cadre du changement étudié.**

**H2 : Il y a des liens entre les facteurs relatifs au mode d'implantation du changement et la résistance au changement.**

### **2.3 Variable dépendante : la résistance au changement**

Au chapitre précédent, plusieurs manifestations des résistances au changement ont été évoquées. Sept formes de manifestations sont retenues pour identifier la résistance. Ces formes ont été sélectionnées parmi celles citées dans la revue de la documentation dans la section traitant des différentes formes de manifestations des résistances. Nous avons choisi les formes de manifestations qui selon nous, s'avèrent les plus susceptibles d'être retenues compte tenu de la situation de changement à analyser. Comme le tableau 1 présenté au chapitre précédent le démontre, ces manifestations peuvent être regroupées selon deux niveaux (Ricardo, 1995): d'une part, selon leur nature individuelle ou collective et d'autre part, selon leur caractère explicite ou implicite. Afin d'assurer une couverture représentative des différentes formes, nous avons retenu sous la forme explicite et individuelle, les récriminations multiples, sous la forme explicite et collective, les conflits et le sabotage, sous la forme implicite et individuelle le refus de la formation, le déni de la réalité, l'absentéisme et finalement, sous la forme implicite et collective, le ralentissement de la cadence de production et les rumeurs.

Chacune de ces formes sera opérationnalisée à partir d'indicateurs mesurables qui sont présentés à la suite des descriptions de chaque variable. Il importe de mentionner que la mesure des indicateurs est basée un ensemble de questions issues d'une grille d'entrevue. Pendant le changement, certains comportements apparaissent et peuvent être interprétés comme de la résistance. C'est l'ensemble de ces manifestations qui feront en sorte que nous pourrons évaluer la présence de résistance au changement manifesté par les destinataires. Par ailleurs, il est important de noter que deux questions d'ordre général permettent de cibler indirectement les formes de manifestations de la résistance. Ces questions sont orientées d'une part sur la description des réactions des destinataires ainsi que sur les réactions de leurs collègues de travail et d'autre part, sur la présence de la résistance et s'il y avait lieu, de la façon dont celle-ci s'était manifestée.

*Les récriminations multiples* : Les critiques négatives orientées non seulement envers les nouvelles activités mais également envers ce qui n'a pas changé représentent un forme de résistance. Dans cette étude, l'indicateur retenu est la présence de contestations adressées par chaque destinataire du changement et leurs collègues ainsi que la présence de critiques dirigées envers le changement dans son ensemble ou sur des éléments externes au changement.

*Les conflits et le sabotage* : Les conflits ou les manifestations informelles (non prévues par l'organisation), peuvent entraver la réussite d'un changement. De plus, les bris d'équipement ou tout dommage causé par les employés sur les biens de l'entreprise peuvent représenter une forme de mécontentement ainsi qu'une forme de résistance face à un changement. Des indices tels le nombre de griefs et de plaintes ainsi que la présence du vandalisme ou du sabotage peuvent constituer une forme de résistance. Dans cette étude, les indicateurs retenus sont le nombre de griefs et de plaintes, la présence de manifestations collectives (grèves) ainsi que le vandalisme ou le sabotage provenant des destinataires du changement.

*Le refus de la formation* : Ce n'est pas tant le refus direct qui est en cause que les comportements significatifs tels les retards, la démonstration du désintérêt ou l'absence de prise de notes pendant la formation. Les arguments comme « Je n'y

arriverai pas car je n'ai pas les connaissances nécessaires, car je suis trop âgé... » en sont d'autres exemples. Dans cette étude, notre indicateur constitue la participation des destinataires à la formation ainsi que les raisons qui motivent le refus des destinataires du changement de participer à la formation s'il y a lieu.

*L'absentéisme* : L'augmentation du nombre d'absences représente un indice relativement fiable de l'insatisfaction du personnel face à un changement. Dans cette étude, le taux d'absentéisme (augmentation) des destinataires du changement représente l'indicateur retenu.

*Le déni de la réalité* : Le déni de la réalité qui consiste à nier l'existence d'un élément de la réalité extérieure, lorsqu'il déplaît ou qu'il n'est pas désiré par l'individu (le changement). Il représente alors une forme de la résistance. Dans cette étude, l'indicateur retenu est la présence d'un refus de croire au changement.

*Les ralentissements de la cadence de la production* : La lenteur dans l'exécution des tâches régulières ou nouvelles, les arrêts de travail momentanés, le zèle excessif ou la dépendance à l'égard de la hiérarchie (aucune initiative devant la difficulté) peuvent constituer des indices de résistance à l'égard d'un changement. Dans cette étude, l'indicateur constitue la diminution de l'efficacité du département des destinataires du changement.

*Les rumeurs* : L'intensification du nombre des rumeurs pendant la période de changement peut nuire à l'évolution d'un changement et constitue un signe de résistance. Dans cette étude, l'indicateur retenu est la présence des rumeurs rattachées au changement à l'étude, leur intensité ainsi que leur signification.

Afin de mieux comprendre, nous avons tenu compte d'un autre indicateur, plus global, susceptible d'identifier la présence de la résistance. Il s'agit de *l'atteinte des objectifs visés* par le changement. Comme plusieurs auteurs en ont fait mention (Bérard, 1996, Honey, 1988, Kyle, 1993 et Kotter et Schlesinger, 1979), les objectifs des initiateurs du changement ne sont pas toujours identiques à ceux des destinataires du changement. L'atteinte ou non des objectifs fixés par les initiateurs du changement constitue un indicateur possible de la résistance pour cette recherche et qui reste à vérifier. Il importe de préciser que l'atteinte ou non

des objectifs visés ne s'associe pas automatiquement à la présence ou non résistance; d'autres facteurs peuvent influencer les résultats obtenus. Par contre, l'évaluation du succès faite par les destinataires du changement ainsi que les raisons associées explicatives de cette évaluation pourrait représenter un indicateur révélateur de la résistance dans cette étude.

## **2.4 Variables indépendantes**

Cinq variables indépendantes sont susceptibles d'influencer la manifestation de la résistance dans le cadre du changement étudié. Elles ont été choisies en fonction de leur importance dans la documentation relative aux causes de la résistance au changement liées au mode d'implantation, aux facteurs de réussite d'un changement et aux conditions qui favorisent la gestion des résistances. L'ampleur que prennent ces variables dans la revue de la documentation ainsi que le nombre d'auteurs qui en ont fait part appuient ce choix. Parmi celles-ci, se retrouvent la nature de la communication relative au changement, l'approche de gestion, l'implication de la haute direction, l'historique des relations de travail ainsi que le support offert aux destinataires. Dans la section qui suit, chacune d'elles sera présentée en fonction de ses conditions spécifiques, de l'apport qu'elles procurent à la réussite et à la gestion d'un projet de changement et de son lien avec la résistance au changement.

### **2.4.1 Nature de la communication relative au changement**

La communication est essentielle à la réussite de tout projet de changement. Kotter et Schlesinger (1979) soulignent que communiquer constitue une des façons les plus courantes d'éviter la résistance. Recardo (1995) mentionne que les entreprises dont la communication s'avère déficiente quant à la nature du changement, le comment et le pourquoi de ce dernier ont plus de chances de se buter à de la résistance de la part des individus. Pour Grouard et Meston (1993), la communication est un élément indispensable à la réussite du changement; elle permet de renforcer la dynamique, d'informer sur le déroulement du changement, de motiver et de rassurer les individus.

Edgar Morin (1977, cité dans Laramée, 1989) donne la définition suivante de la communication organisationnelle : « La communication constitue une liaison organisationnelle qui s'effectue par la transmission et l'échange de signaux ». Ainsi, comme le soulignent Kirkpatrick (1985) et Laramée (1989), il est important de bien choisir le moyen de communication en fonction de la situation et de l'information que l'on veut communiquer lors d'un changement. En effet, dans certains cas, le type de communication ne permet pas la discussion et les réactions immédiates peuvent ainsi soulever la résistance face à l'information reçue.

***Qualité de l'information communiquée :*** Comme plusieurs auteurs le mentionnent, une des principales causes de la résistance au changement est relative à la communication du changement, de sa raison d'être (nature) et de ses implications (le comment et le pourquoi). Le contenu du message émis est donc une variable importante à prendre en considération lors de tout changement. Tel que souligné dans le premier chapitre, plusieurs auteurs (Beer et autres, 1992, Grouard et Meston, 1993, Kirkpatrick, 1985 et Recardo, 1995), sont d'avis que si le message n'est pas clair ou s'il est mal compris, les risques de résistance seront plus élevés. À ce titre, Recardo (1995) indique que l'entreprise doit communiquer le quoi (la nature du changement), le pourquoi du changement et le comment, c'est-à-dire les implications, les attentes, le déroulement ainsi que les différents effets connus du changement tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel (nouveaux rôles, nouvelles tâches, compétences / habiletés requises, coupures, nouvelle orientation d'entreprise). Comme Rondeau (cité dans Bérard, 1996) le mentionne, plus le changement aura fait l'objet de discussions élaborées avant même d'être réalisé, plus il aura de succès « plus vous leur (employés) donnez de détails, plus le changement que vous leur proposez leur paraîtra réaliste ».

Pemartin (1987) indique que la volonté d'informer doit être une préoccupation majeure des cadres de l'entreprise. Les employés doivent recevoir une information complète quelles que soient ses répercussions. Dès lors, cela signifie que l'information doit être aussi diverse que possible, c'est-à-dire que son contenu n'est pas limitatif. « Tout ce qui permet aux salariés de comprendre le choix de

telle ou telle stratégie par l'entreprise, qui les conduit à appréhender les incertitudes quant aux perspectives d'évolution possibles et probables, facilite le changement ». Il s'agit alors pour les cadres de ne pas chercher à masquer certains éléments de l'information parce qu'ils ne sont pas favorables.

De plus, l'information doit être crédible, c'est-à-dire que le cadre doit justifier sa source d'autant plus qu'il doit communiquer dans un langage compréhensible par les destinataires du message. « Informer les salariés, c'est leur offrir un matériel qu'ils puissent comprendre et qui réponde à leur problématique ». Comme l'indiquent Bergeron et autres (1979), la quantité d'information échangée entre deux groupes est une des conditions qui facilite la coopération entre deux groupes. Plus les échanges sont fréquents (rencontres) et plus l'information circule facilement entre les deux groupes, plus la mise en œuvre du changement s'en trouvera facilitée.

D'autre part, comme le souligne Kirkpatrick (1995), il est important que l'information arrive à temps aux destinataires, c'est-à-dire bien avant que le processus de changement débute laissant le temps à ces derniers de réagir au changement proposé. Finalement, un indicateur important quant à la qualité de l'information est celui de la perception. Comme le souligne Honey (1988), une des causes de la résistance est relative au fait que les employés perçoivent différemment la situation de changement des initiateurs de ce changement, car l'information qu'ils possèdent n'est pas la même, restreignant ainsi la compréhension et l'utilité du changement.

À ce titre, les indicateurs retenus sont la régularité de l'information transmise aux destinataires du changement, les explications relatives au changement (la nature du changement, le pourquoi de celui-ci, le déroulement et les implications) et la satisfaction des destinataires du changement quant à l'information reçue.

**Rétroaction (feed-back) :** « Le feed-back consiste à fournir à un ou plusieurs émetteurs la signification qu'un récepteur a donnée à l'information reçue » (Lescarbeau, 1994). La rétroaction est un élément important de la communication car elle permet de vérifier si le message transmis a bien été compris par le

destinataire. Kirkpatrick (1985), mentionne que le feed-back est nécessaire à tout processus de communication ; si les gens sentent que l'on écoute ce qu'ils ont à dire, l'idée du changement risque d'être reçue de façon plus positive. Pour sa part, Lescarbeau (1994) indique que l'enquête feed-back facilite l'implantation d'un changement et permet de réduire la résistance au changement. Les indicateurs du feed-back sont alors la vérification de la compréhension du changement et de ses implications ainsi que les perceptions et sentiments des individus à l'égard du changement et des raisons pour lesquelles ils résistent au changement. Ces vérifications reposent sur deux postulats importants soit l'écoute quel qu'en soient les commentaires (négatifs ou positifs) et l'empathie (capacité de se mettre dans la peau de l'autre). À ce titre, l'écoute devient un élément fondamental du processus de feed-back, car l'action qui en résultera repose sur l'information reçue au préalable. Tout comme Coghlan (1993) le souligne, cela implique que l'on écoute les sentiments de l'individu ainsi que ses perceptions à l'égard du changement, permettant ainsi de faciliter le climat entre les individus impliqués. Par ailleurs, l'auteur ajoute que si l'on ne porte pas attention à ces deux éléments, la résistance risque d'augmenter. À ce titre, les indicateurs retenus sont l'écoute ainsi que la vérification auprès des destinataires du changement s'ils comprenaient bien le changement en soi et ses implications.

En ce qui a trait aux liens possibles entre la variable de la communication et les autres variables indépendantes du modèle conceptuel exposé au début de ce chapitre, l'auteure suppose que la communication ne serait pas totalement indépendante de celles-ci et pourrait être liée à l'approche de gestion et à l'implication de la haute direction. Les indicateurs retenus permettent cependant de distinguer cette variable des autres.

#### **2.4.2 Approche de gestion du changement**

« Une approche de gestion du changement réfère à la conception qu'on se fait du changement dans les systèmes sociaux. Assez proche de l'idéologie, l'approche a souvent un caractère théorique et général. Elle traduit le modèle que privilégie l'agent pour aborder la question du changement et par conséquent agit souvent

comme reflet de ses valeurs ». (Collerette et Delisle, 1982). L'approche adoptée par les initiateurs du changement est un facteur important à considérer. Comme Pichault (1993) le souligne, l'acceptation du changement est fonction du style de gestion employé par les initiateurs du changement. Par ailleurs, Maurer (1995) indique que « les gens ne résistent pas seulement au changement en lui-même, mais aussi aux méthodes utilisées afin de l'introduire ».

Il importe de souligner que les approches qui suivent ne peuvent être qualifiées en tant que bonne ou mauvaise approche; tout dépendra de la situation à laquelle les gestionnaires feront face. Voici la typologie des approches du changement présentée par Collerette et Delisle (1982).

**Les approches empirico-rationnelles:** Ces approches sont essentiellement basées sur la rationalisation du changement. Ainsi, en donnant des raisons de changer, il est plus facile de faire adopter un changement par les gens si ce dernier est justifié et avantageux. On essaie donc de convaincre les gens par la raison. Tessier (1991) ajoute à ces approches qu'il appelle "informationnelles" qu'elles se préoccupent très peu du problème d'implantation; elles s'appuient davantage sur le fait que la diffusion pure et simple de la "vérité" ou de la "nouveau" engendra d'elle-même des adaptations ou des applications chez les personnes auxquelles l'information est acheminée.

L'avantage de ces approches est qu'elles ne nécessitent pas de proximité ou de contact direct entre l'agent de changement et les destinataires. Étant donné qu'elles s'adressent à la raison des gens, elles permettent de s'adresser à un grand nombre de personnes en même temps. Lorsqu'il s'agit de modifier les opinions, ces approches s'avèrent efficaces. Par contre, ces dernières possèdent certaines limites en ce sens qu'elles peuvent très difficilement changer les attitudes, qui elles, possèdent généralement une composante affective souvent inaccessible par la raison. De plus, étant donné que cette communication s'effectue à sens unique, elle ne permet pas à l'agent de connaître dans l'immédiat quels sont les impacts de son action auprès des destinataires. Cette faiblesse (manque de rétroaction) donne ainsi la chance au destinataire (si le message propage une certaine anxiété

ou lui semble injustifié) d'élaborer et de garder pour lui-même un éventail de raisons contre ce changement, ce qui le rendra indifférent à ce dernier. Pichault (1993) ajoute au sujet de ce type d'approche que le changement est plutôt introduit de façon linéaire dont la priorité réside dans l'atteinte de l'objectif fixé. Chacune des étapes établies au préalable doivent être respectées et ce, dans les délais prévus. Ainsi, la mise à l'écart des destinataires dans le projet de changement ainsi que la recherche du contrôle constituent également des indicateurs de ce type d'approche.

Bien qu'assez proche de la variable de la communication puisqu'elles sont "informationnelles", nous avons choisi de conserver les approches empirico-rationnelles pour leur composante rationnelle où la force de la raison constitue une de leurs grandes caractéristiques.

**Les approches normatives-rééducatives:** Ces approches sont surtout basées sur le fait que l'humain est avant tout un être social; les comportements humains s'appuient essentiellement sur les valeurs, les normes socioculturelles auxquelles adhèrent les gens. Ainsi, la modification du système de valeurs et de normes existant pour le remplacer par un autre représente un indicateur de ces approches. De cette manière, si les gens partagent les mêmes valeurs que celles qui sont privilégiées par le changement que l'on veut introduire, il sera plus facile à faire accepter.

On dit de ces approches qu'elles sont celles qui promettent les plus de succès si notre objectif est de modifier les normes et valeurs, éléments à la base de nos attitudes. Une de leurs faiblesses réside dans le fait que l'on ne peut pas intervenir rapidement et directement parce que le système dans lequel on s'aventure est très vaste et l'on ne doit pas s'attendre à tout changer du jour au lendemain. De plus, elles partent du principe que les gens doivent être réellement motivés puisqu'ils devront initialement accepter de se remettre en question.

**Les approches coercitives:** Ces approches sont fondées sur la loi du plus fort, où le comportement est dominé par celui qui a le plus de pouvoir. Le fonctionnement est simple : on punit ceux qui s'éloignent du comportement voulu et l'on

récompense ceux qui l'exécutent. Afin d'introduire le changement, on s'appuie donc sur la notion que ceux qui ont du pouvoir ou de l'influence au sein d'un groupe ou de l'entreprise, entraîneront les autres avec eux (utilisation des personnes clés). De plus, on pourra se servir du pouvoir légitime ou élaborer des règles et des lois que devront respecter les individus s'ils ne veulent pas être sanctionnés. La soumission et l'ignorance des opinions constituent également des indicateurs.

Les approches coercitives sont souvent celles qui sont les plus rapides et efficaces, du moins à court terme. En effet, si l'on dispose du pouvoir nécessaire à la réalisation d'un changement, les approches coercitives sont généralement celles qui sont les plus économiques en temps et en énergie. Par contre, ses désavantages résident dans le fait que si l'on force les gens à adopter un comportement ou qu'on leur impose quelque chose sans qu'ils ne puissent exprimer leur opinion, le processus d'implantation peut s'avérer très long s'ils envisagent de s'y opposer. À long terme, des tensions sont susceptibles d'émerger et peuvent mener à un milieu de travail insupportable à la longue.

Les trois autres approches qui suivent sont plutôt vues par Collerette et Delisle (1982) sous l'angle de la relation existante entre l'agent de changement et les destinataires. Voici donc ces approches.

**Les approches conflictuelles:** Ces approches s'appuient sur l'idée que pour obtenir le changement, il faut au préalable avoir gagné la bataille sur son adversaire ce qui nous donnera le pouvoir de changer la situation actuelle. Il s'agit donc d'un rapport de force entre deux groupes qui nécessairement, est conflictuel.

Ces approches créent souvent des liens forts entre les individus d'un groupe; lors de crises ou de conflits, les gens tendent à s'unir davantage, à être plus solidaires et la cohésion entre les membres tend à augmenter. Et, dans chacun des clans impliqués, on cherchera à s'allier à d'autres groupes ou individus afin d'être plus fort. Ces comportements constituent des indicateurs de ces approches. Or, certaines difficultés s'imposent. L'objet sur lequel repose le conflit doit être accompagné d'arguments solides afin que l'on puisse convaincre les gens à nous

suivre et ces derniers doivent être prêts à prendre certains risques. De plus, les résultats doivent être observables à court terme parce que les individus peuvent facilement accumuler de la fatigue, douter de l'efficacité de leur comportement, ce qui peut mener à l'échec. Finalement, le conflit terminé, il n'est pas assuré que les tensions entre les deux groupes disparaîtront, ce qui peut mener à d'énormes problèmes au sein de l'organisation.

**Les approches marginales ou contre-culturelles:** L'idée générale de ces approches est qu'il ne vaut pas la peine de vouloir changer les autres et qu'il vaut mieux changer soi-même même si certaines contraintes environnementales existent. Il en résulte donc comme indicateurs, la formation de groupes qui sont plus ou moins formels et qui favorisent un changement en particulier tout en agençant leur environnement en conséquence. On croit qu'en faisant ses preuves, le groupe attirera d'autres individus qui favoriseront cette même idéologie (ex : les sectes qui parviennent à convaincre les gens d'adopter leur façon de voir les choses).

La grande force de ces approches se situe au niveau de la capacité des individus formant le groupe de se détacher des contraintes de la culture ambiante qui est, soit dit en passant plus forte, et de "pratiquer" ce qu'elles favorisent afin de combler leurs propres besoins. Par contre, le désengagement de la culture ambiante peut provoquer un manque au niveau des renforcements sociaux issus du groupe dominant menant ainsi le nouveau groupe à l'échec.

**Les approches consensuelles:** Le but ultime de ces approches est d'essayer d'implanter le changement par le biais du consensus et de l'entente. Pichault (1993) indique que dans ces approches, on tient compte du contexte, des intérêts divergents et des contraintes sociales en plus d'être conscient des écarts entre les objectifs visés et les résultats réels. On suppose qu'en impliquant les principaux individus concernés dans des débats portant sur la recherche et la définition de solutions, que le changement sera mieux accepté par ces derniers et de meilleure qualité. À ce titre, les articles qui traitent de la participation des employés au changement sont nombreux. Nous retiendons cette dimension comme indicateur de cette approche. Plusieurs auteurs entre autre Coch et French (1948), Fritch et

Brell (1998), Goodwin (1971), Kirkpatrick (1985), Kotter (1996), Kotter et Schlesiger (1979) et Scott et Jaffe (1992) sont d'avis que la participation des employés à un changement est directement reliée à l'acceptation de ce même changement.

Une des grandes forces de ces approches lorsqu'elles réussissent, réside au niveau du rapprochement qu'elles établissent entre les individus. Ainsi, étant donné qu'elles reposent sur l'entente, il est plutôt rare après les négociations, d'avoir affaire à des résistances ou oppositions persistantes. Par contre, le processus de négociation peut s'avérer long et demander une bonne part d'énergie. De plus, ces approches demandent que les groupes impliqués poursuivent des objectifs ayant certains traits en commun, sinon aucun consensus ne peut être envisageable. L'entente peut aussi déboucher sur des concessions considérables pour chacune des parties susceptibles d'engendrer une diminution de la motivation des individus face au changement en plus d'éveiller le sentiment qu'aucune progression n'a eu lieu.

En ce qui a trait aux liens possibles entre la variable de l'approche de gestion et les autres variables indépendantes du modèle conceptuel présenté, nous supposons l'existence d'un lien avec la variable de la communication. Les approches empirico-rationnelles comportent une dimension informationnelle et les approches consensuelles comportent une dimension qui sous-entend l'importance de la communication (consensus / entente). Un lien avec la variable de l'implication de la haute direction peut également être établi. Les approches coercitives comportent une dimension relative à la notion du pouvoir tout en insistant sur l'importance de l'utilisation de personnes clés de l'entreprise. Ces deux éléments se rapportent à deux composantes de la variable de l'implication de la haute direction soit, un porteur du dossier caractérisé comme une personne puissante dans l'entreprise tout en étant associé à une équipe dotée, c'est-à-dire disposant des ressources nécessaires à la réalisation du changement et d'une marge de manœuvre suffisante pour exécuter ses activités. Toutefois, cette variable est suffisamment bien documentés et ses indicateurs, précis pour la justifier et éviter la contamination des critères.

### **2.4.3 Implication de la haute direction**

Comme le soulignent Kotter (1996) et Rondeau (1995) l'implication de la haute direction dans le projet du changement est une variable déterminante, car le changement aura du succès tant et aussi longtemps qu'il demeurera la priorité de la haute direction. D'autres auteurs (tiré de Zaltman, G. et Duncan, R., 1977), tels Argyris (1970), Schein (1970) et Beckhard (1969), sont d'avis que le changement doit être initié à partir du haut de l'organisation permettant ainsi à tous les participants du changement de savoir qu'un support et un engagement existent de la part de la haute direction. Comme Zaltman et autres (1973) en font part, la résistance devrait être moins élevée si les haut dirigeants supportent et prennent à cœur le projet de changement. Rondeau identifie deux dimensions relatives à l'implication de la haute direction, soit le porteur du dossier et l'équipe à laquelle ce dernier s'adjoit. À ce titre, les indicateurs retenus sont le degré de présence de la haute direction dans le changement en tant que priorité de la haute direction tel que perçu par les destinataires et le initiateurs du changement.

#### ***Le porteur du dossier***

Le porteur du dossier est aussi appelé responsable ou propriétaire du processus de changement. C'est la ou les personnes qui sont responsables du processus de changement, c'est-à-dire qui assument la responsabilité de la transition envisagée. C'est en quelque sorte celui ou ceux qui supervisent le processus. Selon Rondeau (1995) le porteur de dossier doit être puissant, convaincu et disponible. Par puissant, on entend une personne qui est influente au sein de l'entreprise, qui possède assez de pouvoir pour que les décisions prises par cette dernière se traduisent concrètement. Convaincu est le porteur de dossier qui sera en mesure d'influencer les destinataires par sa vision claire du changement qu'il a du résultat véhiculé par son discours. Si sa conviction est profonde, le changement amorcé sera plus facile à maintenir. Un porteur de dossier disponible est celui qui accorde une priorité au changement, c'est-à-dire que la majorité de son temps y est consacré. Outre ces trois caractéristiques, Colletterte et Delisle (1982) ajoutent que la crédibilité et l'image que véhicule l'agent de changement sont deux facteurs

importants à considérer et qui permettent d'éviter l'émergence de certaines réactions de résistance dès le départ face au projet de changement. À ce titre, les indicateurs retenus sont la présence d'une personne responsable du changement, la priorité qu'accorde cette personne au changement, sa disponibilité, ses compétences (suffisance) et la perception en général de cette personne par les destinataires du changement.

