

-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

La résistance au changement revisitée
du top management à la base :
UNE ETUDE EXPLORATOIRE

Alain VAS¹

Assistant à l'Université Catholique de Louvain,
Unité de Stratégie d'Entreprise
de l'Institut d'Administration et de Gestion.

Adresse :

Université Catholique de Louvain, IAG, Belgique
1, Place des Doyens, 1348 Louvain-La-Neuve
Tel : (32) 10 478423 - Fax : (32) 10 478324
E-mail : vas@poge.ucl.ac.be

Bénédicte VANDE VELDE

Assistante à l'Université Catholique de Louvain,
Unité de Gestion des Ressources Humaines
de l'Institut d'Administration et de Gestion.

Adresse :

Université Catholique de Louvain, IAG, Belgique
1, Place des Doyens, 1348 Louvain-La-Neuve
Tel : (32) 10 478513 - Fax : (32) 10 478324
E-mail : vandavelde@rehu.ucl.ac.be

Mots-clés :

Résistance au changement - Changement organisationnel - Acteurs - Etude de cas

¹ Toute correspondance future est à adresser à Alain VAS.

LA RESISTANCE AU CHANGEMENT REVISITEE
DU TOP MANAGEMENT A LA BASE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE

Alain VAS
Bénédicte VANDE VELDE
Université Catholique de Louvain
Institut d'Administration et de Gestion

I. INTRODUCTION

Dans son ouvrage récent consacré au changement dans les entreprises, Maurer (1996) annonce des chiffres alarmants d'échec dans la mise en œuvre de changements organisationnels majeurs. Il semble que les efforts de réengineering n'aient pas plus de 33% de chance de succès, les fusions et acquisitions n'auraient que 29% de chance de réussir, les programmes d'amélioration de la qualité atteindraient leurs objectifs dans la moitié des cas seulement et la mise en application de nouveaux softwares réussirait dans seulement 20% des cas.

L'étude du changement organisationnel constitue donc un problème central à la fois pour les théoriciens et les praticiens en management. Le besoin des managers de mieux comprendre les moteurs et les freins du changement et les études récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le changement et passant en revue plusieurs études empiriques mettent d'ailleurs en exergue le besoin de plus de travaux dans ce domaine (Van de Ven & Poole, 1995 ; Barnett & Caroll, 1995).

Tant le discours managérial que la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements. La résistance est décrite comme un phénomène irrationnel, contre-productif, mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise. Nous tenterons dans le cadre de cette recherche de cerner le concept de résistance, ses raisons et ses formes d'apparition ainsi que les catégories d'acteurs chez qui elle se présente.

Bien que le concept de résistance semble connu et familier, l'objectif de cet article est de le revisiter, par une analyse menée aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Nous approcherons cette notion par le biais d'une étude de cas dans une entreprise de grande taille en profonde mutation.

II. LES APPORTS DE LA LITTÉRATURE

En se penchant sur la littérature managériale, on retrouve, dès les années 50, les premières traces du concept de résistance au changement (Coch et French, 1948). Loin d'effectuer une revue de littérature exhaustive sur ce thème, tant les écrits sont divers et multiples, nous nous proposons dans cette partie de présenter quelques auteurs influents, qui ont participé à la construction d'une conception de la résistance très « top-down ». En effet, ils présentent le manager comme quelqu'un qui doit surmonter la résistance au changement, ce qui implique, implicitement, que les sources de résistance seraient localisées aux échelons les plus bas de l'organisation.

1. Le concept de « résistance au changement »

Le titre de l'article de Coch et French publié dès 1948 « *Overcoming resistance to change* », est révélateur d'une certaine conception de la résistance au changement. Ils présentent la résistance au changement comme une combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et collectives, issues de forces induites par le groupe (1948 : 521). Leur travail au sein de l'usine Harwood Manufacturing s'est essentiellement focalisé sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production.

« Un des plus sérieux problèmes rencontrés ... a été la résistance des travailleurs de production face aux changements nécessaires dans les méthodes et les postes de travail. » (Coch et French, 1948 : 512)

Ils ont fait émerger l'idée que les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci. Étant donné que la résistance au changement semble d'abord être un problème de motivation, les auteurs encouragent les managers à utiliser des méthodes de participation de groupes dans les processus de changement organisationnel, pour dépasser la résistance causée par des normes de groupe dans le milieu de travail. La résistance y est donc clairement présentée comme un phénomène à surmonter par les managers.

Kurt Lewin (1951) a été un des premiers à s'intéresser à la dynamique des groupes. Lors de ses interventions célèbres portant sur le changement d'habitudes alimentaires, il a mis en évidence le fait que la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe. Il conclut donc qu'il faut agir sur ces normes pour obtenir des changements collectifs. Sa théorie des « champs de forces » présente la résistance au changement comme un contre-poids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Il insiste sur l'importance d'analyser les forces motrices et résistantes au changement qui établissent un certain équilibre au sein d'un groupe. Kurt Lewin propose deux méthodes pour modifier ce niveau d'équilibre ; soit l'ajout de forces favorables poussant le système vers le changement désiré, soit la diminution des forces antagonistes. La méthode qui accentue les pressions favorables au changement sans diminuer directement les forces contraires semble plus sensible à la résistance au changement. Kurt Lewin positionne donc la résistance au changement plutôt au niveau des systèmes présents au sein des groupes que de la psychologie des individus en tant que telle. L'intérêt de sa théorie est de permettre d'expliquer le changement et l'inertie par un jeu de forces antagonistes et favorables au changement. Par contre ses travaux ne développent pas en détails les raisons et les formes de résistance au changement rencontrées.