### *L'équipe*

Kotter (1996) et Rondeau (1995) mentionnent que le succès d'un changement est lié au fait que le porteur de dossier saura s'associer une équipe dont l'objectif principal est de traduire de façon opérationnelle le changement amorcé. Les équipes qui auront du succès doivent posséder trois caractéristiques. Elles doivent être compétentes, c'est-à-dire composées de gens perçus comme hautement qualifiés dans leur secteur et directement engagés dans le changement envisagé. Elles doivent également être diversifiées au sens où l'éventail des compétences critiques de l'organisation sont représentées en plus de couvrir l'éventail des niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Finalement, elles doivent être suffisamment dotées, c'est-à-dire avoir à leur disposition les ressources nécessaires et une marge de manœuvre suffisante pour mener leurs actions à terme. À ce titre, les indicateurs retenus sont la perception de l'équipe en ce qui a trait à leur qualifications, à leurs diversifications, à leurs ressources et à leur marge de manœuvre et des membres qui la constituent (compétences, choix des membres).

Finalement, en ce qui a trait aux autres liens possibles entre la variable de l'implication de la haute direction et d'autres variables que la résistance, l'auteure suppose que la variable de l'implication de la haute direction peut être reliée à la variable de la communication. Afin que la haute direction s'implique dans le projet du changement, la communication doit être soutenue entre le porteur du dossier et la haute direction afin de mener le projet de changement à terme. Par ailleurs, tel que mentionné précédemment, la variable de l'implication de la haute direction pourrait être reliée à la variable de l'approche de gestion (approche coercitive). Nos indicateurs permettent cependant de bien mesurer cette variable.

#### **2.4.4 Historique des relations de travail**

Comme le souligne Recardo (1995), les entreprises dont les relations de travail sont difficiles et où les traces d'anciens conflits sont encore présentes risquent fortement de compromettre le succès du changement désiré. Zaltman et Duncan (1977) partagent cette même idée car pour eux, lorsqu'un conflit existe entre deux groupes, si l'un des deux groupes adopte ou prend part à un changement, l'autre groupe rejettera systématiquement ce même changement. En effet, s'il y a présence de conflits non résolus entre les deux parties, il est fort possible que les employés réagissent négativement face au changement proposé. Gambrell et Stevens (1992) sont du même avis; plus les relations de travail seront basées sur le respect mutuel, plus les chances de coopération lors d'un changement risquent d'être élevées. Plusieurs indices peuvent nous renseigner sur l'historique des relations de travail tels la fréquence et la durée des grèves, les conflits antérieurs patrons-employés ainsi que la collaboration du syndicat dans les différents projets de l'entreprise. À ce titre, les indicateurs retenus sont le niveau de collaboration patron-employé et patron-syndicat ainsi que la nature des relations entretenues avant et au cours du changement.

En ce qui a trait au lien entre cette variable et les autres variables, nous supposons que l'historique des relations de travail a pu être influencé par la communication entre les initiateurs et les destinataires du changement. Si les relations sont malsaines, il est probable que les communications entre ces deux groupes ne soient pas d'aussi bonne qualité que dans le cas où les relations de travail antérieures s'avèrent plus saines.

#### **2.4.5 Support offert aux destinataires**

Collerette et Delisle (1982) indiquent que si l'on ne fournit pas les outils nécessaires aux destinataires afin de réaliser le changement, des résistances risquent d'émerger. Par ailleurs, Recardo (1995), Kotter et Schlesinger (1979) et Kyle (1993) soulignent qu'un des moyens que peuvent utiliser les gestionnaires afin d'éviter les résistances est de fournir un support (technique ou personnel) ainsi que les outils nécessaires tels la formation ou les ressources nécessaires à la

transition (personnel supplémentaire, ressources monétaires). À ce titre, les indicateurs retenus sont la présence de formation offerte aux employés et les types d'aide offerts aux employés tout au long de la transition.

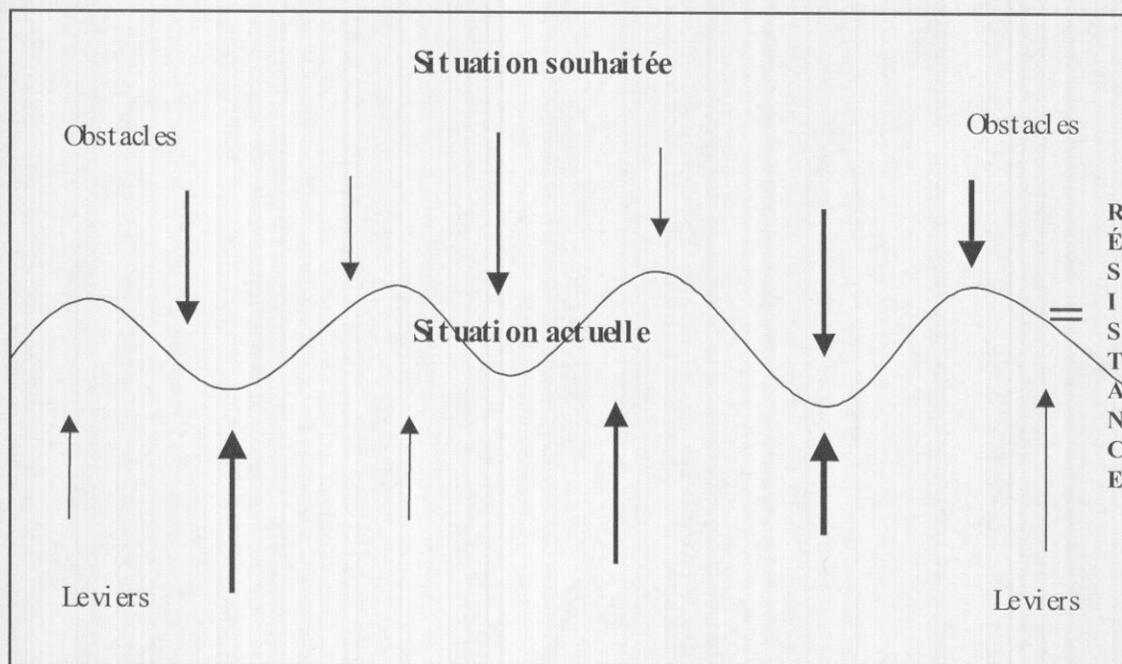
En ce qui a trait au lien entre cette variable et les autres variables, nous croyons que le support peut être lié à la communication. Afin de déterminer les outils, les ressources et la formation nécessaires (au départ et en cours du changement), ceci sous-entend qu'il y aura initialement l'établissement d'une communication entre les initiateurs et les destinataires du changement.

### 2.5 Modèle global des champs de force

Un modèle global explicatif de la résistance a été retenu en vue d'expliquer la résistance. Il s'agit du modèle des champs de force (voir figure 2) développé par Lewin (1951, cité dans Colerette et Schneider, 1996). Le modèle des champs de force explique la résistance au changement par une comparaison entre la situation actuelle et la situation souhaitée par le changement.

Figure 2

#### *Modèle des champs de force\**



\* Modèle de Lewin, K., tiré de Colerette, P. et Schneider, R., 1996

La prémisse de ce modèle est que la réalité organisationnelle apparaît comme étant dynamique. La situation actuelle serait caractérisée par un équilibre plus ou moins stable. Cet équilibre résulterait de l'effet combiné de plusieurs forces qui agissent sur la situation actuelle. Pour produire un changement, il faut au préalable modifier ces forces afin de déstabiliser la situation actuelle en vue de favoriser un nouvel état d'équilibre qui correspond à la situation souhaitée.

Une force, telle que décrite par les auteurs, correspond à « tout élément de la réalité présente qui exerce une influence perceptible sur la situation précise que l'on désire changer ». Deux types de forces existent : les leviers et les obstacles. Les **leviers** sont des forces qui contribuent à déstabiliser la situation actuelle et à la diriger vers la situation souhaitée. Elles exercent une force positive dans la direction du changement envisagé. Les forces restrictives s'apparentent aux **obstacles** du changement. Elles contribuent à maintenir la situation dans son état actuel et par conséquent empêchent la transition vers la situation souhaitée. Ces forces restrictives s'accorderaient avec l'absence des modes d'implantation adéquats pour gérer le changement. La résistance correspondrait à l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement (Collerette et Delisle, 1982).

Ainsi, le modèle des champs de force permet d'établir un lien avec notre deuxième question de recherche puisque des manifestations de la résistance de la part des destinataires du changement sont susceptibles d'émerger si plusieurs leviers liés au mode d'implantation du changement ne sont pas utilisés par les initiateurs du changement.

Dès lors, les leviers et obstacles sont représentés par les différentes variables indépendantes exposées dans notre modèle et influencent la variable dépendante : la résistance. Le niveau de résistance au changement des destinataires pourrait résulter des forces (leviers et obstacles) qui agissent sur la situation. Ce modèle permet d'analyser la situation de résistance au changement en fonction des perceptions des destinataires, de la présence et de la qualité des variables retenues. Ainsi, une variable peut en soi constituer un obstacle ou un levier au changement.

La résistance pourrait émerger s'il y a davantage d'obstacles que de leviers ou que ces derniers semblent plus importants dans le champ perceptuel des destinataires.

**L'approche de changement :** Celle-ci constituera un levier dans le cas où elle sera appropriée à la situation de changement. D'un autre côté, si l'approche utilisée en vue d'introduire le changement n'est pas appropriée à la situation de changement, elle sera considérée comme un obstacle au changement.

**L'implication de la haute direction :** Celle-ci constituera un levier dans la mesure où, l'implication de la haute direction sera soutenue tout au long du processus de changement, où le porteur du dossier sera puissant, convaincu, disponible et crédible et où l'équipe à laquelle ce dernier est associé sera diversifiée et composée de personnes compétentes et suffisamment dotées. Dans le cas où ces éléments seront absents, la variable de l'implication de la haute direction sera considérée comme un obstacle au changement.

**Historique des relations de travail :** Celle-ci sera considérée comme un levier dans le cas où le climat des relations de travail sera sain, c'est-à-dire où le nombre de griefs et de grèves est peu élevé, les conflits, le sabotage et le vandalisme sont peu fréquents et où il semble avoir de la collaboration entre la partie patronale et syndicale. Dans le cas contraire, l'historique des relations de travail pourra constituer un obstacle à la situation de changement.

**Le support :** Le support constituera un levier dans la mesure où les ressources nécessaires à la transition seront intégrées au processus de changement et ce de façon suffisantes. Des outils (si nécessaires) tels la formation ou moyens de faciliter la transition (support technique ou personnel ou ressources supplémentaires) en seront des indicateurs. Dans le cas où ceux-ci auront été négligés, le support sera considéré comme un obstacle à la situation de changement.

**La communication :** Celle-ci peut s'avérer un levier dans la mesure où la communication du changement est appropriée à la situation, la qualité de

l'information communiquée est de bonne qualité et où le feed-back est présent tout au long du processus de changement. Dans le cas contraire, la communication constituera un obstacle à la situation de changement et pourra mener à la résistance.

Ce chapitre a fait état du modèle d'analyse constitué des variables qui selon l'auteure, permettront de mieux comprendre les facteurs relatifs à la résistance au changement dans le cas étudié. Dès lors, le chapitre suivant vise à présenter la méthodologie retenue pour récolter les informations pertinentes auprès des destinataires et des initiateurs du changement afin de vérifier notre hypothèse de recherche.

**Chapitre troisième. Méthodologie**

Cette partie traite de la méthodologie de ce recherche, plus particulièrement du choix de la méthode de la recherche, de la collecte des données et du projet de changement.

### **3.1 Le choix de l'entreprise**

Afin de vérifier nos deux hypothèses de recherche, nous avons retenu quatre critères pour le choix de l'entreprise et le type de changement à étudier. Premièrement, nous voulions étudier un changement majeur. Deuxièmement, le changement devait être encore en cours d'implantation afin d'en analyser les résistances possibles. Troisièmement, ce changement devait être accompagné de conditions difficiles susceptibles d'entraîner de la résistance (ex : pertes d'habitudes, pertes d'intérêts acquis, etc.). Quatrièmement, le changement devait offrir la possibilité de mener des entrevues auprès des gestionnaires et auprès des destinataires du changement permettant ainsi l'obtention de riches données qualitatives (ce qu'un questionnaire ne permet pas) et de perspectives différentes en référence au sujet d'étude de cette recherche.

### **3.2 Contexte historique du changement**

Avant de décrire en quoi consiste le changement ainsi que la méthodologie retenue afin d'étudier ce changement, il importe de situer le contexte qui précède et qui explique la décision d'implanter un tel changement.

#### ***L'entreprise***

Fondée en 1957, l'entreprise se spécialise dans la distribution du gaz naturel au Québec. En 1958, l'entreprise livrait 5 milliards de pieds cube de gaz, aujourd'hui le chiffre dépasse les 210 milliards. Sa clientèle compte 148 000 abonnés répartis selon trois secteurs soit, le secteur résidentiel, commercial et industriel.

L'entreprise compte aujourd'hui 1275 employés et son siège social est situé à Montréal, dans la province de Québec.

Le choix du changement à étudier s'est arrêté sur l'implantation de la radiométrie au sein du département de la relève des compteurs. Il s'agit d'un virage majeur quant aux façons de faire de l'entreprise.

### *Le service de la relève de compteurs*

Les releveurs de compteurs travaillent constamment sur la route. Ils sont rarement présents dans les bureaux de l'entreprise si ce n'est que pour venir chercher leurs routes et prendre possession du véhicule de l'entreprise dans lequel ils prendront place durant leur journée de travail. La tâche principale des releveurs est de lire les compteurs de gaz de la clientèle résidentielle et commerciale, lecture qui servira ensuite à facturer ces mêmes clients compte tenu que ces derniers sont facturés en fonction de leur consommation.

Les méthodes de lectures ont bien évolué depuis quelques années. Initialement, les gens "graphitaient" avec un crayon de plomb sur des cartes pour prendre les lectures. Ensuite, les lectures étaient recueillies à l'aide d'un gros cartable muni d'un petit clavier (ce qu'on appelle un PBM) qui permettait d'y insérer les données à enregistrer. Par la suite, dans les années 90, un MPP (micro processeur portatif) a été introduit. Cet appareil qu'on utilise actuellement ressemble en quelque sorte à un gros "walkie-talkie" muni de plusieurs touches permettant ainsi au releveur de saisir les lectures. Cet appareil est bien différent de tous les autres mentionnés précédemment puisqu'il permet maintenant aux gestionnaires de savoir exactement combien de temps le releveur travaille pendant sa journée, étant donné que la saisie des lectures indique l'heure à laquelle celle-ci a été enregistrée. En fait, avec le MPP, maintenant tout est comptabilisé. En 1994, un module radio (antenne) a été ajouté au MPP afin que les lectures puissent être captées à distance (à condition qu'un émetteur soit installé sur le compteur), sans que le releveur n'ait à lire lui-même les cadrans du compteur qui affichent la lecture. Depuis ce temps, les releveurs utilisent cet appareil en vue d'enregistrer les lectures pour les compteurs qui ne sont pas encore munis d'un émetteur radio (qui par conséquent ne peuvent être lus à distance). De plus, cet appareil est également employé pour lire les compteurs qui sont déjà convertis, mais dont la

concentration n'est pas assez élevée afin qu'une camionnette puisse elle-même effectuer le travail.

Par ailleurs, les releveurs ne sont pas en mesure de lire la totalité de la clientèle à tous les mois (148 000 clients). Ainsi, afin d'être en mesure de facturer sa clientèle à tous les mois, l'entreprise utilise un système qui permet d'estimer la consommation de chacun de ses clients. Ce système offre de bons résultats puisque généralement les estimés de consommation calculés se rapprochent de très près de la consommation réelle du client. De plus, même si la compagnie ne peut lire le compteur du client à tous les mois, les estimés lui permettent d'émettre la facturation du client.

### *Description du projet de radiométrie*

En 1988, dans le cadre d'une rationalisation des coûts d'opération et sous la prémisse que les estimations de factures fournissent de bons résultats, la lecture de compteurs demeure maintenant secondaire. Ainsi, des coupures sont réalisées à la relève des compteurs. Par contre, afin d'obtenir des estimés qui correspondent à la réalité de la consommation, un bon système d'estimés nécessite un apport d'informations, d'où l'utilité des lectures réelles recueillies par les releveurs. Si le système ne reçoit pas d'informations, la fidélité de l'estimé se détériore et la résultante en est l'insatisfaction de la clientèle compte tenu des erreurs et des multitudes corrections que tout cela engendre. Afin de corriger la situation, c'est-à-dire augmenter le nombre de lectures tout en minimisant les coûts, une solution fut retenue, soit la mécanisation de l'activité.

Bien que la question de diminution des coûts demeure une des raisons principales de la solution proposée, d'autres motifs ont également été soulignés. Un releveur fait environ 150 à 200 visites par jour. Pour l'ensemble de ces visites, le taux de lecture peut varier entre 30 et 60 lectures; tout dépend du secteur et du ratio de compteurs extérieur-intérieur. Antérieurement, les releveurs ne réussissaient à lire que 30% de la clientèle par mois. D'autre part, beaucoup de compteurs sont situés à l'intérieur des résidences, ce qui ne permet pas au releveur de prendre la lecture

quand le client est absent. Par ailleurs, le nombre de couples qui travaillent augmente constamment, d'où la difficulté de rejoindre cette clientèle.

Compte tenu du taux de productivité et du service à la clientèle qui se dégradait peu à peu, l'entreprise a réussi à justifier un projet de 22 millions réparti sur 6 ans. Le coût d'une lecture équivaut environ à 1,66\$. Avec le projet de radiométrie, il est environ de 0.10\$.

Dès lors, le projet de radiométrie vise essentiellement trois objectifs :

- 1) Offrir un meilleur service à la clientèle pour des fins de facturation, c'est-à-dire augmenter le nombre de lectures et par conséquent, facturer le client pour une consommation réelle.
- 2) Augmenter le taux de productivité et diminuer les coûts, c'est-à-dire accroître le nombre de lectures tout en réduisant les coûts relatifs.
- 3) Diminuer le nombre de ressources humaines à gérer.

À un niveau plus technique, la radiométrie est la capacité de prendre la lecture à distance par l'intermédiaire des ondes radio. À l'aide du MPP muni d'une antenne et d'un émetteur radio installé sur le compteur du gaz, le releveur est en mesure de saisir la lecture à partir du trottoir sans avoir à s'approcher du compteur se situant à l'intérieur ou à l'extérieur de la résidence du client. Une fois que la concentration des modules installés sur les compteurs de la clientèle dans un secteur donné devient assez importante, la saisie des lectures se fait à l'aide d'une camionnette. Celle-ci circule entre 15 et 30 km/h et par l'émission d'une fréquence, réveille tous les compteurs environnants. Les 48 récepteurs de la camionnette sont maintenant prêts à enregistrer les lectures. Un individu dans la camionnette peut faire 15 à 20 fois plus de travail qu'un releveur "traditionnel". Par exemple, si l'on prend le secteur du West Island, la camionnette peut, en 5 heures, recueillir entre 3000 et 4000 lectures.

Au niveau des opérations, le projet de radiométrie a fait ses premiers pas à la fin de 1991, début 1992. Avant la mise en place du projet, le service de la relève de

compteurs comptait 22 employés permanents à Montréal. Afin d'augmenter le taux de lecture (en attendant que le nombre d'émetteurs installés soit assez élevé), l'entreprise a fait appel à 11 releveurs temporaires. Ainsi, en 1992, le service comptait 33 releveurs dont 11 temporaires. Par ailleurs, l'entreprise prévoit qu'à la fin du projet soit vers 1999 ou au début de l'an 2000, le nombre de releveurs restant à Montréal et ses environs, sera de cinq. Les autres auront été relocalisés dans l'entreprise (sauf pour les temporaires qu'on mettrait à pied). Lorsque cette étude a été réalisée en octobre 1997, il restait 12 releveurs permanents ainsi que 2 releveurs temporaires.

Jusqu'au moment de cette étude, 80 000 modules sur un total de 120 000 avaient été installés. L'ensemble des compteurs extérieurs avaient déjà été convertis puisqu'ils étaient les plus accessibles. Évidemment, ces installations modifient grandement les routes des releveurs. Avant, la route était continue, puisque tous les compteurs étaient similaires. Les releveurs avaient "leurs" routes et ils les connaissaient par cœur. Avec la radiométrie, les routes ont dû être réaménagées puisque dans certains secteurs, plusieurs compteurs étaient prêts pour la radiométrie. Dès lors, les routes ont été allongées puisque la prise d'une lecture de compteur à partir du trottoir (activité spécifique pour un compteur converti) nécessite beaucoup moins de temps que lorsque le releveur doit entrer dans la demeure du client afin de saisir cette même lecture.

En ce qui a trait à la gestion du service de la relève des compteurs, deux gestionnaires étaient requis avant ce changement. Maintenant, un gestionnaire et un conseiller composent le service. Le gestionnaire agit davantage au niveau administratif à titre de responsable du département tandis que le travail du conseiller s'oriente plus particulièrement sur les processus opérationnels et la gestion du projet.

#### *Déroulement du changement*

Au tout début du projet, vers la fin de l'an 1991, les releveurs en place ont été rencontrés en groupe. Dans le cadre de ces réunions, des explications ont été fournies sur le projet et les releveurs ont été sensibilisés au fait que leur travail

serait remplacé par une "machine". Suite à cette annonce, les employés permanents ont été rencontrés individuellement par une consultante externe afin de cibler les orientations de carrière qui s'offraient aux employés à relocaliser (les employés temporaires n'auraient pas eu droit à ce service). En tout et partout, cette première démarche, qui a débuté en 1992 et qui a pris fin au début de 1994, a permis de relocaliser 10 employés permanents.

En septembre 1994, une lettre a été envoyée à l'attention de la vice-présidente exécutive de l'entreprise. Celle-ci provenait d'un commis sénior œuvrant à la relève des compteurs ainsi que de l'ensemble du groupe des releveurs. Cette lettre faisait suite à un refus des releveurs d'assister à une rencontre prévue avec la vice-présidente afin de discuter de certains problèmes existant au sein du département (climat de travail). Les releveurs préféraient être rencontrés en un seul groupe plutôt qu'en deux groupes séparés. Le contenu de ce document relatait les différents problèmes vécus à la relève des compteurs ainsi que des relations difficiles entretenues avec les gestionnaires (une personne en particulier).

Depuis 1994, et ce jusqu'au moment de cette étude, aucun employé permanent de la relève des compteurs n'a été relocalisé puisque toutes les coupures au sein du département concernaient les 11 releveurs temporaires (selon la convention collective, les temporaires doivent céder leur place aux permanents). À l'automne 1996, une démarche avec un médiateur a été entamée afin de calmer les différentes tensions existantes entre les gestionnaires et les employés de la relève des compteurs. Celle-ci aurait pris fin au début de l'été 1997.

Par ailleurs, depuis l'été 1997, une seconde démarche de relocalisation similaire à celle effectuée en 1992 (avec une consultante différente) a été entreprise en vue d'éliminer le nombre de postes permanents restant. Par contre, les résultats obtenus jusqu'à maintenant ne sont pas aussi fructueux que ceux de la première rencontre. Beaucoup de releveurs croient que le nombre de 5 releveurs à la fin du projet n'est pas réaliste en soi et que celui-ci se rapprocherait davantage de 7 ou 8 personnes nécessaires à l'exécution de la totalité du travail se rapportant à la radiométrie. En octobre 1997, douze releveurs permanents ainsi que deux

releveurs temporaires œuvraient encore à la relève des compteurs dont un à titre d'affectation temporaire.

Notons que les employés permanents ont un emploi garanti et qu'ils ont la possibilité d'aller supplanter d'autres syndiqués compte tenu de leur ancienneté. De plus, les employés de la relève des compteurs sont régis par la FTQ et advenant qu'un employé désirerait appliquer sur un poste régi par la CSN, son ancienneté ne serait pas considérée.

En ce qui a trait à la convention collective (FTQ) quant aux abolitions de poste, celle-ci stipule que quelque soit le département où l'abolition de poste a lieu dans l'entreprise, l'offre d'une prime de départ (s'il y a un programme spécial de pré-retraite offert) s'adresse à prime abord au plus ancien employé de bureau au sein de toute l'entreprise. L'offre s'il y a lieu est de 70% du salaire pendant 5 ans pour ceux qui ont atteint 60 ans d'âge et de 36 semaines pour ceux de moins de 60 ans qui tiennent quand même à quitter. Dans le département de la relève des compteurs, deux releveurs auront 60 ans sous peu et ces derniers seraient intéressés par une offre de 70% du salaire. Par contre, le nombre d'employés étant plus âgés qu'eux dans l'entreprise s'élève au nombre de 3 ou 4 faisant ainsi en sorte que l'offre de départ ne s'adresserait pas, en principe, à eux. Or, des demandes auraient été faites à l'effet que puisque la relève des compteurs est un département qui "ferme" ses portes en quelque sorte, il serait peut-être possible que les deux releveurs les plus âgés se voient offrir une prime. Alors si ces deux releveurs quittent, cela donnerait la chance à deux autres releveurs de faire partie des 5 releveurs restants, mais rien n'était confirmé au moment de nos entrevues.

Du côté des relations patronales-syndicales, il importe de souligner que les années 1991-1992 marquent la fin des deux plus importants conflits de travail entre l'entreprise et la FTQ, faisant ainsi en sorte qu'à cette période, le climat entre les deux parties s'avérait malsain.

### *Conditions de travail particulières aux releveurs*

Les données suivantes ont été tirées, en grande partie, d'un document fourni par l'entreprise dont le sujet porte sur la problématique de gestion à la relève des compteurs.

La gestion des employés qui travaillent sur la route n'a pas toujours été facile pour un grand nombre de gestionnaires qui sont passés par ce service et plusieurs concessions ont été faites au fil des années afin de tenter d'améliorer la prestation des releveurs de compteurs. Ces concessions ont fait en sorte que les employés syndiqués de la relève des compteurs s'avéraient avantagés par rapport à l'ensemble des cols blancs de l'entreprise. Voici quelques exemples :

- 1) Utilisation personnelle des véhicules de l'entreprise
- 2) Semaine de 40 heures versus 36 ¼ heures de rémunération pour la majorité des autres cols blancs
- 3) Temps supplémentaire facilement accordé
- 4) Gestion relâchée au niveau de la prestation de travail
- 5) Gestion du temps de l'employé (faire 5½ heures consécutives sans pause pour une rémunération de 8 heures ou faire la totalité de leur travail en 3 ou 4 heures et être rémunéré pour 8 heures)
- 6) Diminution du nombre de lectures de compteur requises pour une partie de la clientèle

Il est important de noter que dès le début du projet, une bonne partie de ces avantages ont été retirés par les gestionnaires en place afin de pouvoir faire la distinction entre les changements relatifs à ces conditions particulières et le projet de radiométrie.

### **3.3 Le choix d'une méthode qualitative**

Cette section vise à présenter les choix de méthode de recherche et de collecte des données sur lesquels repose cette étude ainsi que les raisons qui les supportent.

Les raisons qui motivent le choix d'une méthode qualitative sont au nombre de quatre. Tout d'abord, la résistance au changement ainsi que les variables indépendantes déterminées au chapitre précédent représentent des thèmes difficiles à mesurer de façon quantitative. En effet, il n'existe pas à notre connaissance des instruments de mesure fidèles pour mesurer directement la résistance. Lors de leur recherche, les auteurs Coch et French (1948) ont procédé par le biais de l'observation. L'étude de Brassard (1998) repose sur l'analyse qualitative des données alors que Bareil (1998) a utilisé un questionnaire mesurant l'adoption individuelle au changement et a abordé la résistance par le biais d'un autre concept, celui des préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel. L'auteure a donc jugé préférable d'utiliser elle aussi, la méthode qualitative en ce qui a trait à la richesse des données que celle-ci procure en raison du thème de cette étude. Comme le soulignent Mayer et Ouellet (1991), un des avantages de l'entrevue est qu'elle est très efficace pour la découverte d'informations sur des thèmes complexes. La méthode qualitative permet également de développer une meilleure relation entre le chercheur et les participants de son étude. Finalement, compte tenu que la clientèle cible de cette étude est peu scolarisée, les entrevues accompagnées d'une grille de questions permettent d'approfondir et de préciser les questions au besoin en plus de créer une motivation à répondre chez les personnes interrogées (ce qu'un questionnaire ne permet pas). Comme Daunais (tiré de Gauthier, 1992) le mentionne, " Selon les nécessités, l'interviewer jouit constamment de la possibilité immédiate de motiver le sujet, de l'orienter, de corriger ses écarts et de lui demander des précisions, pour parvenir à une information complète et appropriée ”.

### 3.4 La collecte des données

#### *Les groupes cibles*

La collecte des données permettant de faire l'analyse qualitative a posteriori de ce changement a été réalisée auprès de trois groupes cibles (gestionnaires, employés et syndicat). En tout, quinze personnes ont été interrogées : trois gestionnaires associés au projet de changement et reliés avec le service de la relève des compteurs, une personne représentant la direction du syndicat, sept releveurs permanents encore en poste (sur un total de douze incluant un délégué syndical), deux employés permanents relocalisés (sur une possibilité de neuf) ainsi que deux releveurs temporaires (sur une possibilité de deux). Il importe de mentionner que nous avons tenu à diversifier les sources provenant du groupe des releveurs de compteurs afin d'obtenir une bonne représentativité de sa population. La sélection a été établie en fonction des différents groupes d'appartenance des releveurs, soit : employés permanents relocalisés (2/9), employés permanents à relocaliser (4/7), employés temporaires (2/2) et employés permanents restants (3/5). Cette sélection a été élaborée par le biais d'une liste fournie par un gestionnaire œuvrant à la relève des compteurs, sur laquelle figurait les noms des personnes représentant le personnel permanent restant (ceux qui conserveraient leur poste), le personnel permanent à relocaliser et le personnel permanent déjà relocalisé. Les releveurs interrogés ont été sélectionnés à partir de cette liste selon leur lieu de travail (Montréal) et leur groupe d'appartenance afin d'obtenir une bonne hétérogénéité de la population. Nous avons aussi insisté pour rencontrer deux releveurs temporaires (ceux-ci œuvraient encore au sein du département même si leurs noms ne figuraient pas sur cette liste), deux releveurs relocalisés ainsi que quatre releveurs permanents qui devaient être relocalisés sous peu, afin de comparer leurs perceptions selon leurs différents groupes d'appartenance.

Les caractéristiques de la main-d'œuvre travaillant à la relève des compteurs de cette entreprise sont les suivantes : elle est représentée à 100 % par la gent masculine, elle est peu scolarisée, la moyenne d'ancienneté est de 19 ans et l'âge

moyen de 44 ans. À ce titre, nous pouvions nous attendre à des réponses brèves aux questions d'entrevue.

### *L'accès au personnel*

L'accès au personnel de l'entreprise s'est fait par l'intermédiaire d'un contact personnel occupant un poste de gestionnaire dans département autre que celui de la relève des compteurs et qui nous a fourni les noms des gestionnaires. Il ne restait plus qu'à entrer en contact avec eux afin de déterminer une date d'entrevue. Pour ce qui est du choix des releveurs à rencontrer, celui-ci s'est fait entièrement par un gestionnaire œuvrant au service de la relève des compteurs suite aux deux critères cités précédemment. Par ailleurs, les employés ont tous été avisés de l'entrevue par l'intermédiaire d'un communiqué personnalisé, acheminé par un gestionnaires de la relève des compteurs (voir modèle à l'annexe 2). En ce qui concerne la personne associée à la direction du syndicat et les releveurs, les liens ont été établis par ce même gestionnaire. Lors du premier contact (téléphonique) avec la personne faisant partie de la direction du syndicat, celle-ci était déjà avisée de notre projet. L'échantillon est donc du type non probabiliste puisque les références ont été obtenues par le biais de personnes travaillant dans l'entreprise.

### *Documents internes*

Plusieurs documents (mémos internes, rapport de firmes de consultants et ordres du jour de réunions de département) ont été fournis par un gestionnaire œuvrant au service de la relève des compteurs. Ceux-ci constituent une forme d'informations supplémentaires à la compréhension de la situation ainsi que sur l'historique du changement. Par ailleurs, les informations contenues dans ce document relatives à l'historique de l'entreprise ainsi que les caractéristiques du changement ont été validées par un des gestionnaires rencontrés.

### *L'entretien semi-dirigé*

La grille d'entrevue (voir en annexe 3) a été élaborée en fonction des dimensions du changement que nous cherchions à mesurer. Chacune des parties de ce canevas était reliée à une variable de notre modèle conceptuel. En tout, vingt-cinq questions ont été adressées aux employés au cours des entretiens, variant quelque

peu pour la direction et le syndicat. Les questions étaient réparties comme suit : quatre étaient d'ordre général, quatre questions portaient la résistance au changement, six sur la variable de la communication et sur l'approche de gestion, cinq sur l'implication de la haute direction, trois sur l'historique des relations de travail, deux sur la variable du support et une dernière concernant le succès du changement. Notons qu'en ce qui concerne le thème de la résistance au changement, celui-ci a été abordé par le biais de questions portant sur des réactions générales, des manifestations des résistances ainsi que sur le succès du changement et l'atteinte des objectifs visés.

Trois questionnaires ont été bâtis: l'un s'adressant aux employés, un autre aux gestionnaires et un autre, à la personne représentant la direction du syndicat (voir annexe 3). Le même contenu était présent sauf que les questions étaient mieux adaptées à la situation de chacun. Le nombre de questions a donc quelque peu varié.

La grille de questions a été divisée en fonction de chacune des variables à l'étude. La majorité des questions qui composent notre grille d'entretien sont à caractère qualitatif, quoique quelques-unes sont à caractère quantitatif, permettant ainsi d'introduire quelques données quantitatives à notre recherche. Compte tenu du sujet de cette étude, l'introduction de questions ouvertes et semi-ouvertes permettaient d'obtenir des réponses plus complètes et révéler certains détails importants à la compréhension du changement et de ses retombées. Comme le souligne Grawitz (1996), " Si l'on cherche à en savoir davantage, à obtenir de l'enquête des renseignements plus particuliers, on doit lui laisser expliciter son opinion et il est bien évident qu'une question ouverte s'impose "

L'ordre des questions posées en entrevue est demeuré le même. Les premières questions étaient plutôt d'ordre général pour ensuite être orientées sur les différentes dimensions du changement que nous cherchions à étudier (méthode de l'entonnoir).

Les rencontres individuelles ont été effectuées sur le lieu de travail des personnes interrogées, soit dans un bureau ou dans une salle de conférence allouée par

l'entreprise. Une enregistreuse fut également utilisée. Toutes les personnes interrogées ont accepté que l'entrevue soit enregistrée sauf une personne faisant partie du groupe des releveurs qui a refusé sans fournir de raison. Bien que nous sommes parvenus à lui poser toutes les questions de notre grille, la richesse des commentaires de cette entrevue n'était pas aussi abondante que celle des autres entrevues réalisées, puisqu'il était impossible de transcrire mot à mot ce qui était exprimé.

Les entrevues ont duré environ 2 heures pour les gestionnaires, une heure et demi pour la personne représentant la direction du syndicat et environ 45 minutes pour les releveurs de compteurs. Ces rencontres individuelles ont débuté le 17 octobre et se sont échelonnées jusqu'au 24 novembre 1997.

Quelques questions ont été retirées parce que celles-ci ne s'appliquaient plus ou n'étaient pas adéquates à la situation. À cet effet, le lecteur intéressé pourra consulter l'annexe 4 qui fait état de ces questions en fonction des groupes cibles et des raisons qui justifient leur suppression. Certaines questions ont dû être omises puisqu'elles ne s'appliquaient plus (réponse antérieure négative), ce qui rendait inutiles les questions d'approfondissement. À quelques occasions, il a fallu diriger la question de façon moins pointue alors qu'à d'autres occasions, il a fallu au contraire la rendre plus spécifique. Les questions spécifiques quant à "qui" et à "quand" de la première annonce du changement ont dû être retirées parce que les destinataires ne s'en souvenaient plus (il y a de cela près de sept ans).

### **3.5 Difficultés rencontrées lors de cette étude**

À la première journée d'entrevue soit jeudi le 6 novembre, l'absence de certains releveurs traduit une des difficultés rencontrées. Au cours de cette journée, huit entrevues avaient initialement prévues et celles-ci s'échelonnaient entre 8h30 et 15h00. Par contre, cinq personnes seulement ont été interrogées. En réalité, deux d'entre elles ne se sont pas présentées et ce, sans aucune raison apparente. Nous soupçonnions que ces dernières avaient oublié notre rencontre. La troisième personne provenait d'un autre service et n'était pas disponible à l'heure prévue.

D'ailleurs nous avons été avisés qu'il était possible que cette dernière ne puisse se présenter la semaine précédant les entrevues.

Bien que deux releveurs manquaient à l'appel, ceux-ci ont toutefois été rencontrés au cours de la deuxième journée d'entrevue, le 11 novembre, puisqu'un gestionnaire de la relève des compteurs les a convoqués à nouveau. En tout, six releveurs ont été interrogés au cours de cette journée et chacun d'eux s'est présenté à l'heure convenue. Au total pour ces deux journées, onze releveurs ont été rencontrés.

Par ailleurs, le fait que l'ensemble des entrevues avec les releveurs ait été réparti sur deux jours peut en soit représenter une autre difficulté rencontrée. Bien que 15 minutes étaient allouées entre chaque entrevue, il devenait difficile à certains moments pour le chercheur de prendre un certain recul entre les entrevues et prendre des notes concernant ses premières impressions.

Le choix de l'entrevue comme méthode de collecte de données comporte également une limite. Compte tenu que le changement était réparti sur plusieurs années, les questions uniquement soumises par le biais de l'entrevue ne permettaient pas aux personnes interrogées de réfléchir pour ensuite revenir sur certains détails qui auraient pu constituer des éléments importants pour cette étude. De plus, les réponses aux questions furent relativement brèves, compte tenu des caractéristiques démographiques des sujets.

Finalement, tel que nous en avons fait part précédemment, nous avons dû en cours de route modifier ou retirer quelques questions provenant du questionnaire original parce que celles-ci ne s'appliquaient plus ou n'étaient plus adéquates à la situation. À ce titre, il aurait été préférable d'effectuer un pré-test au préalable avant de procéder directement aux entrevues.

Ce chapitre avait comme principal objectif de présenter le contexte dans lequel s'inscrit le changement de cette étude. Indéniablement, le projet de radiométrie représente un changement majeur quant aux façons de faire de l'entreprise et des releveurs de compteurs. Il implique une relocalisation pour la quasi totalité des

releveurs de ce service et vise essentiellement une augmentation du nombre de lectures ainsi qu'une diminution des coûts relatifs à cette activité.

Comme nous l'avons exposé, le choix d'une méthode qualitative s'explique par le thème sur lequel repose cette recherche ainsi que par la richesse des données qu'elle permet d'acquérir. À l'aide d'une grille de questions élaborée en fonction des différentes variables de notre modèle conceptuel présenté au chapitre précédent, des entrevues individuelles ont été menées auprès des trois groupes cibles de cette étude. La prochaine partie vise donc à présenter les résultats obtenus suite aux différentes entrevues réalisées.

## Chapitre quatrième. Présentation des résultats

Les données recueillies par l'entremise des entrevues permettent d'obtenir un portrait plus détaillé du phénomène de la résistance au changement et de ses relations avec les autres variables. Ce chapitre débute par les données recueillies relatives à la variable dépendante qui constitue le principal sujet de cette recherche et qui tentent de vérifier notre première hypothèse. Ensuite, les variables susceptibles d'influencer le niveau de résistance face à un tel projet de changement telles la communication, l'approche de gestion, l'implication de la haute direction, l'historique des relations de travail et le support sont abordées pour tenter de vérifier notre deuxième hypothèse.

#### *4.1 Variable dépendante*

##### **4.1.1 La résistance**

Rappelons ce que signifie la résistance selon les auteurs Collerette et Delisle (1982): « L'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement ».

La résistance a été traitée de façon directe et indirecte. Des manifestations de résistance ont été soulevées au cours des entretiens réalisés auprès des trois groupes cibles tant par des questions d'ordre plus général sur les réactions que par des questions plus spécifiques sur la résistance. Les personnes interrogées ont parlé de résistance à l'aide de comportements ou de réactions observés face au projet de changement.

##### **Réactions face au changement**

Les questions qui suivent tentent de cerner quelles ont été les réactions des employés à la suite de l'annonce du changement et pendant le déroulement du changement.

À la question : *Au début, comment les gens ont-ils réagi au changement? Pendant?*, tous les gestionnaires s'entendent à dire que les employés de la relève

des compteurs étaient « au début indifférents au projet et qu'ils n'y croyaient tout simplement pas ».

La même réponse a été obtenue auprès de la personne représentant la direction du syndicat qui rappelle qu'au début, « les gens croyaient plus ou moins au projet de changement alors que par la suite, ils ont commencé à réaliser qu'ils n'avaient pas vraiment le choix et qu'ils perdraient leur poste ».

Au niveau du groupe des releveurs, cinq d'entre eux ont répondu « qu'ils étaient plus ou moins contents face à ce changement puisqu'ils allaient perdre un travail qu'ils aimaient quoiqu'ils savaient qu'ils devaient se rendre à l'évidence et qu'ils n'avaient pas le choix ». En fait, si on reprend les termes d'un des releveurs, la réponse est sensiblement la même pour l'ensemble de ceux qui partagent cette opinion: « En fin de compte, ça m'attriste un peu de perdre un travail que j'aimais, mais c'est la vie... ».

Finalement, quatre autres releveurs mentionnent que « cela ne les aurait pas nécessairement dérangé » et un des releveurs a eu comme réaction de se dire qu'il « attendrait à la fin du projet afin de voir ce qui l'attendait vraiment ». Notons qu'un des releveurs fut dans l'impossibilité de répondre à cette question puisqu'il avait déjà quitté le département depuis quelques années au moment de notre entrevue.

À la question qui s'adressait uniquement au groupe des releveurs : *Comment vos collègues ont-ils réagi?*, quatre d'entre eux ont dit que « les autres releveurs ont eu la réaction d'attendre la suite des événements et que tout cela ne semblait guère les déranger ». Comme un releveur en faisait part en référence aux réactions de ses collègues:

« Au moment qu'on arrivera au fleuve, on traversera le pont. Je vais travailler sur une job que j'aime au bout jusqu'à la dernière minute, pis à la fin, je prendrai mon droit de bumper comme tout le monde ».

D'autre part, trois autres releveurs ont mentionné que leurs collègues n'ont pas bien réagi, soit parce « qu'ils étaient déçus parce qu'ils aimaient leur travail ou soit parce qu'ils étaient inquiets pour leur avenir ». Finalement, deux releveurs ont

répondu que les autres avaient eu comme réaction de ne pas croire au projet dès le début. Par ailleurs, deux releveurs n'ont pu répondre à cette question puisqu'ils n'étaient pas au courant des réactions de leurs collègues étant donné qu'ils étaient absents du département pendant cette période.

### Le degré de résistance et ses manifestations

Les trois prochaines questions tentaient de cerner plus directement le phénomène de la résistance au changement en s'attardant à ses manifestations.

Les gestionnaires ont répondu à la question *Y a-t-il eu de la résistance?*, en acquiesçant : il y a eu de la résistance face au projet de changement. Tout comme le groupe des gestionnaires, la personne associée à la direction du syndicat est également d'avis qu'il y a eu de la résistance de la part des releveurs face au changement. Au niveau du groupe des releveurs, sept d'entre eux sont d'avis qu'il y a effectivement eu de la résistance face au changement. Deux ont répondu non à cette question. Un des commentaires de ce dernier groupe était le suivant : « S'il y a eu de la résistance? Non, on n'a pas résisté comme tel, je veux dire on n'avait pas le choix ». Les deux derniers releveurs de ce groupe ont répondu à cette question qu'ils ne savaient pas s'il y avait eu de la résistance puisqu'ils étaient très peu en contact avec les autres releveurs (absents du département).

Une deuxième question, à choix forcé était : *Comment qualifieriez-vous le niveau de résistance? (Pas du tout, un peu, moyennement ou beaucoup?)*

**Tableau 3**

#### *Degré de résistance observé*

Degré de résistance	<i>Pas du tout</i>	<i>Un peu</i>	<i>Moyennement</i>	<i>Beaucoup</i>
n=14	0	4	4*	5

\* La personne manquante situe le niveau de résistance entre moyen et beaucoup.

Comme on le constate au tableau 3, parmi le groupe des releveurs, quatre qualifient le niveau de résistance à "peu". « Du découragement, mais de la résistance, pas vraiment ». Quatre autres releveurs situent ce même niveau à

"beaucoup", dans lequel un des répondants nuance sa réponse en soulignant qu'au début, le niveau de résistance aurait été moins élevé et maintenant les gens se "traînaient" davantage la patte en pensant que cela pourrait ralentir le projet. Une personne de ce groupe a répondu qu'elle était plus ou moins au courant de ce qui se passait dans le département de la relève des compteurs, mais elle a appuyé ses dires sur le fait qu'elle aurait entendu qu'à un moment donné que "ça brassait pas mal" aux relevés de compteurs. Finalement, deux des répondants situent le niveau de résistance de "moyen" et un des releveurs de ce groupe a nuancé sa réponse en mentionnant qu'au début du changement, le niveau a été plus élevé, puisqu'il y avait à ce moment, plus de gens au sein du département. « Moyenne, ça dépendait. Au début fort, pis là ça a décalé jusqu'à moyen. La résistance est moyenne, il y a moins de monde ». Un des releveurs n'a pu répondre à cette question puisqu'il était peu au courant des événements qui se déroulaient à la relève des compteurs.

En ce qui concerne les gestionnaires, deux répondants sur trois ont décrit le niveau de résistance comme étant "moyen" puisqu'ils s'attendaient à davantage de résistance de la part des releveurs. Pour reprendre les propos d'un des répondants: « Je le qualifierais de moyen quand même parce que je m'attendais à avoir une résistance plus concrète, plus ardue que celle qu'on a eue ». La troisième personne interrogée est plutôt d'avis que le niveau de résistance se situe sur cette échelle à "beaucoup". Pour sa part, la personne représentant la direction du syndicat situe entre "moyen et beaucoup" le niveau de résistance des releveurs face au changement. « Pas au maximum, mais entre le maximum et le moyen ».

En ce qui a trait à la manifestation des résistances, une bonne partie des données recueillies sont issues de l'ensemble de l'entrevue en plus des questions plus précises.

À la suite des réponses relatives au degré de résistance, une autre a été adressée : *Comment s'est-elle manifestée?* Au niveau du groupe des gestionnaires, plusieurs comportements ont été observés et soulevés chez les releveurs : baisse de la productivité, critique, l'attente des événements et le refus de croire au

changement. Le refus de la formation a été noté par deux des répondants. Les manifestations suivantes n'ont été identifiées que par une des personnes composant le groupe des gestionnaires : la résistance à la réorganisation du travail, le refus de collaborer, le silence, le vandalisme (très peu, seulement bris d'antenne selon l'interrogé), les regroupements et la danse du hertz (terme qui fait référence au fait que les releveurs devaient se mouvoir fréquemment avant que la lecture puisse entrer dans leur microprocesseur muni d'une antenne, bien qu'après plusieurs essais effectués aucun problème n'aurait été décelé...). « Je pense que dans certains cas, les gens enlevaient l'antenne. Quand on a vu ça, on a changé les antennes pour leur démontrer qu'il n'y avait pas de problème avec les antennes. Pour eux, discréditer le produit, le projet, pouvait leur donner l'espoir que l'entreprise changerait d'idée, ce qui leur permettrait de rester ».

Voici d'autres commentaires reçus : « En réunion, des fois personne ne disait rien et d'autres fois tout le monde parlait. Est-ce qu'on peut le relier directement au projet de radiométrie? C'est difficile ». Un autre gestionnaire a dit : « Il y a eu de tout (...). Point de vue productivité, on voit qu'il y en a qui ralentissent. Du sabotage comme tel, il n'y en a pas eu. La critique, ça ils sont experts là dedans ». Finalement voici un dernier commentaire reçu à cet effet :

« Ne pas croire au changement, refus de la formation, la résistance à la réorganisation du travail, ça aussi c'est de la résistance au changement. Euh, le fait de changer de poste, de commis senior ça aussi, tu as des réactions. Critique par exemple : « Ça a pas de sens la réorganisation des routes,... ».

Pour ce qui est de la personne associée à la direction du syndicat, la résistance se serait manifestée de deux façons: « Il y en a qui y ont cru plus ou moins (...). J'ai aussi entendu dire que certains releveurs refusaient la formation ».

Au niveau du groupe des releveurs (n=11), neuf d'entre eux ont soulevé qu'il y avait eu des critiques, du chiâlage ou des contestations verbales. « Plus verbale. Il n'y a pas eu de vandalisme. Puis les gars, ils font moins attention à ce qu'ils font dans leur ouvrage. La production est moins évidente, pis il y a plus de placottage, de la violence verbale seulement ». Un autre releveur : « Vandalisme non, Au

niveau de notre département, j'ai pas vu ça. verbalement, ça s'est parlé; contester pour contester ». Un autre releveur : On était tous contre, mais on a rien fait collectivement, verbalement, il y a quelque chose qui s'est dit et les gars qui étaient les plus tranquilles, se sont mis à parler un peu plus ».

D'autre part, cinq d'entre eux ont signalé que les releveurs attendaient les événements. Nous avons retenu une phrase provenant d'une entrevue avec un releveur qui représente bien la situation: « ...tout ce qu'on souhaitait, c'est que ça ne marche pas. On était quasiment contents quand on entendait parler que ça rentrait pas (lectures), qu'ils ont de la misère ». Un autre releveur : « Mais, il n'y a pas beaucoup de gars qui se servent des outils (formation offerte), parce qu'il y en a qui sont sûrs qui vont rester, que ça marchera peut-être pas et qui pensent encore que ça va flopper avant la fin. »

Deux releveurs du groupe ont parlé de problèmes avec la formation et un nombre équivalent de releveurs a relaté une diminution de la productivité. Finalement, un releveur a soulevé l'inquiétude en tant que manifestation de la résistance.

À la question qui traite des rumeurs se rapportant au changement : *Y a-t-il eu des rumeurs?* Selon la personne représentant la direction du syndicat, il y aurait effectivement eu des rumeurs concernant le changement. À cet effet, elle nous donne l'exemple du nombre de personnes à la fin du projet qui serait plus élevé que cinq.