Lawrence (1969), lui, s'intéressera de façon plus détaillée aux causes et aux effets de la résistance au changement. Il défend l'idée que les individus ne résistent pas au changement technique en tant que tel mais à l'impact de ce changement sur les relations sociales. Il préconise de focaliser l'attention des managers sur les modifications réelles engendrées par le changement dans les interactions sociales au sein de l'organisation. Une des solutions qu'il envisage consiste à impliquer les personnes et à les faire participer au changement. Mais la participation ne suffit pas car la clé du problème réside dans la compréhension de la nature même de la résistance. L'auteur en déduit que le management peut influencer les attitudes des employés et traiter ainsi le problème à sa source en élargissant les intérêts des staffs, en utilisant des termes compréhensibles pour tous, en adoptant un regard neuf à propos de la résistance et en établissant de nouvelles définitions de fonctions. Il conclue en indiquant que le top management doit réaliser que les « staffs » résistent aussi au changement social.

Par conséquent, il s'agit de s'en occuper de la même manière que ces derniers doivent s'occuper des opérateurs.

Kotter et Schlesinger (1979) vont renforcer l'idée que les managers doivent surmonter la résistance en proposant toute une série de stratégies selon les contextes dans lesquels elle survient. Ils présentent, sur un continuum, six stratégies qui sont la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la coercition. L'intérêt de leur approche est de proposer des stratégies managériales contingentes, selon le degré de résistance rencontré.

Plus récemment, Kanter, Stein et Jick (1992) se sont intéressés au changement organisationnel planifié dans les grandes organisations. Ils ont identifié trois catégories d'acteurs importants lors de la conception et la mise en oeuvre de changements au sein des organisations (1992 : 16). Ils définissent les « stratèges » qui conçoivent le changement, les « organisateurs » qui le mettent en oeuvre et les « récepteurs » qui en sont les destinataires. Ils présentent explicitement la catégorie des récepteurs comme étant la source principale de résistances au changement.

« Les Récepteurs du changement représente le groupe le plus nombreux (des trois groupes présentés) qui doit adopter et s'adapter au changement ... (Ils) apparaissent, dans la littérature sur le changement organisationnel comme les sources de résistances principales » (Kanter & co, 1992 : 379-380)

Ces différents articles nous ont permis de relever tout d'abord, une conception commune de la résistance qui localise implicitement, voire même explicitement, les sources de résistance au changement chez les subordonnés, les personnes situées au niveau hiérarchique les plus bas de l'organisation. Ensuite, la littérature managériale, présentée précédemment, s'est peu attachée à définir le concept de résistance tant il est complexe et pluri-formes. Nous tenterons de définir la résistance en nous intéressant à ses causes et aux formes qu'elle peut prendre au sein des organisations.

2. Les origines de la résistance au changement

Etudier les origines de la résistance n'est pas chose aisée, tant les causes sont multiples et s'attachent à des niveaux d'analyse différents. Il nous paraît essentiel de structurer l'approche en deux niveaux : le niveau individuel et le niveau collectif.

2.1 Les origines individuelles de la résistance au changement

Kotter et Schlesinger (1979) ont tenté d'identifier une combinaison de quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu. Ils relèvent premièrement, un « intérêt individuel lié à l'esprit de clocher » (parochial self interest) où l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation. Deuxièmement, le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, largement influencés par leur expérience passée du changement, poussent également les individus à résister. Troisièmement, ils notent une faible tolérance au changement des gens, par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus. Quatrièmement, il semble que les gens résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet.

D'autres auteurs ont mis en avant la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité. Nombre de facteurs interviennent, et sans vouloir prétendre à l'exhaustivité, nous avons retenu plusieurs typologies des causes de résistance.

Brenot et Tuvée (1996:91) catégorisent les origines des résistances individuelles autour de plusieurs thèmes clés :

- Le niveau de connaissances, d'éducation et par là, l'ouverture d'esprit.
- Les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) versus les fonctions routinières.
- Les raisons économiques
- Les attitudes, les préjugés, l'esprit de clocher.
- Les craintes et les conflits, les sentiments d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel.

Selon Kanter (1985), les « récepteurs » résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

La perte de contrôle qui met en exergue que trop de choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux.

La trop forte incertitude par manque d'information touchant aux étapes suivantes et aux actions futures.

Le manque d'information lorsque les décisions sont exposées sans préparation ni background.

Les coûts de confusion quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues.

Le sentiment de perdre la face quand la nécessité de changer donne aux gens le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

Ces quelques exemples présentent les causes multiples qui sont à l'origine de la résistance au changement des individus. Bien sûr les causes sont aussi à rechercher dans la dynamique des organisations.

2.2 Les origines organisationnelles de la résistance au changement

L'écologie des populations (Hannan&Freeman, 1984) est un des courants qui défend fortement l'inertie structurelle des organisations en partant de l'idée que les différents groupes d'intérêts internes et externes préfèrent des organisations fiables et qui rendent compte de leurs actions rationnellement. Ces auteurs mettent également en évidence l'importance des routines standardisées et de l'institutionnalisation des buts pour assurer la survie et la pérennité des organisations. Ce sont ces phénomènes qui induisent des résistances au changement.

De nombreux travaux ont appuyé cette conception d'inertie de l'organisation en privilégiant le passé comme explication de l'évolution ou de la non évolution de l'entreprise (Boeker, 1989; Kimberly, 1979). Starbuck (1965) affirme également que lorsqu'une organisation adopte un type de stratégies, cela rend automatiquement difficile voire impossible l'adoption d'autres stratégies. Selon Quinn (1980), les organisations auraient généralement tendance à préserver leur stratégie plutôt que de la changer radicalement. Miller & Friesen (1980), quant à eux, parle de "strategic momentum" qui amène les organisations à s'adapter très lentement aux changements environnementaux.