En ce qui a trait aux employés de la relève des compteurs, selon la presque totalité du groupe (huit sur onze), des rumeurs par rapport au projet de radiométrie auraient bel et bien circulé. Les trois autres releveurs du groupe ont répondu qu'ils ne le savaient pas. Parmi les rumeurs les plus citées, nous retrouvons celle qui se rapporte au nombre de releveurs restant, qui selon la rumeur, serait plus élevé que le nombre de cinq prévu par les gestionnaires. Six releveurs en ont fait mention. L'autre rumeur porte surtout sur les doutes entretenus par les gens quant au projet de radiométrie tels la durée des batteries et le pourcentage de lectures saisies par la camionnette qui n'atteindrait pas les 100%. Cinq personnes du groupe des

releveurs en ont fait part. Voici des exemples qui illustrent bien des rumeurs relatives au changement :

« Au niveau du nombre de postes, selon le plan de la main-d'œuvre c'est 5, mais la rumeur veut qu'à la fin c'est 8. De façon réaliste, c'est ben beau tout ça, mais ça ne marche pas à 100%. Quand la van passe, si elle en lit 1200, si elle en manque une centaine, c'est au moins deux releveurs pour aller les chercher. Pour eux autres c'est 100%, mais dans les faits c'est pas ça ».

« Ah, ça marchera pas, il ne feront pas les quatre ronds (cuisinières au gaz), on va être obligé de les lire les quatre ronds, il y en a trop. Ah, c'est pas grave, on va passer à travers, ils vont en garder 15, ils n'en garderont pas... ».

À la question qui s'adressait uniquement au groupe des gestionnaires : ***Au cours de l'implantation du changement, est-ce qu'il y a eu des indicateurs qui se sont modifiés (taux d'absentéisme, diminution de l'efficacité, accidents de travail)?***, tous les gestionnaires interrogés sont d'accord pour dire que l'indicateur de la productivité a subi des modifications à la baisse. Quant à l'absentéisme, un gestionnaire a répondu que l'absentéisme avait augmenté, mais seulement chez les plus jeunes releveurs. Les deux autres répondants disent qu'ils n'étaient pas au courant des chiffres, alors il devenait difficile pour eux de se prononcer sur cette question. Par ailleurs, une des personnes de ce groupe a mentionné qu'aucun changement n'aurait été observé quant au nombre d'accidents de travail depuis le début du projet.

« Accidents de travail, non. Absentéisme, il y a une augmentation de l'absentéisme, mais il y a peut-être une partie qui est reliée (au projet), mais encore là, c'est difficile à dire. Au niveau de l'efficacité, ça se détériore. Ça c'est la portion sur laquelle on voit l'effet du changement. Les routes ont aussi changé. Au niveau du pourcentage, c'est difficile à dire, mais je dirais qu'on a perdu un 10 - 15% - 20% dans certains cas ».

### **Un critère global : le degré de réussite du changement**

Un dernier indicateur, plus global, a trait au degré de réussite du changement. Quatre questions relatives à cette dimension de la résistance ont été posées aux personnes concernées. Notons que l'atteinte ou non des objectifs visés constitue un indicateur possible de la résistance. À ce titre, il n'est pas forcément lié à la

présence ou non de résistance puisque d'autres facteurs sont en mesure d'influencer les résultats. Nous le considérons quand même à titre d'indicateur puisque que d'une part, il peut nous renseigner sur les perceptions qu'ont les personnes interrogées en ce qui concerne l'ensemble du projet de changement et les raisons qui motivent ces dernières. D'autre part, cet indicateur peut nous permettre de comprendre et d'approfondir son lien avec la résistance s'il y a lieu.

Aux deux premières questions soumises aux gestionnaires : 1) *Quels étaient les principaux objectifs visés par le changement par exemple, délais, performance, coûts et quels en sont les résultats?* 2) *Sur une échelle de 1 à 10, où 1 est égal à médiocre et 10 excellent, où situeriez-vous le projet par rapport à l'atteinte de ces objectifs jusqu'à maintenant?*, nous avons obtenu les réponses suivantes. En ce qui concerne les objectifs fixés, trois ont été relatés par les gestionnaires :

- 1) Augmenter le nombre de lectures et leur fiabilité (les chances d'erreurs des releveurs n'étaient pas énormes, mais la radiométrie est beaucoup plus rapide)
- 2) Productivité et diminution des coûts
- 3) Diminution du nombre de ressources à gérer.

« C'est lire tous nos clients à tous les mois avec le minimum de ressources (5) et respecter les délais et les budgets ».

Pour ce qui est de l'atteinte des objectifs et des notes attribuées par les gestionnaires sur une échelle de 1 à 10, deux personnes sur trois ont indiqué une note de 8 et l'autre de 9 sur 10, signifiant ainsi l'atteinte des résultats. Par contre, deux sur trois ont aussi considéré un objectif humain dont il n'avait pas été question lors de la première question soumise.

**Tableau 4**

*Atteinte des objectifs du changement*

<b>Niveau gestion</b>	9	8	8
<b>Niveau humain</b>	–	7.5	Moins de 8

À cet effet, voici un des commentaires retenu qui représente bien les commentaires relatifs aux résultats contenus dans le tableau 4 ci-haut :

« Selon le plan de main-d'œuvre initial, on est à 12. On l'a devancé; en 24 mois, on a fait 20 attritions et il y en avait peut-être 21 de prévues. Mais l'économie qu'on a fait en partant... Ça c'est le point de vue main d'œuvre. Point de vue installation, on est dans les temps, ça va bien. Pour la productivité, on éprouve de la difficulté, mais ça, c'est pas une surprise. Le service à la clientèle, l'atteinte est à 95,8% puis on est requis d'avoir 95%. Et le prix à payer pour ça, c'est le climat de travail ».

Un autre de dire:

« Point de vue de l'entreprise c'est clair que c'est un succès; la performance, le service à la clientèle, l'installation, la qualité du produit... En ce qui concerne le volet des employés, je dirais que c'est moins évident. Relations de travail : il y aurait pu avoir mieux ».

Ce qui explique leurs cotes de 7.5 et de moins de 8 en ce qui concerne le niveau humain du projet. Tous les gestionnaires rencontrés sont d'accord pour dire que le projet de changement est un succès au niveau de l'entreprise et en ce qui concerne la totalité de ses retombées. Par contre, deux gestionnaires sur trois nuancent bien leur réponse en soulignant qu'au niveau de l'entreprise cela représente un succès, mais qu'au niveau humain, le succès est moindre.

À la question qui s'adressait au groupe des releveurs : *Jusqu'à maintenant, considérez-vous le changement comme un succès ou un échec? Pourquoi?*, sur l'ensemble des personnes rencontrées (n=11), cinq sont d'avis que le projet de radiométrie est un succès dans la mesure où c'est un projet qui rapportera à l'entreprise (meilleur service à la clientèle, moins de lectures estimées...). Par ailleurs, trois autres personnes partagent cette opinion, mais en ajoutant la nuance suivante : « le projet est un succès autant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la façon dont il a été géré ». Voici un des commentaires reçu : « Le changement lui-même, du côté de l'entreprise, c'est un succès. Au niveau gestion, c'était clair au départ ils ont dit ce qu'ils feraient, qu'il fallait que t'appliques sur d'autres postes... ».

Les trois dernières personnes du groupe sont plus mitigées quant au succès du projet. « Oui, les gens considèrent que le projet sera un succès pour l'entreprise, mais au niveau des ressources humaines le succès est moins évident ». Pour ces derniers, les gestionnaires auraient dû s'occuper un peu plus d'eux. Par exemple, ces releveurs mentionnent qu'une entente avec la CSN aurait pu être élaborée afin que les releveurs qui désirent appliquer sur un poste régi par ce syndicat ne perdent pas tous leurs avantages.

« Moi je trouve que ça aurait eu un certain succès s'ils se seraient occupés de nous autres un peu plus (l'ensemble des releveurs) parce que notre département fermait. On aurait dû avoir certaines priorités pour pouvoir aller sur des postes disponibles qu'on n'a pas eus. Ils nous ont dit : « On va essayer de faire si, on va faire ça... », mais ça ne s'est pas passé. C'est de valeur. On va dire qu'un gars d'un autre département veut changer de département pis il y a un poste qui s'ouvre. Il n'aurait pas dû aller là pendant qu'il y en a d'autres qui perdent leur job (les releveurs). À moins qu'il y ait vraiment une différence d'âge entre les deux. Mais quand les deux sont proches, ils auraient pu faire ça ».

À la personne représentant la direction du syndicat, nous avons posé la question différemment : *Si c'était à recommencer, qu'est-ce que vous changeriez ou recommanderiez aux personnes responsables?* Celle-ci nous a répondu qu'elle aurait mis autant d'emphase au niveau de la gestion des ressources humaines qu'au niveau de la gestion du projet lui-même (échancier et installation). De plus, elle aurait "mis les bonnes personnes aux bonnes places" en faisant référence aux gestionnaires du département de la relève des compteurs, aux agents de changement et aux leaders de changement. Finalement, elle ajoute qu'il aurait préféré que le syndicat soit plus impliqué dans le projet, c'est-à-dire davantage à titre participatif afin de mettre certaines choses en place pour aider les gens à se relocaliser.

### Synthèse des résultats

Si nous procédons à une brève synthèse des résultats obtenus au sujet des manifestations de la résistance, en ce qui concerne les réactions face au changement, l'attitude générale adoptée par les releveurs, selon tous les groupes cibles interrogés, semble être la passivité (l'attente des événements). La seule nuance provient des releveurs quant à leur propre attitude dont cinq auraient été mécontents puisqu'ils perdaient un travail qu'ils aimaient.

Tous sont unanimes pour dire que la résistance a bel et bien eu lieu. En effet, aucune personne n'a nié sa présence, alors que quatre qualifient le niveau de résistance comme étant peu élevé tandis que toutes les autres personnes (10/15) ont affirmé que le niveau de résistance était moyen ou élevé.

Pour ce qui est de la manifestation de la résistance, outre l'absentéisme et le conflit ou sabotage, tous les autres indicateurs relatifs à la manifestation de la résistance ont été soulignés. Les personnes interrogées ont mentionné le refus de la formation, la baisse de productivité, la critique (chialâge, contestation) et les rumeurs. Dès lors, ces faits permettent de confirmer notre première hypothèse : **« Il y a effectivement eu manifestation de la résistance dans le cadre du changement étudié ».**

Finalement, en ce qui a trait à la perception du projet dans son ensemble, la majorité des répondants s'entendent pour dire qu'au niveau de l'entreprise, le projet représente un succès. Par ailleurs, sur le plan humain, autant au niveau du groupe des gestionnaires (deux personnes sur trois) que du côté des releveurs (trois sur onze), il semblerait que la dimension humaine du projet ne serait pas associée à un succès. Ce commentaire a également été soulevé parmi les recommandations émises par la personne associée à la direction du syndicat.

La prochaine section est consacrée aux questions relatives aux variables indépendantes, illustrées dans notre modèle conceptuel. Cette partie permettra de confirmer ou d'infirmer notre deuxième hypothèse : **« Il y a un lien entre les facteurs relatifs au mode d'implantation du changement et la résistance au changement ».**

## 4.2. Variables indépendantes

### 4.2.1 Nature de la communication relative au changement

Les onze questions relatives à la communication sont orientées autour de trois grands thèmes : qualité de l'information, feed-back et satisfaction envers les communications.

Les questions qui suivent tentent d'abord, de façon générale, de cerner auprès des personnes interrogées la qualité de l'information et le feed-back puis à vérifier le niveau de satisfaction relatif aux communications tout au long du projet de changement.

### Moyens de communication et annonce du changement

Les questions portaient sur les différents moyens entrepris par les gestionnaires afin d'informer les gens du changement la première fois et tout au long du changement.

À la première question que nous avons adressée uniquement aux gestionnaires : *Quels ont été les différents moyens de communication utilisés pour informer les employés du changement?*, toutes les personnes de ce groupe s'entendent pour dire qu'au départ, l'annonce du changement s'est faite dans le cadre d'une grande réunion.

Pour le syndicat et le groupe des releveurs, la question était posée comme suit : *Comment avez-vous été avisés du changement la première fois?* Une réponse identique à celle des gestionnaires a été obtenue auprès de la personne représentant la direction du syndicat et des releveurs, c'est-à-dire que le changement « aurait été annoncé officiellement lors d'une réunion ».

À la deuxième question qui s'adressait au syndicat et aux releveurs : *Qui vous l'a annoncé?*, bien que la personne associée à la direction du syndicat ne se rappelle pas nécessairement de toutes les personnes qui assistaient à cette réunion, elle mentionne toutefois que la partie patronale était présente. En ce qui concerne le groupe des releveurs, malgré le fait que cette question a été retirée pour neuf des onze releveurs étant donné que l'événement semblait trop loin pour eux dans le

temps et, que plusieurs se rappelaient vaguement de la première fois que l'on leur avait fait part du changement, les deux personnes qui ont pu répondre ont mentionné la présence des patrons et directeurs sans toutefois être en mesure de les nommer. Tel qu'un des releveurs le relate : « Je ne me rappelle pas de leur nom, mais c'était un boss. (...). C'était nos patrons. Nos chefs de groupe, pis les chefs des chefs ».

La troisième question qui était soumise seulement au groupe des gestionnaires était celle-ci : *Quels ont été les autres moyens utilisés pendant tout le déroulement du changement?* Tous les répondants ont alors fait mention des réunions formelles en vue de véhiculer l'information liée au changement. En tant que moyen moins direct, la venue des deux consultantes a aussi été souligné par l'ensemble des personnes interrogées. Par ailleurs, seulement deux des trois répondants ont fait allusion aux affichages de postes ouverts dans l'entreprise comme autre moyen de communication utilisé. Finalement, une personne seulement (la même) a fait part de ces trois moyens de communication : médiation, camionnette mise en démonstration et démonstration sur la route de l'équipement.

### Qualité de l'information

Les questions qui suivent portent sur les messages véhiculés lors des communications relatives au changement ainsi que sur la qualité de l'information reçue par les personnes concernées par le projet de changement.

La première question adressée au groupe des gestionnaires se formulait ainsi : *Quels ont été les principaux messages transmis au début du changement et pendant le changement?* Au début du projet, les informations transmises ont traité de l'explication du changement et de son déroulement selon les trois gestionnaires interrogés. Deux personnes sur trois ont également mentionné que les raisons à la source de ce changement auraient été signifiées aux releveurs.

« Compte tenu du taux de lecture, avec les couples qui travaillent de plus en plus, il y a de moins en moins de présences à la maison pour pouvoir lire les compteurs... Donc, c'est là dessus qu'on s'est basé et on a dit : « On a un problème, la clientèle n'a pas un service auquel elle s'attend.

Donc, on a un projet pour installer la radiométrie et la lecture à distance sur tous ces clients-là ». Et c'est là que ça a commencé, qu'on a expliqué qu'il y a la radiométrie et il y a la télémétrie. Ce sont deux modèles, deux types de lecture à distance et ça vise deux types de clientèle (résidentielle et commerciale) ».

Quant au "pendant" du changement, les informations transmises auraient été, selon deux des trois gestionnaires, en lien avec l'avancement du projet et sur les différents postes ouverts au sein de l'entreprise (incitation à appliquer). « Spécifiquement, on leur faisait un état de l'avancement des travaux. À tous les mois, on faisait un statut ». Par ailleurs, selon l'autre personne interrogée, les informations véhiculées pendant le changement auraient plutôt été associées à des informations plus détaillées et spécifiques se rattachant au projet de radiométrie telles la démonstration du fonctionnement de l'équipement, les statistiques, le rappel du nombre de personnes restantes à la fin du projet...

Afin de vérifier auprès des releveurs et du syndicat les informations reçues quant au projet et à ses implications, nous avons posé les questions suivantes :

*Est-ce que l'on vous a expliqué en quoi consistait le changement?*

*Pourquoi on le faisait?*

*Comment ça se déroulerait?*

*Comment il vous toucherait et ce qu'on attendait de vous?*

À ces questions, huit releveurs ont affirmé que tout leur avait été communiqué quant aux différents thèmes ci-haut. Trois des releveurs n'ont pas été interrogés à cette question puisqu'ils avaient souligné précédemment être au sein d'autres départements pendant cette période. Comme un des releveurs le résume bien :

« Oui, oui, là ils ont dit : « On va commencer à installer des bidules », ils nous ont tout expliqué comment ça devrait fonctionner et puis petit à petit on va couper du monde à raison de tant par année et ils ont dit aux gens d'appliquer sur des postes ou de suivre des cours... ».

Plusieurs releveurs ont également fait mention d'un suivi quant au projet dans le cadre de réunions. Les raisons évoquées du changement telles que les releveurs nous en ont fait part sont les suivantes : « Difficulté d'accès aux compteurs, meilleure rentabilité et obtention de lectures régulières ». « Oui, Oui, ça ils l'ont expliqué. La technologie c'est plus rentable pis la compétition et tout ça. Il y a moins de monde. Là ils arrivent avec des résultats que le client soit là ou pas ».

La même question a été posée au syndicat. Tout comme le groupe des releveurs, la réponse fournie par la personne représentant la direction du syndicat est affirmative quant à tous ces points, sauf qu'elle ajoute : « On a expliqué le projet, pourquoi et comment ça se déroulerait, mais on n'était pas partie prenante du projet, on n'avait pas de part à jouer ».

Les prochaines questions étaient toutes dédiées à la personne associée à la direction du syndicat et au groupe des releveurs. Ainsi, la troisième question était formulée comme suit : *Et par la suite, que s'est-il passé? Avez-vous été informés régulièrement?* Au niveau du groupe des releveurs, l'ensemble des releveurs interrogés (n=10) est unanime : « oui, nous avons continué à être informés et des suivis ont eu lieu en ce qui a trait au déroulement du projet. Trois phrases issues des entrevues réalisées peuvent être citées en exemple : « Les patrons nous tiennent au courant, il y avait des meetings... », « Ils nous disent où c'est rendu », « Ils en ont fait en masse des rencontres. Ils leur (en parlant de ses collègues) ont expliqué le projet, ils leur ont dit qu'ils seraient coupés, pis ils leur ont dit d'appliquer sur des postes quand il y en aurait, pis ils leur ont dit d'arrêter de se fier sur leur séniorité, leur ancienneté, leurs postes permanents ».

Pour la partie syndicale, la question divergeait quelque peu et la réponse reçue s'est avérée négative. *Et par la suite, considérez-vous que vous avez été bien informé régulièrement du changement tout au long de son implantation? Pourquoi?* Selon la personne représentant la direction du syndicat, il y aurait eu des périodes de noirceur au niveau de l'information fournie par la gestion. Par ailleurs, elle explique la cause de cette "noirceur" comme suit : « Il y a eu une période de noirceur, je suis sûr que c'est à cause de la direction du syndicat à cette époque (il n'y était pas). Il y a peut-être ça, il y a peut-être aussi qu'ailleurs (dans la compagnie) il y avait plein d'autres activités, ça roulait ».

### Le feed-back

Une question relative au feed-back a été adressée : *Y a-t-il des informations que vous auriez aimé savoir par rapport au changement? et, Est-ce que l'on a répondu à ces questions?*, À la première question, la réponse de la personne

associée à la direction du syndicat est affirmative et elle justifie celle-ci par la situation soulevée plus tôt (période de noirceur). Pour elle, il aurait été intéressant de commencer plus tôt l'élaboration des solutions de rechange pour les gens (releveurs), mais comme elle le mentionne « Si j'avais été à la place de la gestion à ce moment-là, ils diraient sûrement que le syndicat n'était pas parlable non plus pour ça. Alors on se le donne ». À ce titre, nous n'avons pas jugé nécessaire de poser la sous-question qui suivait.

Pour ce qui est du groupe des releveurs, sur les neuf répondants, six d'entre eux ont fait part qu'ils n'avaient pas senti le besoin d'avoir plus d'informations, puisque pour eux, tout semblait clair.

Pour ce qui est des trois autres releveurs, voici un des commentaires émis :

« La communication a été assez bonne. Le défectueux, c'est le feed-back, ce que l'on donnait comme information qui ne redescendait pas. Ça dépend des périodes ».

Un autre releveur aurait voulu en savoir davantage sur les intentions de l'entreprise par rapport au projet de lecture à distance et des projets envisagés (s'il y a lieu) avec une autre entreprise. L'autre personne aurait aimé avoir un meilleur suivi par rapport aux résultats de la première consultation avec l'orienteur quoiqu'il est possible comme il l'a souligné, que ces résultats aient été révélés pendant la période où il était absent du département de la relève des compteurs. Pour ces deux derniers répondants, ces questions n'ont pas été répondues.

### **Satisfaction envers les communications**

À la question qui visait à vérifier la satisfaction des releveurs et du syndicat quant à l'ensemble des informations reçues tout au long du projet de changement : 1) *Êtes-vous satisfait des communications? Pourquoi? et, 2) Sur une échelle de 1 à 10 où 1 est égal à médiocre et 10 à excellent, où les situeriez-vous?*

Voici les notes recueillies auprès des trois groupes cibles sur l'échelle de 1 à 10 quant à la satisfaction des communications.

Tableau 5

*La satisfaction envers les communications*

Groupe	Note	5	6	7	7.5	8	9.5	Moyenne
Gestionnaires	n=3				2	1		7.7
Syndicat	n=1	1						5
Releveurs	n=10		2	3	2	2	1	7.4

Selon le tableau 5, pour le groupe des gestionnaires, deux d'entre eux ont attribué une note de 7,5 et l'autre gestionnaire une note de 8. Par contre, certaines nuances s'imposent. Pour ce qui est de la note de 8, la personne spécifie que celle-ci s'attribue en fonction de l'effort déployé pour les communications orientées vers les releveurs. D'autre part, en ce qui concerne les communications qui s'adressaient au syndicat, la personne interrogée y concéderait plutôt une note de 5. Cette note, selon la personne interrogée s'expliquerait par le contexte, qui à ce moment, n'était pas vraiment propice aux communications entre le patronat et le syndicat. Les deux notes de 7.5 attribuées par les deux autres gestionnaires, ont été justifiées par l'effort fourni tout en tenant compte des relations difficiles à certaines périodes du changement.

« En terme d'effort, 8. La communication, si on la refaisait aujourd'hui, si on voulait que le syndicat soit impliqué, ben là je calculerais que de la façon dont ça s'est déroulé, ça serait plus un 5; ce n'était pas vraiment excellent. Pourquoi je dis ça, bien il faut se remettre dans le contexte (conflit, gens pas tellement réceptifs...). Mais par contre, au niveau information qu'on leur a donné et du support en essayant de les relocaliser -parce qu'à chaque fois il fallait les rencontrer en leur montrant les postes où ils pourraient appliquer- pour moi, c'est de l'information, je dirais qu'en terme d'effort on a un bon 8 ».

La note attribuée par la personne associée à la direction du syndicat se situe à 5 et moins sur l'échelle proposée. La personne interrogée justifie cette note par le manque d'information et de transparence de la part des gestionnaires. Tout

comme elle en fait mention : « Je juge que des fois, ils n'ont pas nécessairement dit tout ce qui se passait ».

Pour ce qui est du groupe des releveurs où dix personnes ont répondu à cette question, deux ont attribué la note de 6, trois la note de 7, deux la note de 7.5, deux la note de 8 et un la note de 9.

Cinq releveurs ont appuyé leur réponse sur le fait qu'ils avaient bien été informés et que la situation était claire pour eux. « Je dirais 7.5, on a eu beaucoup de petites réunions où ils nous ont informé. « 8, pour moi c'était clair, c'était correct ».

Par ailleurs, un des releveurs nuance sa réponse en exposant les deux côtés de la médaille où d'un côté, ils ont été informés, mais de l'autre, le contenu des réunions était essentiellement centré sur les bons côtés du projet et on ne faisait pas mention des problèmes rencontrés. « Bien quand le système a commencé, on a eu l'information. Après ça on a eu des meetings pour dire où on est rendu. Moi je mettrais normal : 7. Sauf dans les meetings ils ont toujours dit ça va bien. Mais dans le fond, ça va pas si bien que ça (ex : lectures qui ne rentrent pas). Ils parlaient juste des bons côtés ».

Une seconde nuance a été évoquée par un releveur différent. Ce dernier a souligné qu'il est conscient qu'un effort a été fourni de la part des gestionnaires afin de bien les informer, mais que cela pouvait varier compte tenu du gestionnaire en place.

« Je le mettrais à 6. Parce qu'il y a quand même eu un effort pour nous expliquer c'était quoi le problème. Différents chefs de groupe, il y en a certains que c'était mauvais d'autres, très bon. (...) ».

Un autre releveur justifie sa réponse en mentionnant qu'il faut tenir compte des circonstances qui, à un moment donné ont fait en sorte que les communications étaient plus difficiles puisque les relations patronales-syndicales n'étaient pas à leur meilleur.

### Synthèse des résultats

Le changement a été annoncé dans le cadre d'une grande réunion, où les releveurs et les personnes représentant le syndicat étaient présentes. Quant aux personnes qui ont fait l'annonce du changement, une infime partie des interrogés disent que ce sont les patrons qui auraient fait part de la nouvelle, mais aucun nom n'a pu être fourni. En ce qui concerne les différents moyens de communication utilisés par les gestionnaires tout au long du changement, les gestionnaires et les releveurs confirment que l'information circulait dans le cadre de réunions formelles, quoique les gestionnaires ont fait référence à d'autres moyens intermédiaires informels afin de faire passer différents messages (consultante, médiation, démonstration du produit, incitation à appliquer sur les postes ouverts...).

Par ailleurs, il apparaît pour les releveurs et la personne représentant la direction du syndicat que l'information relative au changement (motifs, explications et impacts) fournie par les gestionnaires était claire et qu'à ce niveau tout avait été dit. Pour ce qui est du feed-back, l'ensemble des personnes interrogées semblent également satisfaites.

Concernant les notes attribuées à la satisfaction des communications l'ensemble des personnes interrogées à cette question a obtenu une note de 7.3 variant entre 5 et 9.5 sur 10.

La différence entre le groupe des gestionnaires et les releveurs est peu élevée, tandis que la note attribuée par la personne associée à la direction du syndicat diffère considérablement de ces deux groupes. Notons que les personnes faisant partie du groupe des gestionnaires ont établi leur réponse en fonction de l'effort qu'ils avaient concédé aux communications tandis que les notes du groupe des releveurs ont été en grande partie basées sur l'information reçue en ce qui regarde le projet de changement. Outre cela, bien que la personne représentant la direction du syndicat est d'avis que l'information concernant les dimensions du changement ont été claires (motifs, explications et impacts), sa note de 5 s'explique par un manque de transparence et d'information en ce qui a trait aux lacunes du projet; celles-ci n'auraient pas été signifiées et seulement les bons

côtés du projets auraient été communiqués. Notons que cette opinion a également été partagée par un des releveurs. Par ailleurs, un gestionnaire a signalé qu'il attribuerait une note de 5 pour ce qui est de communications à l'égard du syndicat, quoiqu'il justifie cette note par le contexte et les relations difficiles entretenues pendant une bonne période avec la partie syndicale.

#### **4.2.2 Approche de gestion**

Les questions relatives à cette dimension sont au nombre de huit et sont orientées autour de deux aspects de l'approche de gestion : le niveau d'implication des individus dans le changement et les impacts de l'approche dans le projet de changement analysé. Ainsi, ces questions ont comme objectif de cerner le type d'approche utilisée par les gestionnaires afin de mener le changement de radiométrie.

Les deux premières questions au sujet de l'implication des employés, s'adressait uniquement au groupe des gestionnaires et étaient formulées comme suit : 1) *Est-ce que les employés étaient impliqués dans les discussions de changement? Comment?* 2) *Est-ce que les employés étaient impliqués dans le processus de changement? Comment? À quels moments (certain plus ou moins)?* À la première question, les trois gestionnaires s'entendent à dire que les employés n'ont pas été impliqués dans les discussions concernant le projet de radiométrie. Comme une des personnes rencontrées le relate : « Je te dirais que ça l'a été plus dans un sens plus directif que consultatif ».

À la deuxième question, deux gestionnaires ont mentionné que les employés auraient été impliqués dans le projet de radiométrie lors du réaménagement des routes. Ce sont eux qui auraient aménagé les premières routes (les employés temporaires seulement parce que les autres n'étaient pas intéressés). Quant à l'autre répondant, celui-ci a répondu négativement à cette question.

La troisième question qui était soumise uniquement au groupe des releveurs était la suivante : *Avez-vous eu la chance de donner votre opinion tout au long du changement?* Sur l'ensemble des releveurs interrogés à cette question (n=9), tous ont répondu que « oui, pendant tout le déroulement du changement ils avaient eu

la possibilité de donner leur opinion ». À la sous question : *Si oui, vous sentiez-vous écoutés, sentiez-vous que ce que vous disiez avait de l'impact, que c'était pris en considération?*, tous sont d'accord pour dire que leur opinion était "écoutée", par contre des nuances s'appliquent aux effets et à la prise en considération de leurs commentaires, idées ou opinions.

Sur un total de neuf releveurs interrogés, cinq d'entre eux ont fait part des commentaires suivants à propos de ces deux questions : « Écoutés oui, mais si ça a de l'effet, non. Pour eux autres, le mandat ne change pas ». Un autre releveur a ajouté : « Ton opinion tu peux la donner, mais ça n'aurait rien changé. Tu ne peux pas changer le cours de l'histoire. Les décisions étaient prises, l'argent était déjà placé ».

D'autres, soit cinq releveurs de l'ensemble du groupe ont nuancé leur réponse par le fait que oui, ils étaient écoutés, mais que leur opinion ou les idées qu'ils tentaient d'apporter (ex : quarts de travail de soir plus ou moins rentable ou ajout de d'autres releveurs afin de compléter le travail) n'étaient pas prises en considération. Deux commentaires résument leur position : « On a essayé d'apporter des idées (quarts de travail de soir), mais le message ne passe pas », « On a toujours le droit (de donner opinion), mais on a toujours l'impression que ce qui en résulte... Ils veulent toujours savoir notre opinion, mais il ne se passe rien après ».

Les prochaines questions reposent plus précisément sur l'implication du syndicat dans le projet du changement.

À la question *Le syndicat était-il impliqué dans les discussions du changement? Comment?* qui s'adressait uniquement au groupe des gestionnaires, nous avons pu constater que les réponses divergent quelque peu d'un intervenant à l'autre. Deux gestionnaires sont d'avis que le syndicat a été impliqué dans les discussions au sens où une personne représentant le syndicat assistait aux rencontres du comité portant sur le projet de changement. Par ailleurs, elle précisent qu'elles y assistaient à titre informatif seulement. L'autre personne interrogée a répondu non

à cette question en soulignant que le syndicat était uniquement informé des dénouements du projet.

« Au début, oui par les rencontres. (...). Par la suite, le comité est tombé plus opérationnel. Donc, le syndicat n'était plus là. Là depuis le mois dernier, le comité se réunit; ... mais le syndicat est là. C'est opérationnel, mais quand même on essaie de faire des liens pour leur expliquer, leur donner le plus d'informations possibles ».

La cinquième question et ses sous-questions s'adressent aux gestionnaires : *Le syndicat était-il impliqué dans le processus de changement? Comment? À quels moments (certains plus ou moins)?*, tous les sujets interrogés ont mentionné que le syndicat n'avait pas été impliqué d'aucune façon au processus du changement.

Enfin, les deux dernières questions qui portaient sur cette dimension du changement étaient posées à la personne représentant la direction du syndicat comme suit : 1) *Avez-vous eu la chance de donner votre opinion?* 2) *Sentiez-vous que vous étiez impliqué dans le processus de changement? Comment? Pourquoi?* À la première question, la réponse est affirmative; « oui, elle a eu la chance de donner son opinion ». Par contre, elle considère qu'elle a plus ou moins été impliquée dans les discussions portant sur le changement. À la seconde question, la réponse est négative et voici les commentaires reçus : « Pas du tout, imposé, oui ».

### Synthèse des résultats

Suite à l'ensemble des témoignages recueillis, il semble que les employés n'ont pas été impliqués dans le changement en tant que tel, que ce soit au niveau des discussions ou que ce soit au niveau du processus.

D'autre part, en ce qui concerne l'implication du syndicat, selon les réponses obtenues, le syndicat n'aurait pas été impliqué dans le processus du changement. Au niveau des discussions, la personne associée à la direction du syndicat est d'avis qu'elle a plus ou moins été impliquée dans les discussions portant sur le changement. De leur côté, les gestionnaires mentionnent que l'implication du syndicat était à titre informatif plutôt qu'à titre participatif.

En ce qui a trait à la prise en compte des opinions, les gens auraient été écoutés, mais leurs opinions ne semblent pas avoir été prises en considération en ce qui concerne des modifications possibles.

#### **4.2.3 Implication de la haute direction**

Les questions se rapportant à la variable de l'implication de la haute direction visent à cerner le niveau d'implication de celle-ci dans le changement. Nous cherchons également à vérifier les perceptions des personnes concernées sur la personne responsable de mettre le changement en place ainsi que sur l'équipe affiliée à cette dernière. Les questions relatives à cette dimension sont au nombre de quatre et peuvent être subdivisées en trois sections : implication de la haute direction, porteur du dossier et équipe affiliée au responsable du changement.

##### **Implication de la haute direction**

La première question et les sous questions traitant de cet aspect étaient les suivantes : *La haute direction était-elle impliquée tout au long du changement? De quelle façon?, et selon vous aurait-elle pu l'être davantage?* Pour les trois gestionnaires interrogés à ce sujet, la haute direction n'a pas été impliquée de façon soutenue dans le projet de changement. Un des gestionnaires a répondu « que la direction a seulement donné son accord pour la mise en œuvre du projet », tandis qu'un autre a souligné « la présence de la haute direction uniquement lorsque les relations entre patrons et employés ont été difficiles (en 1994 et lors de la médiation) ».

En ce qui concerne la question qui portait sur la "fréquence" de la présence de la haute direction, un gestionnaire soutient qu'il aurait été préférable que la présence de la haute direction soit plus marquée. Comme il en fait part :

« Oui. Ça l'aurait eu l'avantage d'avoir une cohésion moins théorique entre la gestion. À ce moment-là, les employés pensent - et dans un certains sens ils ont raison - que si ça va pas avec les chefs de groupe, on va aller voir en haut et si ça marche pas, on va aller voir plus en haut. Puis plus tu montes, moins les gens sont au fait des opérations, puis à un moment donné peuvent renverser la situation ».

La personne représentant la direction du syndicat indique que la haute direction n'a pas été impliquée dans le projet de changement. « Non, je suis même pas sûr que c'est le directeur de l'époque qui nous a informés. C'est plus au niveau des chefs de service, des conseillers ».

Au niveau du groupe des releveurs interrogés à cette question (n=9), sept répondants ont répondu non. Certains ont nuancé leur réponse en disant que la haute direction avait été présente au moment où les relations n'étaient pas à leur meilleur. Comme un releveur le mentionne : « Pas spécifiquement sur le projet comme tel. Mais il y a souvent eu des meetings pour essayer de mettre les choses en ordre ».

Par ailleurs, les deux releveurs ayant répondu oui à cette question, ont toutefois précisé que la présence de la haute direction s'était seulement manifestée lorsque que le climat de travail était très tendu. Comme un des releveurs le relate bien : « On a déjà eu des meetings avec la haute direction tout le groupe ensemble, mais c'est parce que le bordel était poigné. Entre boss et employés, ça ne marchait plus ».

#### Porteur du dossier

À ce titre, à la question : *Y avait-il une personne responsable de mettre le changement en place?*, deux des trois gestionnaires ont répondu qu'il n'y avait pas une personne en charge du projet de changement. Pour reprendre les propos d'une de ces personnes :

« Il n'y a pas eu dans ce projet une personne responsable de l'installation; nous autres on était responsable de la lecture de compteurs, mais il n'y avait personne qui chapeautait tout ça et qui voyait à optimiser la contribution de chacun. C'est évident qu'il y a des choses qui n'auraient pas été faites pareil. Peut-être que s'il y avait eu quelqu'un, il aurait eu la préoccupation des communications, préoccupation de tout cordonner. Tu sais quand tu es loin de la situation il y a des choses que tu vois facilement ».

L'autre gestionnaire interrogé a répondu affirmativement à cette question en mentionnant qu'elle était la personne responsable du projet, mais en précisant qu'elle n'était pas responsable de la partie "installation" du projet.

La personne associée à la direction du syndicat a également indiqué qu'il n'y avait pas eu dans ce projet une personne responsable. « Il n'y a pas eu de leader de changement là dedans ».

Finalement, pour ce qui est de l'ensemble du groupe des releveurs interrogés (n=9), quatre ont répondu oui, mais certaines nuances ont été soulevées. Dans ce groupe, deux personnes ont répondu oui, mais ne savaient pas qui était la personne responsable. « Oui, il y a quelqu'un, je ne me souviens pas de son nom, mais c'est sûr qu'il y a quelqu'un. On a eu des meetings avec cette personne là, c'est lui qui venait nous voir, qui nous donnait des statistiques ».

« C'est un patron qui était ici depuis longtemps, qui était au RSC, pis à un moment donné quand il y a eu un remaniement... Il y a lui, puis un autre à l'atelier des compteurs ».

Un troisième releveur a mentionné que la personne responsable provenait de la relève des compteurs et la quatrième a dit qu'il s'agissait d'un groupe de plusieurs personnes qui provenaient de divers départements qui étaient responsables du projet de radiométrie. Notons également qu'aucune des personnes interrogées ci-haut n'a pu fournir le nom de la personne responsable du projet.

Trois autres releveurs du groupe ont répondu non à cette question et les deux derniers ont mentionné qu'ils ne savaient pas s'il y avait une personne responsable de mettre le projet en place. Voici un des commentaires reçu à cet effet : « Ça doit, je ne le sais pas ».

Étant donné la difficulté à identifier un porteur de dossier, ses caractéristiques le sont tout autant.

#### Équipe affiliée au porteur du dossier

Concernant l'équipe affiliée au porteur du dossier, la question était la suivante : *Y avait-il une équipe ou un groupe de personnes responsable de mettre le projet en place?*, les personnes interrogées ont toutes répondu que oui, il y avait eu une équipe responsable du projet. Par contre, chacune a ajouté une nuance; soit que l'équipe "originale" avait été démantelée en 1991, soit que les personnes avaient

des objectifs différents ou, soit que cette équipe était davantage centrée sur l'installation du projet.

La personne représentant la direction du syndicat a répondu que oui, il y avait eu une équipe et qu'un représentant syndical assistait aux réunions de cette équipe, mais seulement à titre informatif en ce qui concerne l'avancement du projet.

« Là, il y a quelqu'un depuis quelques mois qui suit cette équipe-là, les avancées du projet, mais il n'y a pas de négociations là, c'est juste le projet. Par contre, je trouve qu'ils oublient les vraies affaires. Il y a du monde d'impliqué là dedans, comment on s'en occupe du monde? ».

Finalement, sur l'ensemble des releveurs interrogés à cette question (n=8), sept personnes faisant partie du groupe ont dit qu'elles ne savaient pas s'il y avait eu une équipe responsable de mettre le projet en place. Dans ce groupe, une personne a mentionné que : « Il y avait sûrement du monde, les chefs de service dans d'autres départements... », tandis qu'une autre a nuancé sa réponse en disant : « Il y a plusieurs responsables là dedans, le responsable technique des compteurs, les autres à l'atelier des compteurs. Il y a d'autres personnes à l'atelier... ». Le dernier 12% a répondu non quant à la présence d'une équipe.

### Synthèse des résultats

Selon la majorité des personnes rencontrées et ce, dans les trois groupes cibles, l'implication de la haute direction n'a été soulignée que lors des moments difficiles où les relations entre patrons et employés étaient tendues (en 1994 et lors de la médiation). Outre cela, celle-ci n'aurait été impliquée d'aucune autre façon.

En ce qui a trait à la présence d'un responsable du changement, c'est-à-dire d'une personne qui chapeautait le projet de changement, si l'on reprend les réponses obtenues dans l'ensemble (n=13), six ont dit non, cinq oui et deux ne le savaient pas. Au niveau du groupe des gestionnaires et du syndicat, tous (sauf la personne qui s'identifie comme le responsable), s'entendent pour dire qu'il n'y avait pas une personne attitrée à la responsabilité du projet de radiométrie. Par contre, les réponses sont plus mitigées au niveau du groupe des releveurs. Pour ce qui est des

releveurs, deux d'entre eux ont été dans la mesure de répondre clairement à cette question en donnant une description de la personne responsable quoiqu'elles n'aient pu la nommer. Quant aux autres releveurs, les réponses s'apparentaient davantage à une supposition quant à la présence d'une personne en charge.

Quant à la présence d'une équipe, au niveau des gestionnaires et du syndicat, tous sont du même avis : il y aurait eu une équipe au début du projet, mais sa vocation semble s'être modifiée par la suite selon deux répondants (la personne représentant la direction du syndicat et un gestionnaire). L'équipe ne se soucie maintenant que des opérations. Quant au groupe des releveurs, ces derniers ne semblent pas savoir s'il y avait une équipe associée au projet de changement.

#### **4.2.4 Historique des relations de travail**

Les questions liées à cette variable ont pour but de saisir le pouls quant aux relations de travail existantes entre le département de la relève des compteurs et les gestionnaires et ce, avant et pendant le changement. En fait, cinq questions nous permettent d'évaluer si les relations de travail déjà existantes ont pu avoir une incidence sur le changement et les résistances.

##### **Relations de travail avant le changement**

À la première question adressée aux gestionnaires : *Pourriez-vous me décrire comment étaient les relations que vous entreteniez avec vos employés avant le changement?*, chacune des personnes interrogées sur cette question est d'avis qu'avant l'arrivée du changement, les relations de travail n'étaient pas nécessairement faciles et que le département de la relève des compteurs a toujours été un département difficile à gérer.

« Ça toujours été difficile. Il y a eu par contre à un moment donné, un gestionnaire qui avait un profil, un charisme, (...), c'était un gars qui était populaire. Ils ont pu négocier des choses..., il est arrivé à des ententes pas seulement qui étaient gagnantes pour l'entreprise, mais aussi gagnantes pour les employés (...), l'atmosphère était bonne ».

La même question a été posée au syndicat sous la forme suivante : *Pourriez-vous me décrire comment étaient les relations que vous entreteniez avec la partie*

*patronale avant le changement?* Pour sa part, la personne associée à la direction du syndicat mentionne que les relations n'ont pas toujours été bonnes avant le changement sauf entre 1989 et 1992 compte tenu des gestionnaires en place à ce moment (les employés s'entendaient bien avec ces personnes à ce moment). « À l'époque il y avait des gestionnaires et ça allait bien avec les releveurs. Entre 1989 et 1992, ça allait bien ».

La même question, mais sous forme mieux adaptée, a été demandée aux releveurs concernés : *Pourriez-vous me décrire comment étaient les relations que vous entreteniez avec vos patrons avant le changement?* Sur l'ensemble des releveurs interrogés (n=11), cinq ont qualifié les relations de bonnes avant l'arrivée du projet de radiométrie. Trois autres releveurs ont également mentionné que celles-ci étaient meilleures qu'elles ne le sont actuellement. « C'était mieux, c'est bien sûr parce qu'avant le projet, on n'avait pas d'heure ». Deux autres releveurs ont caractérisé les relations comme étant variables tout dépendant des gestionnaires qui étaient en poste à la relève des compteurs « Il y a un temps où ça allait mal... ça dépendait des personnes (patrons) ». Finalement un dernier releveur a dit que les relations n'étaient pas nécessairement bonnes avant le changement.

### Relations de travail pendant le changement

La seconde question a été posée telle quelle pour les trois groupes cibles concernés *Comment étaient-elles pendant le changement?* Selon tous les gestionnaires, le climat ne semble pas avoir subi de grandes modifications, puisqu'il aurait été qualifié comme étant "difficile ou plus ou moins bon" selon les répondants. Par ailleurs, deux des gestionnaires attribuent cette situation en grande partie à l'augmentation de contrôle (comptabilisation par le MPP) : « Oui, les relations de travail n'étaient pas meilleures en partie à cause de l'augmentation du contrôle ».

Pour la personne représentant la direction du syndicat, les relations auraient commencé à être plus difficiles pendant le changement, surtout à partir de 1993 avec l'arrivée de nouveaux gestionnaires au sein du service de la relève des compteurs.

À cette question, huit releveurs (n=9) ont décrit les relations comme étant moins bonnes qu'elles ne l'étaient auparavant. Seulement une personne a caractérisé les relations de "meilleures" puisqu'il y avait moins de releveurs au sein du département (beaucoup avaient déjà été relocalisés). Les deux principales raisons sont les changements de patron ainsi que l'augmentation du contrôle. Voici deux commentaires retenus qui représentent bien cette opinion : « Avant, il n'y avait pas d'heure. Maintenant, t'as beaucoup plus de comptes à rendre, puis on est surveillés à la minute ».

« C'est comme une équipe de hockey. À un moment donné, tu travailles avec un coach, un assistant coach, pis ça marche plus, la chicane est poignée là-dedans. Là tu poignes une période creuse, c'est le bordel, pis le message ne passe plus. Jusqu'à temps que t'en poignes un et que le message passe. Mais c'est pas donné à tout le monde...Là on a passé trois très, très mauvaises années ».

À la question : *Est-ce que vos relations de travail ont été modifiées à cause du changement? Si oui, comment?*, deux gestionnaires sur trois attribuent le changement du climat de travail à l'augmentation du contrôle. En fait, ce n'est pas nécessairement le projet de radiométrie qui causerait cette dégradation, mais plutôt un des aspects du changement qui provoque des frictions entre les releveurs et les gestionnaires; « Non, les relations de travail n'étaient pas meilleures en partie à cause de l'augmentation de contrôle ». L'autre gestionnaire interrogé, est également de cet avis, mais ajoute que cette détérioration a également été causée par l'accumulation d'une frustration suite aux pertes d'avantages des releveurs au fil des années (5h30 de travail au lieu de 4h30, diminution du temps supplémentaire, diminution du sans solde accordé, ajout de quarts de travail de soir, allongement des routes, etc.)

Pour la personne représentant la direction du syndicat, la modification des relations de travail est reliée à deux motifs : la surveillance électronique et l'attitude de certains gestionnaires. Le projet de radiométrie ne serait pas selon elle, la source exacte de cette détérioration. « Non, moi je dis que c'est la surveillance électronique abusive pis l'attitude de certains gestionnaires ».

Comme nous l'avons mentionné plus tôt pour les releveurs, la radiométrie ne constitue pas selon eux (n=8) la cause à la source de la modification des relations de travail. Deux raisons l'expliqueraient : le changement de patron (5 releveurs sur 8) et la surveillance (5 releveurs sur 8). Voici deux commentaires retenus qui représentent cette position : « Je ne peux pas dire que c'est le projet de radiométrie en tant que tel. C'est plus les personnes (gestionnaires) », « C'est pas au niveau de la radiométrie qu'il y a un problème, c'est plus au niveau de l'heure. Maintenant t'as beaucoup plus de comptes à rendre, puis on est surveillé à la minute ».

Aux deux dernières questions qui s'adressaient seulement à la personne associée à la direction du syndicat : 1) *Y a-t-il eu des compromis à faire, avez-vous eu à négocier? Expliquez* 2) *Êtes-vous satisfait des résultats? Pourquoi?*, elle a répondu qu'en ce qui a trait aux points de négociation, il y a la qualification des employés qui a été acceptée (ne pas passer d'examens contrairement à ce qu'indique la procédure d'entreprise). Deux autres points sont encore au menu : les primes de départs et la question traitant de la formation fournie par l'entreprise (l'étendue de la formation fournie par l'entreprise (secondaire, cégep, formation sur mesure...)).

En ce qui a trait à la satisfaction des résultats, la personne représentant la direction du syndicat n'a pas voulu se prononcer à ce sujet puisque l'ensemble des négociations n'était pas terminé au moment de notre entrevue (deux "litiges" étaient encore sur la table).

Finalement, concernant le nombre de griefs émis par les releveurs selon les années, voici les chiffres qui nous ont été fournis par l'organisation syndicale :

Novembre 1989 à novembre 1990 : 3	Novembre 1993 à novembre 1994 : 3
Novembre 1990 à novembre 1991 : 3	Novembre 1994 à novembre 1995 : 3
Novembre 1991 à novembre 1992 : 0	Novembre 1995 à novembre 1996 : 2
Novembre 1992 à novembre 1993 : 0	Novembre 1996 à novembre 1997 : 4

### Synthèse des résultats

Au niveau de l'historique des relations de travail, pour l'ensemble des releveurs et pour le syndicat, le climat semblait bon avant l'arrivée du projet. Du côté des gestionnaires, pour cette même période, les relations étaient relativement difficiles. Par contre, tous semblent être d'accord pour dire que le climat se serait détérioré pendant le changement.

En ce qui a trait aux causes de cette détérioration, le projet de radiométrie ne serait pas le grand "coupable" selon tous les groupes cibles. La surveillance électronique, la perte de certains gains et les attitudes des patrons constituent les causes principales selon l'ensemble des interrogés. Finalement, pour ce qui est du nombre de griefs au fil des années, ces derniers sont demeurés plutôt stables bien qu'on assiste à une légère hausse en 1997.

#### 4.2.5 Support offert aux destinataires

Les questions relatives à cette variable sont au nombre de cinq et visent essentiellement à cerner les différents mécanismes de support mis en place pour faciliter le changement.

À la question et la sous question qui s'adressaient uniquement aux gestionnaires : *Qu'est-ce que vous avez offert en terme de support aux employés? Est-ce que vous jugez que c'était suffisant? Pourquoi?*, les trois gestionnaires ont mentionné qu'une formation (restreinte; certains cours) ainsi que les services d'une consultante afin d'établir le bilan des employés (personnel et professionnel) avaient été offerts en terme de support. Outre ces deux outils, deux gestionnaires ont ajouté qu'un effort avait été déployé afin d'inciter les gens à appliquer sur des postes ouverts au sein de l'entreprise.

« Il y a eu la personne de la consultation et ça, ça fait deux fois. Il y a eu, aussi maladroit qu'elle puisse être, une contribution dans le quotidien au point de vue d'inciter les gens à appliquer, à regarder les emplois qui sont disponibles ».

En ce qui a trait au support offert, l'ensemble des gestionnaires ont répondu qu'ils jugeaient que les outils qu'ils avaient mis à la disposition des releveurs « étaient

suffisants ». Par contre, une des personnes interrogée a nuancé sa réponse comme suit :

« Je te dirais oui, mais consciemment, je te dis que non, il aurait fallu que les gens embarquent. Moi, j'aurais aimé que les gens me demandent des cours et qu'ils s'impliquent et qu'ils prennent ça sur leur temps, mais ça n'a pas été le cas ».

Par ailleurs, selon les trois gestionnaires, la formation aurait plus ou moins bien réussie. Les raisons évoquées sont les suivantes : 1) manque d'intérêt pour le retour aux études, 2) croyance que la compagnie s'occupera d'eux à la fin du projet et, 3) croyance que le projet n'arrivera pas à terme.

« Euh, dans certains cas, je pense encore qu'ils n'étaient pas convaincus qu'ils avaient besoin de se replacer et que de toute façon, la journée où ils se replaceraient l'entreprise ferait tout pour eux autres. Ou, ils ne croyaient pas du tout que le projet était pour se réaliser ... ».

À la deuxième question soumise au syndicat et au groupe des releveurs : *Quel genre d'aide ou de support la direction a-t-elle offert pendant le changement?*, la personne représentant la direction du syndicat a répondu qu'il y avait eu de la formation, mais que ce dossier n'était pas encore clos quant à l'étendue de cette dernière.