Il semble bien qu'à la fois la structure organisationnelle, la culture, la stratégie contribuent à un certain niveau de résistance au changement. Les valeurs, les normes sociales, les références auxquelles le groupe ou l'organisation se réfère peuvent être en contradiction avec le changement, ce qui amène à percevoir le changement comme une menace pour le statut quo du groupe ou de l'organisation. C'est pourquoi nous consacrerons une section de notre étude de cas à présenter le contexte général dans lequel le changement a eu lieu.

3. Les formes de résistance au changement

Carton (1997 : 51) dans son ouvrage intitulé « *Eloge du changement* », a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs, ...

L'argumentation est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

La révolte survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève, ..., sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

Nous aborderons les réalités présentes dans ces quatre catégories à la lumière de plusieurs extraits d'entretiens réalisés dans le cadre de notre recherche.

4. La résistance au changement : un concept « complexe ».

Comme nous pouvons le constater, le concept de résistance au changement est un concept complexe, englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles, pour ne citer que celles-là. Par conséquent, il faut rester prudent lorsque l'on aborde la résistance comme un concept unique et global. Il convient plutôt de

s'intéresser aux objectifs à la fois collectifs et individuels à l'origine de cette résistance. Dans la majorité des cas, il semble que le but recherché soit de maintenir autant que possible le statut quo dans l'organisation.

Conscients de ne pas avoir fait le tour complet de la question et privilégiant certains auteurs marquants, nous pouvons néanmoins tirer certaines conclusions de cette section. La résistance comporte le plus souvent une connotation négative en ce sens qu'elle freine le changement alors même que ce dernier devient une nécessité pour les entreprises. Pour la plupart, la résistance se cantonne aux échelons inférieurs de l'organisation ; du moins, on ne risque pas de la retrouver chez les « stratèges » (Kanter et co, 1992), concepteurs du changement. C'est pourquoi, la majorité des auteurs traitant des moyens de surmonter cette résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement. Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons de remettre en cause cette conception de la résistance au changement en analysant les implications d'un changement à travers les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

III. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

1. Introduction

Nous avons opté pour une étude de cas en profondeur au sein de l'entreprise Technico². Pour nous familiariser à notre terrain de recherche, nous nous sommes focalisés dans un premier temps, sur l'analyse de documents internes et externes ainsi que sur l'interview de l'ensemble de l'équipe dirigeante de l'entreprise, soit 25 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures. Etant donné le caractère essentiellement « top-down » des changements opérés au sein de Technico, l'équipe dirigeante est réellement apparue comme des informants-clés (Phillips, 1981; John et Reve, 1982, Evrard et al., 1997). Suite à cette première phase exploratoire, nous nous sommes focalisés sur l'étude d'un projet de changement particulier, baptisé WFM (Work Force Management), mis en œuvre au sein de la division Installation&Maintenance de Technico. Nous avons confrontés plusieurs documents, observations et interviews menés auprès d'acteurs organisationnels issus de différents niveaux hiérarchiques (voir annexe 1 pour les détails), afin d'analyser les mécanismes de résistance au changement observés aux différents niveaux de l'organisation. Le projet a débuté en janvier 1999 et nous l'avons suivi en temps réel, par une présence sur le terrain de deux jours par semaine en moyenne. La connotation négative qu'évoque la résistance au changement chez les personnes interrogées n' a pas facilité l'étude. C'est pourquoi la présence sur le terrain, les interviews formelles et informelles, les pauses cafés ont été autant de sources d'informations nous permettant de mieux appréhender cette réalité organisationnelle souvent cachée.

2. Justification de la démarche

Nous avons choisi une approche qualitative pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'étude de la résistance au changement nécessite un contact direct avec les acteurs impliqués afin de mieux saisir les mécanismes sous-jacents. Ensuite, la sensibilité du sujet traité nous fait douter de l'efficacité d'une approche plus quantitative basée par exemple sur des questionnaires. En effet, comme l'ont très bien mis en évidence Hafsi et Demers (1989: 12) :

² Technico est un nom de société fictif afin de préserver l'anonymat de l'entreprise étudiée. Technico est composée de 20.000 personnes et fait actuellement l'objet d'un travail de recherche longitudinal portant sur les processus de changements organisationnels radicaux.

« Dans un changement fondamental, les choses apparentes ou standards, celles que les acteurs peuvent ou veulent révéler, sont souvent peu importantes pour la compréhension des mécanismes du changement. Adopter une démarche méthodologique standard, basée sur des questionnaires standards et une intention de traitement statistique des données, pourrait signifier pour le praticien que ce qui intéresse le chercheur est non pas une véritable compréhension de ce qui se passe mais un jeu académique futile. »

Enfin, la méthode de recherche qualitative basée sur l'étude de cas³ est recommandée lorsque l'on se centre sur des événements contemporains dans leur contexte en temps réel, où les limites entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas évidentes (Yin 1989 : 18). De plus, elle favorise à la fois une approche descriptive et de génération théorique (Eisenhardt, 1989).

La méthode adoptée dans cette étude conduit à une vue dynamique de la réalité sociale, en explorant la manière dont la problématique est définie par ceux qui l'éprouvent. En effet, elle s'attache à son objet et l'observe sur un temps plus ou moins long pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués (Wacheux, 1996, p. 51). En outre, la temporalité propre à la question de l'évolution engage le chercheur à adopter une perspective longitudinale. Selon Pettigrew (1987), incorporer le facteur temporel dans l'analyse empêche de porter de mauvais jugements sur une situation en ayant une vue épisodique du changement.

3. Recueil des données

Nous avons eu recours à la technique des **interviews** pour collecter la plupart de nos données.

"A travers les entretiens, on recueille des données sur la façon dont les individus ou groupes perçoivent et vivent leurs situations, sur leurs activités, leurs relations les uns avec les autres, l'évaluation qu'ils font de leurs activités, la façon dont ils voient leurs possibilités d'action"⁴.

L'utilisation de méthodes multiples s'impose pour établir différentes vues du même phénomène. En plus des interviews et de l'observation, l'analyse documentaire, insuffisante pour ce genre d'étude, a néanmoins apporté certains éléments de base. La documentation a été la source essentielle de la chronologie, tout en étant rapprochée du discours des acteurs, et a permis ainsi de retracer la genèse du changement imposé par le projet WFM.

4. Traitement des données

Notre approche méthodologique s'est à la fois inspirée de la théorie enracinée⁵ durant sa première phase exploratoire (Glaser & Strauss, 1967 ; Strauss & Corbin, 1990) ainsi que des techniques d'analyse de données qualitatives, essentiellement durant l'analyse du projet WFM (Miles & Huberman, 1991). Le principal objectif de notre recherche est avant tout descriptif.

³ Yin (1989 : 23) définit l'étude de cas comme une méthode empirique qui
-étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel; quand
-les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes;
et dans lequel
-des sources d'évidences multiples sont utilisées."

⁴ Pettigrew A.M., 1987, pp. 649-670.

⁵ Grounded theory. "Une théorie fondée est une théorie qui découle inductivement de l'étude du phénomène qu'elle présente. C'est-à-dire qu'elle est découverte, développée et vérifiée de façon provisoire à travers une collecte systématique de données et une analyse des données relatives à ce phénomène", in STRAUSS A.L., *La trame de la négociation; sociologie qualitative et interactionnisme*, trad. I. BASZANGER, Ed. L'Harmattan, Paris, 1992, p. 53.

Celle-ci se base donc sur l'inférence descriptive⁶ ce qui n'exclut pas le rôle de l'interprétation du chercheur pour générer une théorie. Au contraire l'interprétation a joué un rôle intégrateur et a permis une meilleure compréhension dans la formulation d'hypothèses.

5. Les limites de la démarche

Les méthodes qualitatives et les études de cas ont souvent été critiquées pour l'imprécision dans le traitement des données et le manque de rigueur de la démarche, notamment par le fait de la subjectivité du chercheur (Yin, 1989 : 21). Comme il existe a priori une pluralité de causes aux problèmes de résistance au changement, une masse considérable d'informations a dû être réunie, d'où la tendance à classer au lieu d'explicitier et à rester au niveau du descriptif, sans arriver au niveau analytique. D'autres risques existent, notamment celui de ne pas faire la différence entre ce qui est accidentel et essentiel (De Bruyne et alii, 1974). Cependant, la principale limite de l'étude réside dans leur faible pouvoir de généralisation, dans la mesure où la validité des conclusions reste contingente.

IV. LE TERRAIN DE RECHERCHE

1. Le choix de la société « Technico »

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'étudier la société Technico, parce qu'elle a connu depuis quelques années des changements organisationnels majeurs, rapides et profonds. Le passage d'une situation de monopole à la libéralisation de son marché, l'explosion d'innovations technologiques dans son secteur et l'arrivée de nouveaux concurrents, nécessitent une profonde transformation organisationnelle. Technico constitue donc a priori un terrain de recherche propice à l'étude du phénomène de résistance au changement.

2. Le contexte général de changement chez Technico

2.1. Bref historique de la société

Entre 1930 et 1990, l'entreprise publique PubliTech fonctionnait dans un environnement monopolistique stable qui l'a protégée de tout changement fondamental dans son orientation stratégique. Début des années 90, son statut légal ainsi que son nom sont modifiés. Technico est créée et devient une entreprise publique autonome. Au milieu des années 90, une loi transforme Technico en société anonyme de droit public. Ce changement légal s'accompagnera de plusieurs bouleversements à la tête de l'entreprise. Tout d'abord, un nouveau CEO prend ses fonctions au sein du comité exécutif de la société. Son arrivée sera suivie, dans la même année, de l'entrée dans le capital de la société, de partenaires étrangers évoluant dans le même domaine, à concurrence de 50% moins une voix. Enfin, un vaste programme de changement structurel et culturel, baptisé SPEED, est mis sur pied. Il sera couplé à l'élaboration d'un vaste plan de reconversion et de mise en pré-retraite.

⁶ King et al (1994 : 34), expliquent certains aspects essentiels de la description scientifique : « En quoi consiste l'inférence : une partie de la tâche est d'inférer des informations portant sur des faits non observés à partir de faits que nous avons observés. Un autre aspect consiste à distinguer ce qui est systématique dans les faits observés de ce qui est non systématique ».

2.2. SPEED : Un projet de changement structurel et culturel

Jusqu'en 1995, la structure de Technico était une structure bureaucratique héritée de Publitech. L'entreprise était divisée en treize circonscriptions qui avaient le contrôle total de leur zone géographique et qui étaient dirigées par des directeurs de circonscriptions. Ces directeurs géraient aussi bien les aspects techniques, marketing, financiers, commerciaux, de services après-vente, ..., et dépendaient directement de l'administrateur délégué. Cette structure alliait à la fois une grande autonomie des différentes circonscriptions et une forte centralisation des pouvoirs autour des directeurs de circonscription. Une des phases importantes du projet SPEED a été la réorganisation et le remaniement de cette structure. Début 1996, une nouvelle structure est présentée aux membres de l'organisation. Trois divisions baptisées respectivement Particuliers, PME et Grands Comptes, segmentent le marché selon le type de clientèle et ses besoins respectifs. Le nouvel organigramme met symboliquement en évidence la volonté du top management d'orienter toute l'organisation vers le client. Il se présente sous forme d'une pyramide inversée plaçant au sommet le client et à la base le CEO de l'entreprise. À la tête de cette nouvelle structure, le comité de direction en tant que tel a disparu et est remplacé par des comités de coordination composés de directeurs qui traitent des matières spécifiques comme la politique de gestion des ressources humaines, l'investissement, la stratégie, les liens entre les différentes unités de l'entreprise, le développement de l'informatique et la communication.