Tous les releveurs (n=10) ont mentionné la présence d'une consultante et neuf d'entre eux ont dit avoir eu la possibilité de recevoir une formation. Le dernier releveur a indiqué que la formation dépendait du type d'emploi choisi.

« Non, s'il y en a de la formation, ça va être quand on va savoir le poste que l'on veut. On a eu des rencontres comme quoi il y avait une possibilité pour un emploi, on n'avait pas la formation. Tout dépendant de l'emploi. Ils ne donneront pas des cours de mathématiques... ».

Par ailleurs, quelques-uns ont ajouté certaines explications quant au refus de participer de certains releveurs à la formation offerte. Deux personnes ont mentionné que c'était parce que les releveurs avaient encore "l'espoir" qu'ils feraient partie du groupe restant. Une personne a dit que le refus de participer était associé à la croyance que le projet ne fonctionnerait pas. Finalement, une dernière

personne a répondu qu'elle n'avait pas accepté l'offre puisqu'elle devait le faire sur son temps personnel (cours du soir). Voici une citation qui représente bien les commentaires reçus.

« Oui, ça l'a été proposé (support). D'ailleurs il y a eu dernièrement une consultante qui venait nous voir pour passer des tests d'aptitudes, voir dans quel domaine on pourrait avoir de la facilité. Puis, ils nous ont déjà parlé via longtemps, que c'était possible d'avoir des cours du soir ou de jour, mais c'est moins clair un peu. On a beaucoup d'options. (...) Mais, il n'y a pas beaucoup de gars qui se servent des outils, parce qu'il y en a qui sont sûrs qu'ils vont rester, que ça marchera peut-être pas et qui pensent encore que ça va flopper avant la fin. Puis il y en a d'autres comme moi, dans mon cas je suis vraiment sur le bord. S'il en garde un de moins, je vais être le dernier à bumper ».

La troisième question était formulée ainsi : *Pour votre part, avez-vous offert un support quelconque? Lesquels?* et s'appliquait uniquement à la personne associée à la direction du syndicat. Voici la réponse que nous avons obtenue : « Nous sommes prêts à négocier des ententes avec la CSN pour eux autres (les releveurs). On a nous autres aussi, une structure de délégués sociaux, des gens qui peuvent les aiguiller sur différentes places s'ils ont besoin d'aide ».

### Synthèse des résultats

Comme nous pouvons le remarquer, les deux principaux supports offerts par les gestionnaires constituent la formation et les services d'une consultante en orientation. En ce qui a trait aux raisons qui motivent un refus de participation à la formation, les deux groupes interrogés (gestionnaires et releveurs) notent le manque d'intérêt pour le retour aux études et la croyance que le projet ne fonctionnera pas représentent les motifs qui ont été soulevés par les deux groupes. Pour ce qui est du support offert par l'unité syndicale, il y aurait eu en place une structure d'aide qui permettait aux gens de s'orienter dans l'entreprise.

### 4.3 Les causes de la résistance

Finalement, une dernière question d'ordre plus général a été adressée aux trois groupes cibles. L'objectif visé par cette question était de vérifier si les variables indépendantes illustrées dans le modèle conceptuel étaient suffisantes afin de comprendre la résistance.

À la question: *À quoi l'attribuez-vous (la résistance)?*, les trois gestionnaires s'entendent à dire qu'il est difficile d'affirmer si la résistance observée s'attribue au projet lui-même puisque le département de la relève des compteurs a toujours été difficile à gérer. Comme le mentionne l'un d'eux : « Tout ce que t'apportes comme changement, il n'a rien de bon, tout est objet à critiques. Est-ce que la critique est relative au changement? Je ne le sais pas, mais il faut dire que ça a toujours été un groupe difficile à gérer ».

Un autre ajoute également qu'il est possible que cette résistance puisse être associée à la réorganisation du travail à laquelle les releveurs doivent faire face suite à l'introduction de ce changement.

La personne représentant la direction du syndicat a pour sa part fourni deux grandes raisons qui selon elle, seraient à la source de la résistance. 1) Scepticisme quant au projet dû au fait qu'il y aurait eu auparavant plusieurs projets qui n'auraient pas fonctionné dans l'entreprise 2) Crédibilité des gestionnaires en place à la relève des compteurs.

Sur le total des dix releveurs interrogés, les réponses obtenues à cette question sont très divergentes d'un releveur à l'autre, sauf en ce qui concerne la raison suivante où deux releveurs partagent cette opinion : *le changement engendre des coupures de postes au sein du département des releveurs et les gens n'avaient pas le choix de quitter un emploi qu'ils aimaient.*

Un des répondants attribue la résistance à un changement de mentalité qui ne se fait pas, c'est-à-dire que le changement est omniprésent et que l'entreprise devait un jour ou l'autre songer à un moyen plus efficace et plus rentable d'obtenir les lectures, mais les gens comprenaient difficilement ce choix. Une autre personne

est plutôt d'avis que ce sont les gestionnaires en place (style de gestion) qui sont à la source de la résistance.

Un autre releveur est d'avis que la résistance provient essentiellement de la façon dont le projet de radiométrie a été géré, dont la principale lacune serait reliée au nombre de coupures effectuées. Les coupures ont été faites trop rapidement selon lui, ce qui a eu comme conséquence une insuffisance de la main-d'œuvre requise afin d'effectuer la totalité de la charge de travail au sein du département.

« C'était surtout à la façon qu'on nous a amené le projet. C'est peut-être pas au niveau de la technologie comme tel, c'est peut-être plus au niveau du plan de main-d'œuvre qui fait qu'on en coupe trois cette année même si tu as des problèmes on en coupe trois pareil. Là ils font beaucoup de coupures, pis on est toujours en retard. Depuis au moins deux ans, c'est comme ça. Ils coupent du monde, mais on est toujours en retard. On est toujours à la limite du personnel. C'est le client qui écope parce qu'il a des estimés (cela ne correspond pas à sa consommation réelle). C'est là que je perçois le malaise ».

Un dernier répondant attribue plutôt la résistance à quelque chose d'habituel dans ce département, puisque selon lui, il n'est pas étranger que les gens critiquent sur tout et ce projet n'aurait fait qu'empirer le niveau de "chialage" régulier...

Par ailleurs, notons que le restant des releveurs, soit quatre n'ont pas répondu à cette question puisque deux des répondants ont répondu non quant à la présence de la résistance tandis que les deux autres n'étaient pas en mesure d'y répondre (ils étaient absents).

La présentation des résultats associés aux variables indépendantes permet de confirmer notre deuxième hypothèse : **Il y a des liens entre les facteurs relatifs au mode d'implantation du changement et la résistance au changement.** En effet, selon les commentaires émis par chacun des groupes cibles, il en ressort que des liens peuvent être tracés entre les variables relatives à la démarche d'implantation du changement étudié et la résistance au changement. En effet, les causes liées à la résistance que les répondants citent traitent entre autre de l'historique des relations de travail, du style de gestion ainsi que de l'approche de gestion du changement. Cela confirme nos choix de variables indépendantes ainsi que l'établissement d'un certain lien entre ces variables et la résistance au

changement. Dans notre interprétation de la résistance, nous tiendrons aussi compte de la signification du changement comme variable explicative. Le prochain chapitre traite de l'analyse et de l'interprétation des résultats. Dès lors, il permettra de mieux préciser la nature ces liens entre les variables indépendantes et la résistance au changement

**Chapitre cinquième. Analyse et interprétation des résultats**

### **5.1 Interprétation quant au type de changement analysé**

Avant de procéder à l'analyse et à l'interprétation de chacune des variables présentées dans notre modèle, il importe de spécifier le type de changement observé au cours de cette étude. En fait, si nous nous référons aux auteurs Porras et Silvers (1991), Tushman et Romanelli (1985) Hannan et Freeman (1984) et Watzlawick et autres (1974), un changement peut être caractérisé de premier ordre (vise à rétablir l'équilibre entre certaines composantes de l'entreprise et l'ensemble des composantes) ou de deuxième ordre (affecte la structure de l'entreprise). À ce titre, le projet de radiométrie peut constituer un changement de premier ordre et un changement de deuxième ordre selon la lunette utilisée par l'observateur. À un niveau macroscopique, le changement s'avère un changement de premier ordre puisque que très peu de conséquences sur la structure de l'entreprise en résultent. Le changement vise un ajustement entre l'entreprise et son environnement externe (diminution des coûts, meilleur service, meilleure efficacité). Sous un angle plus microscopique, c'est-à-dire si l'observateur se situe au niveau du département de la relève des compteurs, le changement peut être qualifié de deuxième ordre puisque la structure du département s'en trouve grandement modifiée. À ce niveau, il s'agit bien du passage d'un état à un autre.

De plus, il s'agit d'un changement majeur qui entraîne la relocalisation de la majorité des releveurs de compteur du service accompagné d'une perte d'autonomie et d'avantages sociaux. Le changement est donc important pour ses destinataires.

En effet, la réorganisation du travail dans le cas présent a selon nous, beaucoup d'importance quant au lien qu'elle entretient avec le phénomène de la résistance au changement. Ce n'est pas tant LA RADIOMÉTRIE, qui constitue la source de résistance, mais aussi ce qu'elle engendre dans les habitudes de travail. Comme le mentionne Recardo (1995), la modification des habitudes constitue une des principales causes de la résistance au changement; les changements exigent souvent le remaniement des habitudes touchant ainsi un point sensible chez les individus. En effet, selon notre perception, les réactions des releveurs face au

changement sont pour une bonne part attribuables au changement des habitudes de travail que comporte la radiométrie. Dans ce changement, et ce dès le départ, les individus étaient davantage réfractaires à l'introduction du MPP qui comptabilise leur moindre mouvement. N'ayant jamais été sous surveillance, ils avaient toujours été autonomes et libres dans leur travail de tous les jours et ils n'avaient que très peu de comptes à rendre. Pour ces gens qui pratiquent le même métier depuis des années, cet appareil vient en quelque sorte tout chambarder du jour au lendemain. Tel que le soulignent Band (1995), Collerette et Delisle (1997), Krovi (1993), Maisonneuve (1969), Maurer (1996), Morin (1992) et Schmitt (1975), le changement entraîne dans plusieurs cas l'abandon de ce qui était acquis et satisfaisant (conditions de travail, savoir-faire maîtrisé, contrôle...). D'autre part, le remaniement des routes affecte également les releveurs et leurs habitudes de travail. Les routes qu'ils avaient et qu'ils accomplissaient depuis des années ne sont plus reconnaissables. Les petits trucs acquis au fil des ans ne sont plus aussi efficaces et les rues paraissent maintenant interminables compte tenu de leur réaménagement. Dans un tel contexte, l'on pouvait s'attendre à retrouver des manifestations de la résistance comme décrit la documentation à cet effet.

## **5.2 Manifestations de la résistance**

Notre étude fait état de la manifestation de résistances individuelles, collectives explicites ou implicites. Selon le tableau 1 présenté au premier chapitre, l'on retrouve des manifestations de toutes les catégories sauf sous la forme collective et explicite. Parmi les formes de manifestations de ce tableau et celles que nous avons retenues au chapitre 2, toutes ont été identifiées par les personnes interrogées sauf la manifestation « conflit, sabotage ». À ce titre, la majorité des manifestations observées sont surtout sous la forme individuelle.

### **Forme individuelle et explicite**

**Récriminations multiples** : « Tout était une bonne raison de faire du tapage ».

« (...), il y a plus de placottage, de la violence verbale seulement ».

« Verbalement, ça s'est parlé; contester pour contester ».

*Forme individuelle et implicite*

**Refus de la formation** : « Mais, il n'y a pas beaucoup de gars qui se servent des outils (formation offerte), parce qu'il y en a qui sont sûrs qui vont rester, que ça marchera peut-être pas et qui pensent encore que ça va flopper avant la fin. »

**Déni de la réalité** : « les gens croyaient plus ou moins au projet de changement ». « ...tout ce qu'on souhaitait, c'est que ça ne marche pas. On était quasiment contents quand on entendait parler que ça rentrait pas (lectures), qu'ils ont de la misère ».

« Les autres releveurs ont eu la réaction d'attendre la suite des événements et que tout cela ne semblait guère les déranger ».

*Forme collective et implicite*

**Ralentissement de la production** : « Point de vue productivité, on voit qu'il y en a qui ralentissent... ».

« Les gars, ils font moins attention à ce qu'ils font dans leur ouvrage. La production est moins évidente... ».

« Au niveau de l'efficacité, ça se détériore. Ça c'est la portion sur laquelle on voit l'effet du changement. Les routes ont aussi changé. Au niveau du pourcentage, c'est difficile à dire, mais je dirais qu'on a perdu un 10 – 15% - 20% dans certains cas ».

**Rumeurs** : « Au niveau du nombre de postes, selon le plan de la main-d'œuvre c'est 5, mais la rumeur veut qu'à la fin c'est 8 ».

Autre rumeur : « Ah, ça marchera pas, il ne feront pas les quatre ronds (cuisinières au gaz), on va être obligé de les lire les quatre ronds, il y en a trop. Ah, c'est pas grave, on va passer à travers, ils vont en garder 15, ils n'en garderont pas... ».

Le fait que ces manifestations s'apparentent plutôt à la nature individuelle, peut s'expliquer en grande partie par une réalité incontournable qui fait en sorte que les releveurs n'avaient pas de choix; la décision était prise et les investissements étaient faits. Nous supposons alors que les employés de la relève de compteurs étaient conscients que l'investissement s'avérait justifié et qu'ils n'étaient pas en mesure de faire avorter le projet. Par ailleurs, les manifestations collectives étaient pour le moins plus complexes; le travail des releveurs est une activité individuelle, d'autant plus que ces employés se retrouvent rarement en groupe.

Dans les faits, la manifestation des résistances dans le changement étudié correspond en partie à ce que Bareil (1998) présente sur la théorie des phases de préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel (voir annexe 1). Bareil (1998) stipule que chaque personne traverse plusieurs phases de préoccupations au cours d'un changement ; ce que l'on n'est pas en mesure de constater dans cette étude. En effet, notre recherche n'avait pour objet de mesurer l'évolution des préoccupations vécues par les destinataires du changement. En ce sens, toute interprétation pourrait porter à confusion. Toutefois, nous avons pu retrouver la présence de différents types de préoccupations vécues par les destinataires. Cette recherche pourrait permettre d'enrichir le contenu de ces types de préoccupations. Bien que lors de nos entrevues, tous les releveurs n'aient pas évoqué toutes les préoccupations, certains ont mentionné qu'initialement la plupart d'entre eux étaient indifférents (ex : nier) au changement proposé (phase 0). À cet effet, les gestionnaires disent : « au début, les releveurs étaient indifférents au projet et ils n'y croyaient tout simplement pas ». Plusieurs citent : « Moi, j'attendais à la fin du projet pour voir ce qui m'attendait vraiment ». « Les autres releveurs ont eu la réaction d'attendre la suite des événements et tout cela ne semblait guère les déranger ».

D'autres ont parlé de l'incidence que le changement avait sur eux-mêmes et leur emploi (phase 1) : « Nous étions déçus de perdre notre emploi parce nous aimions notre travail », « En fin de compte, ça m'attriste un peu de perdre un travail que j'aimais », « J'étais plus ou moins content face au changement puisque je perdais un travail que j'aimais et que je n'avais pas le choix ».

D'autres ont relaté que le projet de changement proposé par les gestionnaires était sérieux et qu'il aurait bel et bien lieu (phase 2) : « les gens croyaient plus ou moins au projet de changement (au début) alors que par la suite, ils ont commencé à réaliser qu'ils n'avaient pas vraiment le choix et qu'ils perdaient leur poste ».

Tout de suite informés, les releveurs ont peu fait état de la phase 3 sur l'objet du changement. Ils savaient de quoi il s'agissait de quand et de comment ça allait se faire. À cet égard, la communication a bien réussi et a su répondre à cette

préoccupation très tôt dans le projet. C'est peut-être pourquoi certains releveurs ont considéré l'aide et le support que l'entreprise leur offrait (phase 4). Par exemple, certains releveurs se sont informés des postes affichés dans l'entreprise se sont relocalisés avant la fin du changement. D'autres n'ont pas voulu se prévaloir de la formation offerte, préférant faire comme si rien n'était et rester à la phase 0 des préoccupations ou se préoccuper de la sécurité de leur emploi (phase 1).

Nous n'avons pas noté la présence de préoccupations ayant trait à l'implication et à la collaboration de l'individu dans le projet de changement ni à l'amélioration. Ceci pourrait expliquer la résistance qui persiste encore à la relève des compteurs comme en témoigne le niveau moyen de résistance.

Cette discussion sur la manifestation des résistances permet de confirmer les propos de Pemartin (1987), qui décrit la résistance au changement comme une « attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente ». Également, cela permet de constater qu'effectivement, le phénomène de la résistance au changement est souvent difficile à reconnaître dans ses manifestations (Brassard, 1987).

Par ailleurs, il importe de souligner l'existence d'une divergence de perception quant à la signification que prend le changement, entre la direction, le syndicat et les releveurs. Elle représente selon nous, comme le relatent Bédard (1996), Honey (1988) et Kotter (1979), un manque de similarité au niveau des objectifs. Les initiateurs du changement perçoivent souvent le changement différemment de ceux qui devront le subir; les objectifs des deux parties ne sont pas toujours similaires. Alors que les promoteurs du changement croient que le changement mènera à une meilleure situation (profits, rentabilité, qualité...), les employés n'en voient pas toujours les mêmes conséquences (pertes d'emploi, insécurité...). Dans le cas étudié, les employés comprennent bien la décision et les raisons qui soutiennent le changement, mais il n'en demeure pas moins que ce changement entraîne la perte d'un travail qu'ils aimaient.

À ce titre, bien qu'aucun releveur ne l'ait exprimé intégralement, nous pouvons supposer que l'inquiétude représente une préoccupation tout au long du changement. Comme plusieurs auteurs (Collerette, Delisle et Perron (1997), Pemartin (1987), Ricardo (1995), Scott et Jaffe (1992)) en font part, la peur de l'inconnu constitue une cause importante de la résistance au changement. Le fait de pas savoir dans quel département les releveurs se retrouveront et quelles seront leurs nouvelles fonctions suite à la relocalisation, constitue selon nous un élément important à considérer pour des gens qui œuvrent dans ce département depuis plusieurs années. En effet, d'un environnement qu'ils maîtrisaient bien (sécurité, compétence), le changement conduirait les releveurs à un environnement qui leur est inconnu.

Finalement, jusqu'à maintenant, le changement peut être considéré comme un succès en soi, surtout en ce qui a trait la dimension opérationnelle. En effet, les objectifs opérationnels fixés en début de projet semblent avoir été atteints et ce, dans les délais prévus. Une seule ombre au tableau : la dimension humaine du projet. Quoiqu'elle ne constitue pas une entrave majeure au succès du changement étudié, certaines améliorations auraient pu avoir lieu comme plusieurs personnes en ont fait mention (gestionnaires, personne représentant la direction du syndicat et releveurs) quant à la gestion du projet.

Cette situation peut s'expliquer par la divergence des objectifs visés par les gestionnaires et les destinataires du changement, les releveurs de compte. Tel que Bérard (1996), Honey (1988), Kyle (1993) et Kotter et Schlesinger (1979) le mentionnent, une des causes de la résistance au changement est que les objectifs des initiateurs du changements ne sont pas toujours similaires à ceux des destinataires du changement. Bien que les releveurs comprennent que le changement s'apparente à une question de profits et de meilleure rentabilité, leurs préoccupations se rattachaient davantage aux conséquences que le changement entraînait sur eux (relocalisation, insécurité...). Comme Kyle (1993) le mentionne, plus les gens sentent qu'ils disposent d'un certain contrôle sur la situation de changement, moins le degré de résistance au changement sera élevé. Par conséquent, une question se pose : Compte tenu du type de changement étudié

et de ses répercussions sur les destinataires, comment les préoccupations des initiateurs et des destinataires du changement auraient-elles pu être similaires et, comment la résistance aurait-elle pu être évitée? À ce titre, nous sommes d'avis que compte tenu des conditions particulières de ce changement (qui entraîne une relocalisation des employés) ou d'un changement dont les conséquences s'apparentent à la perte d'emploi pour les destinataires, il est peu probable que les deux parties partagent les mêmes intérêts, puisque les destinataires ont peu à gagner dans ce type de situation. Alors, pourquoi s'investir? Par contre, dans le cas où le changement correspond à une modification au niveau du travail des destinataires du changement (ex : modification des tâches de l'employé (ajout de nouvelles tâches, augmentation de responsabilité...)), des négociations peuvent avoir lieu et des ententes peuvent survenir afin de satisfaire les intérêts de chacun. De cette façon, nous entrevoyons la possibilité de réduire le niveau de résistance. Dans le cas où les gens n'ont rien à gagner, cette situation est difficilement envisageable.

Les prochaines sections tentent d'expliquer les causes de la résistance selon le modèle des champs de force de Lewin et en fonction des variables indépendantes retenues afin de donner un sens à la résistance au changement dans le cadre de cette étude.

### **5.3 Les facteurs reliés au mode d'implantation du changement**

#### **5.3.1 Nature de la communication relative au changement**

La communication s'avère une des clés essentielles à la réussite d'un projet de changement. Dans le cas étudié, elle constitue une des grandes forces, sinon la plus grande, du changement proposé (compte tenu des commentaires reçus quant à la qualité de l'information (motifs, explications et impacts du changement) et de la note de 7.3/10 en ce qui a trait à la satisfaction des communications). Le message transmis était clair, constant et portait sur les éléments fondamentaux à la compréhension du changement par les individus. Le changement analysé tend à infirmer les dires de Ricardo (1995). Selon lui, les entreprises dont la communication s'avère déficiente quant à la nature du changement, le comment et

le pourquoi de ce dernier ont plus de chances de se buter à de la résistance de la part des individus.

Les divers moyens entrepris par la direction pour réintroduire et présenter le message sous différentes formes (démonstrations sur la route, venue d'orienteurs, réunions (statistiques, progressions des résultats...), ont fait en sorte que l'information soit claire pour tous. Également, ces divers moyens ont permis aux gens d'exprimer leurs sentiments à l'égard du changement. Comme plusieurs auteurs le soulignent dans la littérature (Beer et autres, 1992, Grouard et Meston, 1993, Kirkpatrick, 1985 et Recardo, 1995), si le message n'est pas clair ou s'il est mal compris, les risques de résistance seront plus élevés.

Bien que la communication constitue une force parmi les facteurs relatifs aux modes d'implantation du changement, nous pouvons du moins nous interroger quant au niveau de transparence des gestionnaires sur l'évolution du projet. Deux commentaires nous ont été soumis à ce sujet (un releveur et la personne associée à la direction du syndicat) et nous croyons important de porter une attention particulière à ces détails. Selon ces deux personnes, les gestionnaires auraient manqué de transparence; seulement les bons côtés du projet auraient été soulignés dans les réunions d'information, laissant ainsi dans l'obscurité les embûches rencontrées en cours de route. Tout comme le souligne Pemartin (1987), les employés doivent aussi recevoir une information complète quelles que soient ses répercussions. Il s'agit alors pour les cadres de ne pas chercher à masquer certains éléments de l'information parce qu'ils ne sont pas favorables.

Une questions se pose alors : l'existence des rumeurs peut-elle être liée à ce manque de transparence? Pour ce même auteur, les rumeurs sont généralement issues d'un manque d'information. La rumeur portant sur le nombre de releveurs à la fin du projet, ne peut être associée selon nous à un manque d'information puisque depuis le début, ce nombre était divulgué par les gestionnaires. Dès lors, nous pouvons supposer que ces dernières soient reliées au déni de la réalité, c'est-à-dire au refus de croire que le nombre de releveurs à la fin du projet représentera bel et bien le nombre véhiculé par la direction dès le début du projet.

En ce qui a trait aux rumeurs concernant la fiabilité du projet (taux de lecture enregistré par la camionnette) et de ces composantes (batteries), deux hypothèses peuvent être soulevées. D'une part, il est possible que celles-ci soient relatives à un manque d'information puisqu'il s'agit d'interrogations qui persistent depuis le début du projet. D'autre part, nous pouvons également supposer que ces rumeurs sont davantage associées à un scepticisme plutôt qu'à un manque d'information. Bref, il aurait sans doute été souhaitable que les gestionnaires soient plus transparents quant à l'information, mais jusqu'à quel point l'information (sur les obstacles) doit-elle être transmise aux personnes concernées puisque la résistance au projet de changement ne semble pas provenir d'un manque d'information dans ce cas-ci? Encore là, si nous faisons trop part de ce qui ne va pas et que nous savons très bien que des ajustements suffisent pour rétablir la situation, vaut-il la peine de créer des attentes négatives (le projet ne fonctionnera pas) pour ensuite brimer la confiance des gens dans ce projet?

Il importe également de se questionner sur la place que prend le feed-back au cours de ce projet de changement. Comme le soulignait Kirkpatrick (1985), si les gens sentent que l'on écoute ce qu'ils ont à dire, l'idée du changement risque d'être reçue de façon plus positive. Or, ce n'est pas tout puisque les gestionnaires (selon les releveurs) étaient à l'écoute des commentaires et une résistance en résulte.