Recentrer la structure de Technico autour du client et vivre dans un état de mutation quasi continu nécessitent un changement dans la culture de l'entreprise. Le top management de Technico a la volonté affichée d'encourager la responsabilisation, le professionnalisme et la prise d'initiative de chaque collaborateur. Comme le fait remarquer Reitter (1991), un changement dans les valeurs "formelles" de l'entreprise contribue à modifier les comportements admis par le groupe, il touche à la justification que les individus donnent à leurs actions, au sens de leurs choix. La culture de Publitech pourrait être qualifiée de « diffuse » mais forte, articulée autour du respect de la hiérarchie. Le système bureaucratique pyramidal était clair, préétabli et connu de tous avec ses lourdeurs et ses lenteurs dans le transfert d'informations. On entrait jeune à Publitech et on gravissait les échelons à l'intérieur de l'entreprise via les formations, les examens, les soutiens politiques, ... Les nouvelles orientations prônées dans le projet SPEED contribuent à transformer l'organisation axée sur la maîtrise technologique, repliée sur elle-même, en une organisation tournée vers l'extérieur, vers *le client*. Des traditions fortes, des habitudes bureaucratiques ancrées, une centralisation des décisions à la tête de chaque circonscription, font place à un management faisant appel au jugement et à la participation des membres de l'organisation.

2.3. Un vaste plan de reconversion et de pré-retraite

Le projet SPEED s'accompagne rapidement d'un vaste plan articulé autour de deux volets importants. D'une part, la mise au point d'une formule de départ anticipé à la retraite et d'autre part, un plan de reconversion d'une partie du personnel. Technico propose la formule de congé préalable à la retraite à tous ses collaborateurs âgés de 50 ans et plus et comptant au moins 20 ans d'ancienneté (6300 personnes). Négociée avec les trois organisations syndicales, l'opération a débouché sur un succès total puisque 98% des collaborateurs concernés ont choisi d'accepter l'offre. Parallèlement, une opération de reconversion de 6800 employés est lancée. Chaque division établit des descriptions détaillées des fonctions à pourvoir. Des "job centers" sont mis en place dans les différentes régions du pays. Dans ces « job centers », un

bilan des compétences complet est réalisé pour chaque membre du personnel impliqué dans le programme, et une offre de formation individualisée est proposée, suivie ou non d'un nouvel emploi. Ce processus de reconversion s'est accompagné d'un important programme de formation pris en charge par le département formation de Technico.

2.4. Le «Business Process Reengineering»

Parallèlement au projet SPEED et au plan de reconversion du personnel, plusieurs projets de transformation émergent de chaque département de Technico. L'objectif est de moderniser la société en améliorant la qualité de ses produits et services et en diminuant les coûts générés. Parmi plus de 500 projets proposés par les membres de l'entreprise, 5 programmes baptisés « Programmes d'optimisation 98 » sont sélectionnés et deviennent prioritaires pour l'entreprise. Ils touchent à tous les processus de base de Technico tels que les processus de réparation, d'installation, de facturation, de logistique, ...

Pour mener à bien ces programmes d'optimisation, un centre d'excellence spécialisé en « Business Process Réengineering » (BPR) est créé à l'initiative d'un des partenaires, actionnaire de Technico. Les différents processus de base de l'entreprise seront analysés en profondeur, afin d'élaborer de nouveaux processus plus efficaces. Le Centre d'excellence coordonne les différents programmes de réengineering durant près de deux ans. Dans le cadre de cette étude, nous nous attacherons aux processus d'installation et maintenance considérés comme une des activités centrales de la société.

3. Le processus de changement en Installation et de Maintenance.

L'équipe de réengineering a fondamentalement revu le processus d'Installation&Maintenance en place chez Technico. Après des mois de travail, elle débouche sur des recommandations qui ont des implications à la fois structurelle et processuelle mais qui ne seront pas toutes mises en application.

3.1. La création d'une nouvelle division Installation et Maintenance

A la tête de chaque division clients, un Directeur Général, nommé par le CEO, est en charge de l'ensemble de la gestion de la division, tant au niveau financier et commercial que marketing, recherche, ressources humaines et technique. Ainsi chaque division maîtrise sa propre équipe de techniciens dédiés à son segment de clientèle. Cette autonomie contribue à développer une véritable « culture divisionnelle » propre, accentuée par la pression exercée par le top management pour atteindre des objectifs précis par division tels que l'augmentation de la satisfaction client, la diminution du temps moyen d'intervention, l'augmentation du nombre de travaux par technicien, etc. Alors que la segmentation clients s'avère très efficace pour toute la partie commerciale, une certaine inefficacité se fait sentir au niveau des équipes d'Installation & Maintenance (I&M).

Cette segmentation Clients pose de réels problèmes aux techniciens d'I&M, dans leurs interventions quotidiennes sur le terrain. Des clients appartenant au segment PME, par exemple, verront intervenir 2 ou 3 techniciens différents, un technicien PME intervenant sur la partie « entreprise » du client et un technicien de la division Particuliers réalisant le reste du travail que le premier était pourtant capable d'effectuer. Dans la division Grands Comptes, des problèmes de recrutement surviennent, dus au profil des personnes recherchées qui sont sensées connaître tous les produits. Un sentiment très marqué d'appartenance à « sa » division

s'installe et pousse les techniciens à fonctionner uniquement selon leur division. La poursuite des objectifs divisionnels l'emporte sur l'intérêt du groupe Technico. L'inefficacité de cette structure, rapidement mise en avant par les hommes de terrain, sera confirmée par l'équipe de Réengineering.

Leurs conclusions prévoient de créer une division Installation et Maintenance séparée des divisions Clients, basée sur une segmentation par produits plutôt qu'une segmentation par clients. Cette proposition n'aura pas d'écho au sein du top management et il faudra attendre plus d'un an et demi pour voir naître une division Installation et Maintenance autonome.

3.2. La centralisation des principales fonctions du processus I&M

A côté des propositions portant sur des modifications structurelles, l'équipe de réengineering propose de revoir le processus « end to end » d'Installation et Maintenance en centralisant plusieurs fonctions clés.

L'ancien processus fonctionnait de façon très décentralisée, avec plus de 70 bureaux locaux, dirigés par des chefs de section, appelés aujourd'hui « coaches ». Ils étaient chargés de la gestion complète de leur bureau. Ils étaient responsables du suivi administratif et technique de chaque dossier, de fixer les rendez-vous avec le client, de distribuer les Ordres de Travail (O.T) aux techniciens et de gérer les fournitures en matériels. Le nouveau processus d'Installation et de Maintenance prévoit la création de Centres de Distribution Intégrés (C.I.D) et de Centres d'Etudes Techniques (C.E.T) dont la mission est de documenter toutes les situations techniques. La mise en place de ces Centres démarre en juin 1998, dans deux sites pilotes qui permettent de tester, grandeur nature, l'efficacité du nouveau processus. De juillet à septembre 1998, la décision est prise d'étendre les pilotes à tout le pays et de créer, après négociation, 6 Centres de Distributions Intégrés répartis dans différentes régions et 3 Centres d'Etudes Techniques.

D'une gestion du travail très décentralisée au sein des bureaux locaux autonomes, le processus bascule vers une gestion centralisée des fonctions clés de distribution et d'analyse. Ce changement constitue, pour les acteurs impliqués dans le processus, une véritable révolution à tous les niveaux de l'organisation.

3.3. Le projet Work Force Management (WFM)

Dés la mise en place en septembre 1998 des Centres de Distribution Intégrés (CDI), il est prévu d'automatiser le nouveau processus. En janvier 1999, naît une équipe de projet baptisée « Work Force Management ». Son rôle consiste à concevoir et mettre en œuvre, dans les deux ans à venir, un système informatique sophistiqué, capable de capter, au sein des CDI, les informations techniques et commerciales venant d'une base de données, de générer et trier des ordres de travail pour les distribuer automatiquement vers les techniciens de terrain. Pour ce faire, il est prévu d'équiper les techniciens d'un PC portable relié, par une connexion GSM, à un serveur géré par les CDI. Le but du système est d'optimiser la distribution des ordres de travail en sélectionnant les techniciens les plus proches du lieu d'intervention et les plus compétents pour effectuer le travail. Les membres du CDI appelés « distributeurs », voient leur rôle de distribution se réduire à la gestion des cas exceptionnels non traités automatiquement. Tout le travail routinier du distributeur est transféré vers le système WFM.

En juin 1999, le système WFM démarre en phase pilote dans deux sites et est actuellement en cours de mis en œuvre dans les autres CDI du pays.

3.4. Justifications du choix du projet WFM

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes essentiellement intéressés à la mise en place du système Work Force Management au sein des CDI et de son implication sur le terrain. Ce projet nous est apparu intéressant pour trois raisons. Tout d'abord, nous avons fait preuve d'opportunisme en nous concentrant sur un projet en phase de lancement, qui coïncidait avec notre présence sur le terrain. Il nous a permis de suivre l'évolution du projet et des acteurs impliqués. Ensuite, ce projet avait l'avantage d'avoir un impact direct sur tous les niveaux de l'organisation. Le top management de la division Installation et Maintenance est officiellement « sponsor » du projet et s'est engagé dans un investissement de près de 2 millions d'EURO, les Directeurs Régionaux voient dans ce projet un nouvel outil de contrôle et le moyen d'atteindre leurs objectifs, tandis que les coaches, leurs techniciens et leurs distributeurs sont les utilisateurs directs du système.

V. L'ANALYSE DU PHENOMENE DE RESISTANCE

Notre intérêt pour le phénomène de résistance au changement « multi-niveaux » nous a amené à interroger un échantillon de personnes, appartenant à des niveaux hiérarchiques différents et à confronter ces perspectives aux perceptions des membres de l'équipe de projet WFM. Nous proposons dans cette section une analyse des formes de résistances au changement décelées aux différents niveaux de l'organisation.

1. La résistance à la nouvelle division Installation&Maintenance

Dès la mise en place de la nouvelle structure en divisions Clients (projet SPEED), les personnes en contact avec le terrain considèrent la segmentation par clients excellente pour toute la partie commerciale mais comme un non-sens pour l'installation et la maintenance.

«...la division par segment de clientèle [Grands Comptes, PME et Particuliers], on n'aurait jamais dû faire ça au niveau technique. Qu'au niveau commercial, on l'ait fait, ça se justifie mais il n'y avait pas de justification au niveau technique. »

L'inefficacité de cette structure sera confirmée par les conclusions de l'équipe de réengineering. Néanmoins, les départements Installation et Maintenance resteront rattachés à chaque division Clients de Technico (Particuliers, PME et Grands Comptes).