La difficulté se situe alors à un niveau supérieur. Les gestionnaires peuvent bien être à l'écoute des différents commentaires émis par les gens sur le projet et ses répercussions, mais il n'en demeure pas moins que si ces mêmes commentaires ne sont pas pris en considération (aucune action n'en résulte), les gens ne se sentiront pas de la partie et le changement risque d'être perçu plus négativement augmentant ainsi le niveau de résistance. En fait, le sentiment des releveurs à l'égard de cette dimension était le même : effectivement, on écoutait ce qu'ils avaient à dire, mais cela ne changeait rien. Nous ne faisons pas nécessairement allusion à une remise en question du projet en soi, mais bien à des ajustements en cours de route tel le nombre d'employés versus la tâche à accomplir, les coupures trop rapides, les quarts de travail de soir et les ententes entre CSN et FTQ.

Dans ce changement, les employés n'ont pas été écoutés. Comme un des gestionnaires rencontrés le soutient : « Je te dirais que ça l'a été plus dans un sens, plus directif que consultatif ». Dès lors, nous pouvons reprendre la citation de Kirkpatrick en la modifiant quelque peu. « Si les gens sentent que l'on écoute ce qu'ils ont à dire **et que leurs commentaires sont pris en considération (actions entreprises)**, l'idée du changement risque d'être reçue de façon plus positive ». Évidemment, tous les commentaires ne peuvent être suivis à la lettre, mais par le biais d'ententes ils pourraient permettre de satisfaire les deux parties diminuant ainsi les risques de résistance.

Par conséquent, nous pouvons conclure qu'effectivement la communication constitue un levier important pour la réussite d'un changement, mais qu'elle ne suffit pas à elle seule à éviter la résistance au changement. En effet, même si les moyens entrepris pour faire véhiculer le messages relatifs au changement sont "impeccables" et que les gens saisissent bien tout ce qui se rapporte au changement, il n'en demeure pas moins que dans ce changement, leurs préoccupations personnelles demeurent.

### **5.3.2 Approche de gestion**

L'approche de gestion utilisée afin d'introduire le projet de radiométrie à la relève des compteurs, représente un obstacle au changement. Cette approche correspond davantage aux approches empirico-rationnelles qui sont en grande partie basées sur la rationalisation du changement. Tout comme Pichault (1993) le souligne en faisant référence aux approches empirico-rationnelles, le changement est plutôt introduit de façon linéaire dont la priorité réside dans l'atteinte de l'objectif fixé. Chacune des étapes établies au préalable doivent être respectées et ce, dans les délais prévus. Dès lors, la mise à l'écart des gens dans le projet de changement ainsi que la recherche du contrôle constituent également des indicateurs de ce type d'approche.

Dans le cas du changement étudié, le projet était imposé aux individus, ils n'avaient pas le choix. Certes, la décision de mettre en place le projet de radiométrie ne pouvait être remise en cause, mais il semble toutefois à nos yeux

que les opinions émises par les gens n'étaient pas prises en considération et que les ajustements en cours de route étaient plus ou moins bien perçus par les gestionnaires.

Une autre approche telle l'approche consensuelle qui repose sur les consensus, les négociations et les ententes aurait-elle pu permettre l'obtention de meilleurs résultats, c'est-à-dire réduire le niveau de résistance observé?

À ce titre, nous sommes d'avis que compte tenu des répercussions engendrées par le changement sur les destinataires (relocalisation), aucune autre approche n'aurait pu réduire complètement les conséquences du changement. Comme Collerette et Delisle (1982) le mentionnent, une approche ne peut être qualifiée en tant que bonne ou mauvaise approche; tout dépendra de la situation à laquelle les gestionnaires feront face. Dans le cas du changement observé, la prise en compte des opinions émises par les gens et peut-être une plus grande "flexibilité" de la part des gestionnaires auraient pu favoriser une certaine diminution de la résistance (les gens se sentant ainsi considérés). Dès lors, nous en concluons que l'approche idéale n'existe peut-être pas et qu'au mieux, dans cette situation, il aurait fallu espérer n'obtenir que de l'indifférence.

### **5.3.3 Implication de la haute direction**

Dans le changement étudié, la variable de l'implication de la haute direction constitue un obstacle au changement. La présence de la haute direction s'est faite peu sentir et aurait probablement été souhaitable comme en ont fait part certains gestionnaires.

« Ça l'aurait eu l'avantage d'avoir une cohésion du moins théorique entre la gestion. À ce moment là, les employés pensent - et dans un certains sens ils ont raison- que si ça va pas avec les chefs de groupe, on va aller voir en haut et si ça marche pas, on va aller voir plus en haut. Puis plus tu montes, moins les gens sont au fait des opérations, puis à un moment donné peuvent renverser la situation ».

Comme Rondeau (1995), Kirkpatrick (1985) et Schmitt (1975) en font part, l'implication de la haute direction constitue une des clés de la réussite d'un changement. Celle-ci est fondamentale et doit être maintenue. Étant donné que le

projet de radiométrie représente un changement majeur dans les façons de faire de l'entreprise, il aurait été favorable que l'annonce du changement soit faite par la haute direction, ce qui aurait dès le départ démontré son support quant à la décision d'entamer un projet d'une telle envergure. Également, sa présence aurait été préférable à d'autres moments durant le projet qu'uniquement lorsque les relations étaient tendues entre les gestionnaires et les employés de la relève des compteurs (ex : lors des dénouements positifs et majeurs). Une plus grande présence aurait sans doute eu un impact sur les doutes (le déni de la réalité) qu'entretenaient les releveurs envers la réalisation du projet. Si la haute direction démontre qu'elle est convaincue, l'effet risque d'être plus marqué et la résistance risque pour le moins d'être réduite. À ce titre, nous pouvons conclure que la place qu'occupe la haute direction au sein du projet constitue effectivement une des clés de succès d'un changement. Tout comme plusieurs auteurs le soulignent (Argyris (1970), Schein (1970) et Beckhard (1969)), un changement auquel participe la direction et qui démontre son support diminue les risques d'échecs.

En ce qui a trait aux deux sous-dimensions relatives à l'implication de la haute direction, il devient difficile de se prononcer sur les qualités du porteur de dossier, puisque peu de gens ont été en mesure d'identifier ou d'associer un responsable au projet de radiométrie. Ceci vaut également pour l'équipe associée au porteur du dossier où l'information reçue à son sujet demeure insuffisante.

Par contre, à la lumière des résultats obtenus, nous pouvons croire que l'équipe n'a peut-être pas toujours été fonctionnelle, que sa composition (membres) était instable et que les objectifs visés se sont modifiés en cours de route (maintenant ils sont seulement orientés sur l'installation). De plus, la personne représentant les ressources humaines se serait désistée de l'équipe pour plusieurs raisons, retirant ainsi la dimension humaine du projet. Tout comme un des gestionnaires le soulignait : « (...) le représentant des ressources humaines a quitté pour toutes sortes de raisons, pis ça a enlevé encore plus l'aspect humain de ce qui se passait ». Il faut souligner qu'après le départ de cette personne, il ne restait plus personne en place pour représenter les ressources humaines, puisque le syndicat n'était pas membre de l'équipe à cette époque (ce n'est que tout récemment qu'il a

été impliqué). Ainsi, il est fort possible que c'est à ce moment que les opérations ont pris davantage d'ampleur dans le projet. Dès lors, nous pouvons conclure que l'organisation n'a probablement pas retenu la formule du champion, ni de l'équipe de projet pour mener son changement.

Enfin, en ce qui a trait au porteur du dossier qui chapeautait l'ensemble du projet de radiométrie une question se pose : *Jusqu'à quel point celui-ci doit "s'afficher" en tant que responsable, puisque les objectifs opérationnels du projet ont été atteints?* À ce titre, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante. Dans le cas du changement étudié et compte tenu des impacts engendrés par ce dernier, l'importance de la sous - variable "porteur du dossier" est peut-être moindre que dans le cas où l'on a à faire face à un changement de nature différente qui entraîne d'autres conséquences (changement au niveau de la culture de l'entreprise ou au niveau de la tâche des employés). Un autre type de changement pourrait nécessiter une présence plus marquée du responsable du projet afin de supporter un tel changement ainsi que les destinataires à qui il s'adresse et en vue d'atteindre les objectifs visés.

#### **5.3.4 Historique des relations de travail**

L'historique des relations de travail constituerait un obstacle au changement proposé à la relève des compteurs. Si l'on reprend ce que les auteurs Recardo (1995) et Zaltman et Duncan (1977) nous disent à ce sujet, les entreprises dont les relations de travail sont difficiles et où les traces d'anciens conflits sont encore présentes risquent fortement de compromettre le succès du changement désiré. Si un des deux groupes prend part à un changement, l'autre groupe rejettera systématiquement ce même changement.

Dans le changement étudié, nous avons pu constater que l'historique des relations de travail n'était pas tout à fait sain. Nous en convenons également que le département de la relève des compteurs a plus souvent qu'autrement été un département difficile à gérer.

Plusieurs releveurs rencontrés ont attribué les causes de la résistance aux gestionnaires en place. Selon eux et la personne représentant la direction du

syndicat, le climat dépendait des gestionnaires en poste. Ceci dit, bien que nous ne pouvons rien confirmer, serait-il possible que les gestionnaires en poste aient contribué à détériorer le climat de travail? La tournure des événements au niveau du climat de travail aurait-elle été différente si le ou les gestionnaires en place auraient été plus "appréciés" de tous? Et, peut-on dire que la présence d'autres gestionnaires aurait produit des résultats plus positifs lorsqu'il s'agit d'un changement d'envergure pour le groupe des releveurs de compteurs? D'un côté, ces gestionnaires se retrouvaient à gérer "le changement" qui affectait la carrière de la majorité des releveurs. D'un autre côté, la lettre adressée à l'attention de la haute direction en 1994 qui fait essentiellement part de l'attitude d'un des gestionnaires depuis le départ d'un autre, indique que l'atmosphère n'était pas à son meilleur. Bien qu'ils ne faisaient pas partie de l'équipe destinée à gérer le projet, ces gestionnaires jouaient un rôle important tout au long du projet de changement puisqu'ils géraient les personnes affectées par ce même changement. Nous concluons donc que l'historique des relations de travail ainsi que le climat actuel des relations de travail aient pu entraîner la résistance au changement.

### **5.3.5 Support offert aux destinataires**

Cette dernière variable du changement est considérée comme un des leviers du projet de radiométrie. Les résultats obtenus aux entrevues révèlent que des outils ont été mis à la disposition des personnes affectées par le changement. Tout comme le mentionnent les auteurs Kotter et Schlesinger (1979) et Recardo (1995), un des moyens que doivent utiliser les gestionnaires afin d'éviter les résistances est de fournir un support (technique ou personnel) ainsi que les outils tels la formation ou les ressources nécessaires à la transition. Divers moyens ont été entrepris afin d'aider les gens à se relocaliser (formation, incitation à appliquer et consultante). Il nous apparaît également que ces outils étaient suffisants et que la mise en place de ceux-ci représente une des clés du changement puisque sans elle, l'insécurité risque d'émerger chez les personnes touchées par le changement.

Par contre, bien que de la formation ait été offerte, le taux de participation semble s'avérer insatisfaisant selon certains gestionnaires. Plusieurs raisons ont été

évoquées par ces derniers ainsi que par quelques releveurs : le retour aux études, conviction que la compagnie prendra la responsabilité de relocaliser les releveurs à la fin du projet, espoir des releveurs de faire partie du groupe restant et croyance que le projet de radiométrie ne fonctionnera pas. Quoique nous ne pouvons pas nous prononcer formellement à ce sujet, nous sommes d'avis que le manque de participation ainsi que le manque d'initiative de certains releveurs pour appliquer sur d'autres postes offerts en entreprise est dû selon nous en grande partie à une ambiguïté demeurée sans réponse : quelles sont les personnes qui feront partie du groupe des releveurs restants? Bien que certains croient que le nombre de cinq apparaît invraisemblable, nous sommes d'avis que cette ambiguïté n'est certes pas attribuable à un manque de clarté au niveau du nombre de releveurs restants puisque les gestionnaires soutiennent ce nombre depuis le début du projet. Par contre, nous pouvons supposer qu'elle est issue du fait que les releveurs ne savent pas lesquels d'entre eux feront partie des élus de ce groupe. Assurément, les plus anciens demeureront, mais advenant que les deux plus anciens réussissent à prendre leur retraite, il en résultera que deux postes seront disponibles pour les prochains releveurs sur la liste d'ancienneté. L'entente n'étant pas encore conclue avec la CSN, ce qui ne permet pas de certifier qui sera de la partie (rappelons que la convention stipule que quelque soit le département où l'abolition de poste a lieu dans l'entreprise, c'est le plus ancien employé de bureau au sein de toute l'entreprise qui se fera offrir une prime de départ). Dans ce cas-ci, l'entreprise tente d'obtenir une entente spéciale pour deux des releveurs afin qu'ils puissent bénéficier immédiatement de cette prime, bien que d'autres employés (2 à 4) soient plus anciens qu'eux dans l'entreprise. Alors, en tant que sixième ou septième releveur en ancienneté, peu prendront la chance de se relocaliser ou de suivre des sessions de formation puisqu'ils risquent de faire partie des releveurs restants. Dans ce cas-ci, pourquoi prendraient-ils le risque de perdre un travail qu'ils aiment s'ils ont la chance de le conserver?

Pour ce qui est des autres releveurs, nous en déduisons, suite aux différents commentaires reçus, que malgré la persistance des gestionnaires de prévenir que le nombre de cinq releveurs demeure, les releveurs estiment que ce nombre est

insuffisant. Ceci dit, selon eux, il est probable que le huitième et le neuvième releveur sur la liste d'ancienneté conserve son poste (si deux releveurs partent à la retraite et si le nombre restant s'élève à sept).

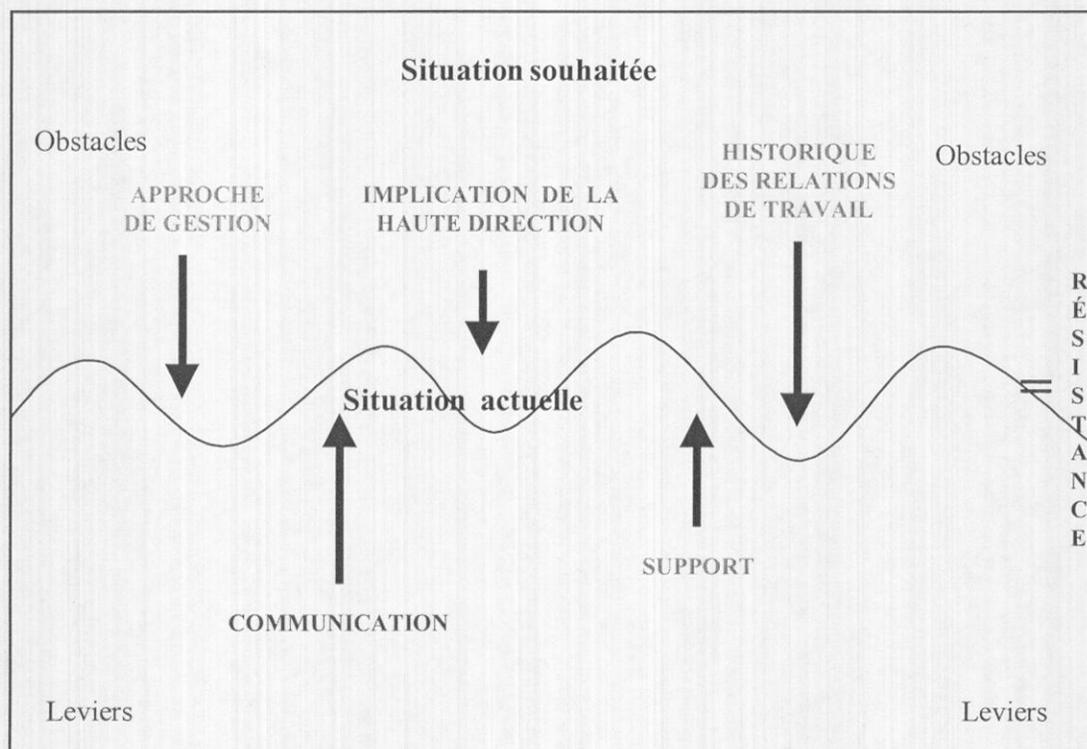
Voici donc ce qui selon nous pourrait en partie expliquer la résistance de certains releveurs à adhérer aux sessions de formation ainsi qu'à procéder à la recherche d'un autre poste au sein de l'entreprise.

#### **5.4 Grille d'interprétation de la résistance**

Nous avons retenu le modèle des champs de force développé par Lewin (1972, cité dans Collerette et Delisle, 1982) pour interpréter et mieux comprendre le lien entre les variables indépendantes et le degré de résistance face au changement étudié. Dans le langage du modèle des champs de force, la résistance résulterait de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement. Les forces positives s'apparentent aux leviers tandis que les forces négatives, aux obstacles du changement. Dans le cas du changement étudié, les leviers et les obstacles représentent les différentes variables indépendantes que nous avons déterminées et qui influencent notre variable dépendante : la résistance. Le degré de cette résistance résulte donc de ces forces (leviers et obstacles) qui agissent sur le changement étudié.

Notons que chacune des variables indépendantes peut initialement constituer un obstacle ou un levier au changement. Si nous tentons de reproduire les résultats que nous avons exposés dans la partie précédente, nous obtenons la grille suivante :

Figure 5

*Grille d'interprétation de la résistance au changement*

Comme la figure 5 le démontre, l'approche de gestion, l'implication de la haute direction et le climat des relations constitueraient les trois obstacles au changement étudié tandis que la communication et le support en seraient les leviers. La longueur des vecteurs représente le niveau d'influence de chacune des variables sur le degré de résistance. Les obstacles éloignent de la situation désirée du changement tandis que les leviers orientent vers celle-ci. La résultante des forces positives (leviers) et des forces négatives (obstacles) est le niveau de résistance observé dans le cadre du changement étudié.

Suite aux résultats que nous avons recueillis, nous en convenons que l'approche de gestion, l'historique des relations de travail ainsi que l'implication de la haute direction représentaient des obstacles à la situation de changement et, que la

communication ainsi que le support constituaient des éléments favorisant la réussite du changement. Dès lors, la présentation de ce schéma permet de mieux interpréter la confirmation de la deuxième hypothèse émise quant à la résistance au changement qui s'énonce comme suit : **" Il y a des liens entre les facteurs relatifs au mode d'implantation du changement et la résistance au changement"**.

Ainsi, certains facteurs tels que l'approche de gestion du changement, l'historique des relations de travail et l'implication de la haute direction ont-ils pu contribuer à la résistance au changement alors que la communication et le support ont-ils pu faire en sorte que le degré de résistance soit présent et maintenu à un certain niveau mais non extrêmement élevé. Même s'il semble que les gestionnaires de l'entreprise étudiée ont fait des efforts dans la gestion de ce changement, comme par exemple en communiquant intensivement et en apportant du support, il n'apparaît pas que ce soit suffisant pour éliminer toute résistance, encore faudrait-il croire qu'il soit possible d'en être ainsi. Nous pourrions cependant suggérer qu'à l'avenir, les trois autres facteurs reliés à la gestion du changement soient aussi pris en compte.

### *Conclusion*

Cette étude nous a permis de constater que des liens pouvaient être émis entre des facteurs relatifs au mode d'implantation du changement et la résistance. En effet, bien que les gestionnaires ne peuvent agir directement sur la perception et les intérêts des destinataires, certains comportements liés à la gestion du changement peuvent favoriser une diminution de la résistance potentielle des destinataires au changement.

En ce qui a trait à la communication, elle constitue un pré-requis à la réussite du changement envisagé. Notons également que les informations véhiculées sur le changement doivent être constantes afin de ne pas créer des attentes chez les destinataires du changement. Or, ce n'est pas tout. Le succès d'un changement passe par une bonne communication sur le projet en soi et ses implications, mais il faut également tenter de déterminer les détails importants qui se situent à d'autres niveaux. L'ambiguïté en ce qui regarde l'avenir des individus constitue une préoccupation fort importante chez les destinataires du changement et doit être réduite au maximum.

Par ailleurs, le support représente également un outil essentiel à l'introduction de tout changement; il permet de réduire la résistance tout en augmentant la sécurité chez les personnes concernées. Des outils tels la formation et les supports nécessaires doivent faire partie de la stratégie initiale du changement en plus d'être adaptés aux besoins des destinataires.

En ce qui a trait à l'historique des relations de travail, nous en venons à la conclusion qu'elle influence le niveau de résistance au changement. Une historique où le climat des relations de travail est sain, facilite le changement et sa réussite, tandis qu'un climat malsain favorise l'apparition de la résistance. Or, les initiateurs du changement n'ont peu de contrôle sur les événements qui précèdent la situation de changement. On ne peut revenir en arrière pour restaurer le climat. Par contre, nous retenons que le choix des personnes qui devront composer avec

les "destinataires" du changement est une variable considérable afin d'effectuer la transition en plus de la faciliter.

L'approche de gestion adaptée à la situation de changement correspond également à une clé de succès du changement en plus d'être susceptible de réduire le niveau de résistance potentiel que génère le changement. Ce que nous retenons à cet effet c'est que les gestionnaires doivent être à l'écoute des gens et que les suggestions ou commentaires soumis doivent être pris en considération. De cette façon, les personnes concernées par le changement risquent d'être moins réfractaires à ce dernier si elles sentent que l'on tient compte d'elles et de leurs opinions. D'un autre côté, nous sommes conscients qu'aucune approche ne s'apparente pas à un "one best way" pour éviter ou contrer la résistance au changement puisque chaque changement est différent.

En ce qui a trait à l'implication de la haute direction dans le projet de changement, elle permettra de soutenir les gestionnaires dans leur discours en plus de démontrer que le changement est important et qu'elle le désire. Il faudra utiliser ce levier à bon escient dépendant du type de changement et du message à véhiculer.

Si nous procédons aux conclusions de cette étude, nous pouvons constater que ce n'est pas tant le changement que ses implications et ce qu'il signifie pour les destinataires qui sont à l'origine du phénomène de la résistance. Ce qu'il faut retenir, c'est d'essayer d'envisager les conséquences de ce changement auprès des individus ainsi qu'au niveau des autres activités de l'entreprise. Par la suite, il s'agit de tenter de figurer quels moyens, parmi les facteurs reliés au mode d'implantation du changement, seraient les plus susceptibles d'atténuer les résistances potentielles qui risquent de constituer une entrave à notre projet de changement. Il faut donc appuyer nos stratégies d'implantation sur un bon diagnostic du changement (ce qu'il signifie, ce qu'il entraîne, etc.).

Ceci dit, nous sommes d'avis qu'il n'existe pas de recette miracle afin d'éviter la résistance au changement : celle-ci est incontournable. Chaque changement est différent puisque les éléments qui l'entourent divergent d'une situation à l'autre

(gens, conséquences du changement, culture...). Tout comme plusieurs auteurs l'indiquent, nous croyons la résistance doit être considérée dans tout projet de changement. Comme Lawrence (1969) en fait part, «...la résistance au changement n'est en elle-même ni bonne ou mauvaise. La résistance peut être fondée sur des motifs justes ou faux. Elle est toujours cependant un signal qui réclame que la direction étudie le problème plus en profondeur ».

### *Les limites de notre recherche*

Comme toute recherche, nous sommes conscients que ce travail comporte certaines limites. Six limites peuvent être soulevées :

- ◆ *Durée du projet* : Étant donné que le projet s'étend sur une période s'échelonnant sur plusieurs années, il est parfois difficile pour les personnes interrogées de se souvenir de certains événements de façon exacte (ex : dates). Les périodes récentes sont plus fraîches à leur mémoire et sont facilement soulevées tandis que certains détails lointains deviennent difficiles à se remémorer au moment même d'une l'entrevue. Donc, compte tenu de ce contexte particulier, il est possible que certaines informations reçues soient davantage centrées sur des événements marquants des premières années du projet et que certains détails qui auraient pu être intéressants pour les fins de cette recherche aient été mis aux oubliettes. Nous sommes donc conscients que les informations reçues comportent une limite importante de notre recherche.
- ◆ *Observateur externe* : Bien qu'être observateur externe permet d'observer la situation sous un autre angle et sous œil plus critique, il n'en demeure pas moins qu'il aurait été intéressant de suivre le déroulement du projet dès le début. Le fait d'intervenir à un moment précis du processus limite en quelque sorte le contact en profondeur et ne nous permet que d'avoir une vue d'ensemble au moment précis de notre intervention. En effet, en tant qu'étranger, il va de soi qu'il est fort possible que les confidences des personnes rencontrées sont limitées et plus superficielles.

- ◆ *Interdépendance des variables indépendantes* : Ce mémoire a été motivé par l'observation d'une réalité organisationnelle de changement et en particulier la manifestation de la résistance. Nous avons voulu observer les phénomènes de gestion du changement desquels pouvaient émerger des résistances. Le choix des variables indépendantes était dicté par une documentation éparse où s'entrecoupaient souvent les indicateurs. En ce sens, nous sommes conscients que les variables indépendantes identifiées n'étaient pas mutuellement exclusives et pouvaient même, avoir dans certains cas, des liens de cause à effet l'une sur l'autre. Par exemple, l'on peut constater que le choix d'une approche de gestion détermine le type de communication et de feed-back qui est utilisé et qu'en ce sens, il pourrait y avoir eu contamination des critères.
- ◆ *Grille d'entrevue et méthode de collecte* : Il aurait été préférable d'effectuer un pré-test afin d'éviter le nombre de modifications qui ont dû être apportées aux scénarios d'entrevue. En effet, certaines questions du questionnaire original ne s'appliquaient pas ou n'étaient pas adéquates à la situation (comme en témoignent les modifications rapportées à l'annexe 4). De plus, la formulation de certaines questions pouvait laisser transparaître les intentions du chercheur et ainsi suggérer des tentatives ou des choix de réponses (ex : Quelles sont les causes de la résistance?). Ces questions pouvaient laisser croire à l'établissement de certains liens subtils dénotant les idées préconçues du chercheur et ne permettant pas nécessairement de recueillir d'autres informations pertinentes et exprimées plus librement. À quelques autres occasions, les questions étaient de type fermé, ce qui ne facilitait pas l'élaboration sur des sujets pointus. Par exemple, la question " Est-ce que les employés étaient impliqués dans le changement? " invitait peu aux nuances et à l'expression libre de positions différentes comme s'il s'agissait d'une seule bonne façon de gérer le changement. La grille d'entrevue aurait pu ainsi bénéficier de questions plus ouvertes quant à leur contenu sans toutefois révéler de positions a priori.
- ◆ *Choix de l'échantillon* : Le choix de l'échantillon constitue une autre limite de cette recherche. L'échantillon des personnes interrogées est du type non

probabiliste puisque les noms des destinataires ont été déterminés par le biais de personnes travaillant au sein de l'entreprise.