« ...J'ai été chargé par le CEO de faire une étude et de lui présenter un rapport. L'année d'après, j'ai également été chargé de faire une nouvelle étude et de lui présenter à nouveau un rapport. À ce moment-là, je lui disais ce qu'il voulait entendre, ce que mon Directeur Général voulait entendre, il faut laisser l'Installation et la Maintenance dans les divisions. J'attendais de l'équipe de Réengineering qu'elle intervienne. Parce que ni le Cabinet de consultants qui avait inventé cette structure, ni les directeurs généraux, ni les directeurs ne voulaient ça. O.K, j'avais compris. ... Même l'équipe de Réengineering n'a jamais vraiment voulu s'attaquer au problème, parce qu'elle savait, que c'était un problème brûlant. »

Nous avons constaté que la résistance à ce changement de structure semblait venir surtout des niveaux les plus hauts de l'organisation, comme nous le confirme un des directeurs rencontrés :

« ... A ce moment là, la pression était très forte au niveau des divisions clients pour que l'on n'enlève pas le personnel d'Installations et Maintenances Pour un directeur général, lui enlever Installation et Maintenance, si je prends par exemple la division Particuliers, c'est moins 1300 personnes, c'est un levier en moins pour lui. Et son autonomie ? Où est-elle par rapport à ce qu'on lui avait garanti ? Maintenant, il commence à s'y faire. ...Mais en son temps, on lui a dit (au directeur général), qu'il était responsable d'un segment de clientèle, qu'on lui donnait la responsabilité d'installation et de maintenance, et puis le lendemain on lui enlève... »

Ces extraits dénotent une résistance forte mais non-dite du top management par rapport au projet de création de cette nouvelle division. Le changement proposé plaçait les différents acteurs impliqués dans une situation où ils avaient beaucoup à perdre et très peu à gagner. Les directeurs généraux des divisions Clients risquaient de perdre leurs leviers d'actions, leur autonomie, leur prestige, leur pouvoir, tandis que les I&M directeurs et leurs « direct reports » régionaux risquaient de perdre leurs postes. Dans toute la ligne hiérarchique d'Installation et Maintenance, personne n'avait intérêt à modifier la structure en place, excepté les techniciens sur le terrain qui perdaient de l'efficacité face au client. Pour expliquer cela, nous pouvons nous référer aux travaux de Crozier et Friedberg (1977, 334) :

"Les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement."

Le changement proposé était perçu par la ligne hiérarchique comme négatif et a déclenché une résistance très forte. Ses effets touchaient le système d'actions en place, les jeux entre les acteurs, les marges de manœuvre des individus et par là, la structure de pouvoir établie. La réaction naturelle a poussé ces acteurs à orienter le changement pour maintenir, voire renforcer leur maîtrise de ce que Crozier appelle leurs « zones d'incertitude pertinentes ». Ce blocage a montré combien les résistances au changement venant des niveaux hiérarchiques les plus élevés peuvent avoir des implications stratégiques majeures, étant donné les leviers d'actions à leur disposition.

2. La résistance au système Work Force Management

2.1. Les techniciens de terrain, une source de résistance « attendue »

Le projet WFM modifie fortement les façons de travailler du technicien de terrain. Le plus grand choc constitue l'utilisation d'un PC portable pour des gens qui effectuent un travail manuel depuis en moyenne 15 ans. La manipulation de ce PC entraîne des craintes à la fois pour les « bons » et les « mauvais » techniciens. Comme le fait remarquer un membre de l'équipe WFM :

« Nous sommes dans une phase de transition où les plus mauvais (techniciens) ont peur parce qu'ils vont être contrôlés et les meilleurs ont peur de la nouvelle technologie. Ils étaient bons avec l'ancienne procédure mais la nouvelle procédure, c'est l'inconnu, est ce qu'ils resteront bons ? Donc ils ont aussi peur. L'avantage c'est que en les coachant, en les encadrant, ça devrait aller avec eux. »

Il est clair que ce nouveau système sera utilisé comme un outil de contrôle pointu pour leurs chefs qui pourront à tout moment savoir où le technicien en est dans l'exécution du travail de la journée.

« Pour les agents, le système c'est « Big Brother », qui va les contrôler. Ceux qui recevaient seulement 1 OT par jour avant, ils étaient contents mais maintenant ... ils ont des bonnes raisons de craindre ce système. »

Alors que le technicien avait l'habitude de recevoir de son coach l'ensemble de son travail le matin et d'organiser sa journée comme il le souhaitait, il devra maintenant se connecter au système WFM pour recevoir un par un les ordres de travail qu'il devra clôturer au fur et à mesure. Le technicien indique en permanence, via son PC portable, ce qu'il fait. Lorsqu'il est en route, lorsqu'il est chez le client ou en pause déjeuner, il le mentionne dans le système afin d'établir en fin de journée une feuille de route qui permettra d'évaluer son travail régulièrement. Consciente de la révolution que constitue WFM, l'équipe d'implémentation s'attendait à une forte résistance venant du terrain. Pour prévenir cette résistance « attendue », ils mettront en place une formation de trois jours pour chaque technicien afin de les familiariser au système et de répondre aux objections. Cette formation sera prolongée par la présence d'un accompagnateur lors du premier jour de terrain du technicien formé.

« Au début, j'avais peur car je ne connaissais pas la machine, j'avais peur d'avoir plus de travail avec le PC. Mais le PC c'est bon maintenant après quelques jours. Ce n'est pas trop compliqué. »

Après une résistance au système très forte durant la période de formation, la plupart des techniciens se sont habitués au système très convivial et ont été convaincu des facilités que WFM pouvait leur apporter dans leur travail quotidien.