- ◆ *Le contexte et la gestion* : Afin de comprendre davantage les résistances et de mieux les situer dans un contexte plus global, il aurait été intéressant de s'attarder à la gestion préconisée avant le changement. Ainsi, nous aurions pu mieux saisir le sens que prenait le changement pour les destinataires et mieux comprendre ce qu'ils voulaient dire lorsqu'ils se disaient déçus de perdre un emploi qu'ils aimaient. Était-ce à cause de la nature même du travail, de ce que représentait le changement ou d'autres facteurs? Une meilleure connaissance du style de gestion antérieur au changement aurait pu permettre de mieux cerner tous les enjeux.

Par ailleurs, il importe de souligner que compte tenu des conditions particulières de ce changement (relocalisation), nous ne pouvons conclure à une généralisation des résultats obtenus à d'autres situations de changement (ex : modification des tâches de l'employé). Par contre, ces résultats démontrent bien l'importance de chacun des facteurs relatifs au mode d'implantation du changement et de leur lien avec le phénomène de la résistance. Dès lors nous sommes d'avis que ces facteurs doivent être pris en considération quel que soit le type de changement auquel les gestionnaires auront à faire face.

Finalement, pour les recherches futures, nous suggérons une observation diachronique plus directe dans le milieu de travail dans le cas d'un changement qui s'étale sur plusieurs années. Cela permettrait une meilleure compréhension et probablement une interprétation plus juste des événements. Dans ce changement, il aurait été souhaitable que l'observateur soit présent à des intervalles réguliers afin d'être au parfum de tous les dénouements du changement. Ainsi, cela aurait comme avantage une meilleure familiarisation avec le milieu diminuant du moins les effets négatifs qu'engendrent un observateur externe.

# *Annexes*

## Annexe 1

### Phases de préoccupation du changement- Bareil 1998

#### **Phase 0. Indifférence :**

Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par l'innovation, il poursuit ses activités usuelles et fait « comme si rien n'était ». Il demeure indifférent et confortable par rapport à l'innovation.

#### **Phase 1. Sécurité de l'emploi :**

Le destinataire est inquiet des incidences de l'innovation sur lui-même et sur son emploi. Il s'interroge sur le maintien de son emploi, son rôle, son statut ou son pouvoir décisionnel. Il n'a plus l'impression de maîtriser ou de savoir ce qu'il l'attend, il ne sait plus où il se situe dans l'entreprise.

#### **Phase 2. Maintien de l'innovation :**

Le destinataire se questionne sur la volonté et la capacité de l'organisation à maintenir et à supporter l'innovation à plus long terme. Il veut s'assurer que ses efforts vaudront la peine.

#### **Phase 3. Objet du changement :**

Le destinataire quitte la zone de confort et commence à se questionner. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Il devient attentif et proactif, à la recherche d'informations concernant l'innovation : de quoi il s'agit, quand et comment ça va se faire.

#### **Phase 4. Aide et support organisationnel :**

Le destinataire éprouve la volonté de se conformer au changement prescrit et d'en faire l'essai. Pour ce faire, il considère les conditions et l'aide qui lui sont offertes. Il veut s'assurer de bien réussir son adoption.

#### **Phase 5. Collaboration et implication :**

Le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres. Il désire s'impliquer dans la mise en œuvre de l'innovation.

#### **Phase 6. Amélioration ou remplacement :**

Le destinataire recherche de nouveaux défis. Il désire améliorer ce qui existe déjà, soit par des modifications majeures allant jusqu'au remplacement de l'innovation par une autre, qui lui serait supérieure ou soit par de nouvelles utilisations ou applications de la même innovation.

Annexe 2

A :

Date : 97-11-10

De :

Copies : Dossier

Objet : Étude sur le changement

Nous avons été sollicités à participer à une étude portant sur les changements en entreprises et de leurs impacts sur les gens. Madame Danielle Gaumont, étudiante à la maîtrise en administration, a choisi de faire son mémoire de thèse sur le changement que nous vivons avec le projet de lecture à distance. En plus des releveurs, elle rencontrera des cadres et des membres de l'exécutif syndical et des releveurs qui se sont déjà relocalisés.

Vous êtes donc convoqués à une rencontre avec Madame Gaumont, mardi le 11 novembre à 08 h 45 .La rencontre aura lieu dans la salle Projets et Systèmes et ne durera que 45 minutes.

Nous vous remercions à l'avance de votre participation.

Annexe 3**QUESTIONNAIRE*****Questions s'adressant à la direction (responsables du changement)***

- 1) Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste le changement?
- 2) Comment le changement s'est-il déroulé?
- 3) Quelles étaient vos préoccupations pendant le changement?
- 4) Quel a été votre rôle tout au long du processus?

***Communication et approche de gestion***

- 5) Quels ont été les différents moyens pour informer les employés du changement?
- 6) Quels ont été les autres moyens utilisés pendant tout le déroulement du changement?
- 7) Quels ont été les principaux messages transmis par rapport au changement ?  
Au début?            Pendant?            Et dernièrement?
- 8) Est-ce que les employés étaient impliqués dans les discussions du changement? Comment?
- 9) Les employés étaient-ils impliqués dans le processus de changement?  
Comment?  
À quel moment (certains plus ou moins) ?
- 10) Quels ont été les impacts de cette implication par rapport au changement?
- 11) Le syndicat était-il impliqué dans les discussions du changement? Comment?
- 12) Est-ce que le syndicat était impliqué dans le processus de changement?  
Comment?  
À quel moment (certains plus ou moins) ?
- 13) Quels ont été les impacts de cette implication par rapport au changement?
- 14) Êtes-vous satisfait des communications? Pourquoi?  
Sur une échelle de 1 à 10, où 1 est égal à médiocre et 10 excellent, où les situeriez-vous?

### *Résistance*

- 15) Quels étaient les principaux objectifs visés par le changement (délais, performance, coûts, ressources humaines) et quels en sont les résultats?  
Sur une échelle de 1 à 10, où 1 est égal à médiocre et 10 excellent où situeriez-vous le projet par rapport à l'atteinte de ces objectifs jusqu'à maintenant?
- 16) Au début, comment les employés ont-ils réagi au changement?  
Pendant le changement comment ont-ils réagi?  
Y a-t-il eu de la résistance?
- 17) Comment qualifieriez-vous le niveau de résistance? **Pas du tout, un peu, moyennement ou beaucoup?**
- 18) Comment s'est elle manifestée? (ex : vandalisme / sabotage)  
À quoi l'attribuez-vous?
- 19) Qu'avez-vous fait face à cette résistance?
- 20) Au cours de l'implantation du changement, est-ce qu'il y a eu des indicateurs qui ont changé? (taux d'absentéisme, diminution de l'efficacité, accidents de travail)

### *Historique des relations de travail*

- 21) Pourriez-vous me décrire comment étaient les relations que vous entreteniez avec vos employés avant le changement?(beaucoup de plaintes, de griefs, de grèves, peu de collaboration...)
- 22) Comment étaient-elles pendant le changement?
- 23) Est-ce que vos relations de travail ont été modifiées à cause du changement?  
Si oui, comment?

### *Implication de la haute direction*

- 24) La haute direction était-elle impliquée tout au long du changement? De quelle façon?  
Selon vous, aurait-elle pu l'être davantage?
- 25) Y avait-il une personne responsable de mettre le changement en place?

- 26) Sous quels critères la personne responsable du changement a-t-elle été choisie?
- 27) Était-elle vouée à d'autres activités ou le changement constituait sa seule préoccupation?
- 28) Y avait-il une équipe responsable de mettre le changement en place?
- 29) Comment percevez-vous l'équipe affiliée à la personne responsable du changement? (choix, compétence)

*Support et formation*

- 30) Qu'est-ce que vous avez offert en terme de support aux employés?  
Est-ce que vous jugez que c'était suffisant? Pourquoi?
- 31) Au niveau du support, les employés ont-ils eu la possibilité de recevoir une formation?  
Y ont-ils participé? Pourquoi selon vous?
- 32) Jusqu'à maintenant, considérez vous le changement comme un succès ou un échec? Pourquoi?

Questions s'adressant aux employés

- 1) Pourriez-vous m'expliquer ce qu'est le changement?
- 2) Comment avez-vous été affecté par le changement?
- 3) Comment l'avez-vous vécu?
- 4) Comment le changement s'est-il déroulé?

***Communication et approche de gestion***

- 5) Comment avez-vous été avisé du changement (oral (rencontre)/écrit (mémos))?

Quand avez-vous été avisé la première fois?

Qui vous l'a annoncé?

- 6) Et par la suite, que s'est-il passé? Avez-vous été informé régulièrement?

- 7) Est-ce que l'on vous a expliqué en quoi consistait le changement ?

Pourquoi on le faisait?

Comment cela se déroulerait?

Comment il vous toucherait et ce qu'on attendait de vous?

- 8) Quelles sont les informations que vous auriez aimé savoir par rapport au changement?

Est-ce que l'on a répondu à ces questions?

- 9) Après l'annonce du changement y a-t-il eu des rencontres avec vous pour discuter du changement dans le but de savoir si vous avez bien compris tout ce qu'il impliquait?

Avez-vous eu la chance de donner votre opinion et ce tout au long du changement?

Si oui, vous sentiez-vous écoutés, sentiez-vous que ce que vous disiez avait de l'impact, que c'était pris en considération (y a-t-il un processus de négociation et d'ententes)? Pourquoi?

10) Êtes-vous satisfait des communications? Pourquoi?

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 est égal à médiocre et 10 excellent, où les situeriez-vous?

### *Résistance*

11) Comment avez-vous réagi face à tout ça au début? Pendant?

Comment vos collègues ont réagi? Y a-t-il eu de la résistance (contestations et formes ex : vandalisme / sabotage)? Expliquez.

12) Comment qualifieriez-vous le niveau de résistance? Pas du tout, un peu, **moyennement ou beaucoup?**

13) Comment s'est elle manifestée?

À quoi l'attribuez-vous?

14) Y a-t-il eu des rumeurs concernant le changement? Lesquelles?

### *Historique des relations de travail*

15) Pourriez-vous me décrire comment étaient les relations que vous entreteniez avec vos patrons avant le changement? (beaucoup de plaintes, de griefs, de grèves, peu de collaboration...)

16) Comment étaient-elles pendant le changement?

17) Est-ce que vos relations de travail ont été modifiées à cause du changement?

Si oui, comment?

### *Implication de la haute direction*

18) Y avait-il une personne responsable de mettre le changement en place?

19) Comment percevez-vous la personne responsable de mettre le changement en place?

Selon vous, était-elle assez disponible? Expliquez.

Selon vous, était-elle assez compétente? Expliquez.

20) Y avait-il une équipe responsable de mettre le changement en place?

21) Qui faisait partie du groupe responsable de mettre le projet de changement en place?

Comment percevez-vous ce groupe? (impressions)

22) Est-ce que vous sentiez que la haute direction était impliquée dans le changement? Comment?

Est-ce que le changement semblait une priorité? Pourquoi?

*Support et formation*

23) Quel genre d'aide ou de support vous a-t-on offert pendant le changement?

24) Est-ce l'on vous a offert de la formation?

Si oui, avez-vous participé? Pourquoi?

25) Finalement, voyez-vous le changement comme un succès ou un échec? Pourquoi?

Questions s'adressant au syndicat

- 1) Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste le changement?
- 2) Comment le changement s'est-il déroulé?
- 3) Quelles étaient vos préoccupations pendant le changement?
- 4) Quel a été votre rôle tout au long du processus?

***Communication et approche***

- 5) Comment avez-vous été avisé de ce changement? (rencontre / mémo)

Quand avez-vous été avisé pour la première fois?

Et par qui?

- 6) Est-ce que l'on vous a expliqué en quoi consistait le changement ?

Pourquoi on le faisait?

Comment cela se déroulerait?

Et ce qu'on attendait de vous?

- 7) Et par la suite, considérez-vous que vous avez été bien informé régulièrement du changement tout au long de son implantation? Pourquoi?

- 8) Avez-vous eu la chance de donner votre opinion?

- 9) Sentiez-vous que vous étiez impliqué dans le processus du changement?

Comment? Pourquoi?

- 10) Êtes-vous satisfait des communications? Pourquoi?

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 est égal à médiocre et 10 excellent, où les situeriez-vous?

*Résistance*

- 11) Comment les employés ont-ils réagi au changement au début? Pendant?
- 12) Y a-t-il eu de la résistance ?
- 13) Comment qualifieriez-vous le niveau de résistance? **Pas du tout, un peu, moyennement, ou beaucoup?**
- 14) Comment s'est elle manifestée?  
(contestations et formes, ex : vandalisme / sabotage)  
À quoi l'attribuez-vous?
- 15) Y a-t-il eu des actions qui ont été posées suite à cette résistance? Lesquelles?  
Quels en ont été les résultats?
- 16) Y a-t-il eu des rumeurs par rapport au changement? Lesquelles?
- 17) Au cours de l'implantation, est-ce qu'il y a eu des indicateurs qui ont changé?  
(taux absentéisme, ralentissement de la cadence de production, nombre accidents de travail)

*Historique des relations de travail*

- 18) Pourriez-vous me décrire comment étaient les relations que vous entreteniez avec la partie patronale avant le changement?
- 19) Comment étaient-elles pendant le changement?
- 20) Est-ce que vos relations ont été modifiées à cause du changement? Si oui, comment?
- 21) Y a-t-il eu des compromis à faire, avez vous eu à négocier ? Expliquez.  
Êtes-vous satisfait des résultats? Pourquoi?

*Implication de la haute direction*

22) Y avait-il une personne responsable de mettre le changement en place?

23) Comment percevez-vous la personne responsable de mettre le changement en place?

Selon vous, était-elle assez disponible? Expliquez.

Selon vous, était-elle assez compétente? Expliquez.

24) Y avait-il une équipe responsable de mettre le changement en place?

25) Comment percevez-vous l'équipe affiliée à la personne responsable du changement?

26) Est-ce que vous sentiez que la haute direction était impliquée dans le changement? Comment?

Est-ce que le changement semblait une priorité? Pourquoi?

*Support et formation*

27) Quel genre d'aide ou de support la direction a-t-elle offert pendant le changement?

28) Pour votre part, avez-vous offert un support quelconque? Lesquels ?

29) Si c'était à recommencer, qu'est-ce que vous changeriez ou recommanderiez aux personnes responsables?

## Annexe 4

### Modifications aux questions d'entrevue

Questions	Direction	Employés	Syndicat
<i>Quels ont été les principaux messages transmis au début du changement et pendant le changement ?</i>	4		
<i>Quels ont été les impacts de cette implication (employés) par rapport au changement ?</i>	1		
<i>Quels ont été les impacts de cette implication (syndicat) par rapport au changement ?</i>	1		
<i>Sous quels critères la personne responsable du changement a-t-elle été choisie ? Était-elle vouée à d'autres activités ou le changement constituait sa seule priorité ?</i>	1		
<i>Comment percevez-vous l'équipe affiliée à la personne responsable du changement ?</i>	1		
<i>Au cours de l'implantation du changement, est-ce qu'il y a eu des indicateurs qui se sont modifiés (taux d'absentéisme, diminution de l'efficacité, accidents de travail) ?</i>			2
<i>Y a-t-il eu des actions qui ont été posées suite à cette résistance ? Lesquelles ? Quels en sont les résultats ?</i>			2
<i>Comment avez-vous été avisé du changement ?</i>		5	5
<i>Quand avez-vous été avisé pour la première fois ?</i>		2	2
<i>Est-ce que le changement semblait une priorité (pour la haute direction) ? Pourquoi ?</i>			1
<i>Comment percevez-vous la personne responsable de mettre le changement en place ? Selon vous, était-elle disponible ? Expliquez ? Selon vous, était-elle assez disponible ? Expliquez ?</i>		2	2
<i>Après l'annonce du changement, y a-t-il eu des rencontres avec vous pour discuter du changement dans le but de savoir si vous saviez tout ce qu'il impliquait ?</i>		3	
<i>Qui faisait partie du groupe responsable de mettre le changement en place ? Comment percevez-vous ce groupe ?</i>		2	
<i>Est-ce que l'on vous a offert de la formation ? Si oui, avez-vous participé ? Pourquoi ?</i>		1	

Légende :

- 1 : Question retirée puisque la réponse à la question précédente était négative ou répondait à cette question rendant inutile cette question d'approfondissement.
- 2 : Question retirée puisque trop pointue et les gens ne disposaient pas de ces informations.
- 3 : Question retirée puisque les réponses précédentes confirmaient cette information.
- 4 : Question modifiée puisqu'au départ la question comportait trois temps : début, pendant et dernièrement. Les termes « dernièrement et pendant » semblaient similaires pour les répondants puisque le changement n'était pas encore terminé.
- 5 : Question modifiée pour : *Comment avez-vous été avisé du changement pour la première fois ?*

Le complément ajoutait une précision quant à l'information que nous cherchions à retirer de cette question.

### *Références*

AMBURGEY, T.L. et autres, (1993). « Ressetting the Clock : The Dynamics of Organizational Change and Failure », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, (1), p. 51-73.

BAND, W., (1995). « Making peace with change », *Security Management*, Vol. 39, p. 21-22.

BAREIL, C., (1997). « Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation: une étude diachronique », Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, 242 pages.

BEAUFILS, A. et GUIOT, J. M., (1989). « Développer l'organisation : perspectives sur le processus d'intervention », Boucherville, Qc : Gaëtan Morin Éditeur.

BEER, M., et autres, (1992). « Pourquoi les grandes entreprises réagissent lentement », *Harvard L'Expension*, Vol. 34, p. 93-103.

BÉRARD, D., (1996). « Le grand ménage », *PME*, Vol. 3, p. 6-14.

BERGERON, J. L. et autres., (1979). « Les aspects humains de l'organisation », Chicoutimi, Qc : Gaëtan Morin Éditeur.

BRASSARD, A., (1998). « Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations », *Collection Gestion des paradoxes dans les organisations. Tome 1 : Changements organisationnels*, Cap Rouge, Qc : Presses InterUniversitaires, p. 3-15.

COCH, L. et FRENCH, J. R., (1948). « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, Vol.2, p. 512-532.

COGHLAN, D., (1993). « A person-centred approach to dealing with resistance to change », *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14, (4), p.10-14.

COLLERETTE, P. et DELISLE, G., (1982). « Le changement planifié », Montréal, Qc : Éditions Agence d'Arc.

COLLERETTE, P., DELISLE, G. et PERRON, R. ( 1997). « Le changement organisationnel : Théorie et pratique », Québec, Qc : Presses de l'Université du Québec.

- COLLERETTE, P. et SCHNEIDER, R., (1996). « Le pilotage du changement », Québec, Qc : Presses de l'Université du Québec.
- COTÉ, N. et autres, (1986). « Individu, groupe et organisation », Chicoutimi, Qc : Gaëtan Morin Éditeur.
- DESMARAIS, J-M, HAMELLE, B. et NIEWENGLOWSKI, P., (1990). « Anticiper et vivre le changement », Paris : Éditions d'organisation.
- DUCHARME, R. et JACOB, J., (1994). « Changement technologique et gestion des ressources humaines », Montréal, Qc : Gaëtan Morin Éditeur.
- FINK, S. F. et BEAK, J. et TADDEO, K., (1971). « Organizational Crisis and Change », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, (1), p. 15-37.
- GAMBRELL, S.W. et STEVENS, C.A., (1992). « Moving through the three phases of organizational change », *Industrial Management*, Vol 34, (4), p. 4-6.
- GAUTHIER, B., (1992). « Recherche sociale », Sainte-Foy, Qc : Presses de l'Université du Québec.
- GIOIA, D. et CHITTIPEDDI, K., (1991). « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 433-448.
- GOODWIN, W., (1971). « Resistance to change », *American Behavioral Scientist*, Vol. 14, p. 745-766.
- GRAWITZ, M., (1996). « Méthodes des sciences sociales », 10<sup>ième</sup> édition, Paris : Dalloz.
- GROUARD, B. et MESTON, F. (1993). « L'entreprise en mouvement: Conduire et réussir le changement », Paris : Dunod.
- HAFSI, T. et DEMERS, C., (1997). « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations », Montréal, Qc : Les Éditions Transcontinental.
- HANNAN, M. T. et FREEMAN, J., (1984), « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, Vol. 49, p. 149-164.
- HONEY, P., (1988). « The Management of Change », *Management Services*, Vol. 32, (12), p. 14-16.
- HUBBARD, E. E., (1994). « The Hidden Side Of Resistance To Change », Californie : Global Insights Publishing.
- HULTMAN, K E, (1995). « Scaling the wall of resistance », *Training & Development*, Vol. 49, (10), p. 15-18.

HULTMAN, K.E., (1980). « Identifying and Dealing with Resistance to Change », *Training and Development Journal*, Vol. 34, p. 28-33.

KETS DE VRIES, M. et MILLER, D., (1985). « L'entreprise névrosée », Paris : McGraw Hill.

KIRKPATRICK, D. L., (1985). « How to manage change effectively », San Francisco : Jossey-Bass.

KOTTER, J.P., (1996). « Leading Change », Boston : Harvard Business School Press.

KOTTER, P. et SCHLESINGER, L., (1979). « Choosing strategies for change », *Harvard Business Review*, Vol. 57, p. 106-114.

KROVI, R., (1993). « Identifying the causes of resistance to IS implementation: A change theory perspective », *Information & Management*, Vol. 25, (6), p. 327-335.

LARAMÉE, A., (1989). « Les communications dans l'organisation », Québec : Presses de l'Université du Québec.

LAWRENCE, P. R., (1969). « Comment faire face à la résistance au changement », Traduction par Pierre Laurin, *Harvard Business Review*, Brochure no 916911, 11 pages.

LESCARBEAU, R. (1994). « L'enquête feed-back », Montréal, Qc : Presses de l'Université de Montréal.

MAISONNEUVE, J., (1969). « La dynamique des groupes », Paris : Presses Universitaires de France.

MARIOTTI, J., (1996). « Troubled by resistance to change? », *Industry Week*, Vol. 245, (18), p. 30.

MAUER, R., (1996). « Using resistance to build support for change », *Journal for Quality & Participation*, Vol. 19, (3), p. 56-63.

MAYER, R. et OUELLET, F., (1991). « Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux », Boucherville, Qc : Gaëtan Morin Éditeur.

MEYER, A.D. et autres (1990). « Environmental Jolts and Industry Revolution : Organizational Responses to Discontinuous Change », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 93-110.

MILLER, D. et FRIESEN, P.H., (1982). « Structural Change and Performance : Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approches », *Academy of Management Journal*, Vol. 25, (4), p. 867-892.

MORIN, E., (1992). « Le changement et les résistances », Document pédagogique, Montréal, Qc : École des Hautes Études Commerciales, 21 pages.

MORRIS, L., (1995). « Resisting or committing to change », Training & Development, Vol. 49, (10), p. 59.

OLIVER, C., (1991). « Strategic Responses to Institutional Processes », Academy of Management Review, Vol. 16, (1), p. 145-179.

PASCARELLA, P., (1987). « Resistance to change ; It can be a plus », Industry Week, Vol. 234, (2), p. 45-47.

PEMARTIN, D., (1987). « Réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains », Paris : Éditions ESF.

PICHAULT, F., (1993). « Ressources humaines et changement stratégique ; vers un management politique », Bruxelles : De Boeck-Wesmael.

PORRAS, J.I. et SILVERS, R.C., (1991). « Organization development and transformation », Annual Review of Psychology, Vol. 42, p.51-78.

RECARDO, R. F., (1995). « Overcoming resistance to change », National Productivity Review, Vol. 14, (2), p. 5-12.

RONDEAU, A., (1994). « La transformation des organisations : ce qui en affecte la réussite », Centre d'études en qualité totale, Cahier de recherche no 01-94, février, 11 pages.

SCHMITT, J. P., (1975). « La façon de changer vaut mieux que ce qu'on change », Direction et Gestion, Vol. 3, p. 7-13.

SCOTT, C. et JAFFE, D., (1992). « Maîtrisez les changements dans l'entreprise », Laval, Qc. : Éditions Agence d'ARC Inc.

STREBEL, P., (1996). « Why do employees resist change », Harvard Business Review, Vol. 74, (3), p. 86-95.

TESSIER, R. et TELLIER, Y., (1991). « Changement planifié et développement des organisations : Théories du changement social intentionnel : participation, expertise et contrainte », Tome 5, Québec : Presses de l'Université du Québec.

TUSHMAN, M.L. et ROMANELLI, E., (1985). « Organizational Evolution : A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », Research in Organizational Behavior, Vol. 7, p. 171-222.

WATSON, G., (1971). « Resistance to change », American Behavioral Scientist, Vol 14, p. 745-766

ZALTMAN, G. et autres, (1973). « Innovations and Organizations », New York : J. Wiley.

ZALTMAN, G. et DUNCAN, R., (1977). « Strategies for Planned Change », New York : Wiley-Interscience Publication.