« ...On ne doit plus sonner au CDI et attendre pendant parfois des dizaines de minutes, on ne devra plus remplir notre feuille de route à la main, on a toutes les informations techniques sur l'écran donc plus besoin d'OT papier, c'est vrai que c'est bien sauf quand on n'arrive pas à se connecter par le GSM, alors c'est vraiment galère ! »

Les avantages que procure le système dans leur vie quotidienne ont limité fortement leur résistance au changement. Une des personnes interrogées parlera même de fierté chez plusieurs techniciens.

« ...Ils ont une certaine fierté de pouvoir rentrer chez le client et même chez eux avec un ordinateur et de montrer qu'ils savent utiliser un PC. C'est un effet positif que l'on n'attendait pas. »

2.2. Les « distributeurs » du CDI, une source de résistance « attendue »

La qualité d'un bon distributeur tient dans sa connaissance des capacités de chaque agent et de la région sur laquelle il distribue ses ordres de travail. En effet, après des années de distribution vers les mêmes agents, ils connaissent les compétences de chacun et leur efficacité d'intervention. Avec WFM, une grande partie du travail routinier est absorbée par le système qui, à terme, prendra en charge 80% de la distribution du travail. Le rôle du distributeur consiste maintenant à gérer les exceptions, et les alarmes envoyées par le système.

« Chez les distributeurs, il y a de la résistance car ils ont peur de perdre leur emploi et ils se rendent compte que le système fait mieux qu'eux. Mais ils sont obligés de rentrer dans le système pour continuer à travailler. »

« Le malheur, c'est que la machine marche trop bien. Demain, il suffira d'un bon coach pour gérer les alarmes et le tour est joué. Nous, on sera remerciés ! »

Bien que le démarrage du pilote se soit bien déroulé, une tension permanente se fait sentir dans le CDI. En effet, les leaders d'opinion du CDI, qui avaient d'ailleurs été intégrés dans le projet pilote, ne manquent pas d'exprimer leur résistance à ce nouveau changement de multiples façons.

« ...Quand j'ai vu les problèmes techniques qu'il y avait lors du démarrage de WFM, c'est simple, quand j'ai vu le bordel, je suis tombé malade... »

« Nous sommes en train de scier la branche sur laquelle nous sommes assis. »

« Ils sont en train de nous mettre en couleur [nous faire croire des choses fausses] ... »

Par exemple, la consigne de relever tous les problèmes rencontrés par le système lors du pilote ne sera pas respectée par les distributeurs. Par exemple, le cahier prévu pour recenser les anomalies est resté vide longtemps. De même, lors des formations, une demi journée sera consacrée à la réponse aux nombreuses objections venant des techniciens et des distributeurs.

« Ils [l'équipe WFM] ne sont quand même pas vite gênés. Ils nous demandent d'améliorer le système, mon chef me demande de noter dans ce cahier tous les problèmes que je rencontre. Et pourquoi je le ferais ? Parce que lorsque le cahier sera plein et que la machine tournera bien, alors ils me diront au revoir et merci. Ils nous prennent pour qui ! »

Malgré la volonté du management de rassurer les distributeurs, notamment en justifiant les diminutions de personnel par le non renouvellement des contrats de plusieurs stagiaires, la crainte que « la machine » remplace l'homme subsiste chez les distributeurs.

« On tue notre travail mais on est bien obligé d'admettre que le système fonctionne bien ! »

Néanmoins, leur marge de manœuvre est faible, ils n'ont pas le choix de refuser et doivent rapidement s'investir dans le système pour continuer à être opérationnel.

« On a déjà eu la blague avec un autre projet dans le passé, où notre bureau a refusé de jouer le jeu. Finalement, c'est un autre qui a commencé le projet et au bout du compte, on a quand même dû y passer. Donc, si c'est pas nous, ce sera un autre... »

Cette résistance visible mais limitée des distributeurs a été considérée par certains membres de l'équipe WFM comme un facteur positif permettant d'identifier les problèmes.

« Il y a de la résistance au sein du CDI mais c'est bien car le but du pilote est justement de détecter les erreurs et les problèmes soulevés. »

2.3 Les coaches de terrain, une source de résistance « inattendue ».

La création des CDI a modifié le rôle des chefs de section, rebaptisés « coaches ». Dans l'ancienne structure, le chef de section était un technicien gestionnaire de son bureau local. Son rôle consistait à distribuer les ordres de travail, suivre le travail et réaliser de nombreuses tâches administratives. La création des CDI a contribué à alléger ses tâches administratives et à supprimer son rôle de distribution du travail. Toutes ces tâches sont maintenant prises en charge par le Centre de distribution. La mise en place du système WFM renforce cette tendance en mettant à la disposition des coaches un outil de suivi en temps réel de leurs techniciens.

« Les chefs de section ont eu le sentiment qu'on leur a enlevé leur pouvoir lorsqu'on a fait distribuer le travail par le CDI. Avant il était le chef en distribuant les OT, maintenant certains disent qu'ils sont des assistants sociaux auprès des agents, le vrai chef, c'est le CDI. »

On aurait pu croire que les coaches seraient favorables au système étant donné qu'il leur facilitait la tâche. Pourtant l'équipe WFM n'a pas obtenu le support attendu. La perception de plusieurs de ses membres a fortement évolué avec le temps. Ils ont eu le sentiment d'avoir sous-estimé la résistance au changement des coaches.

« Actuellement, je me rends compte que le groupe le plus dangereux parmi les trois groupes cibles, les techniciens, les distributeurs et les coaches, ce sont les coaches de terrain. La mentalité des coaches c'est de dire : c'est un système de distribution donc c'est l'affaire du CDI, ce n'est pas pour moi ! »

« Pour impliquer les coaches dans le projet WFM, ça demande vraiment beaucoup d'énergie ».

Les formes de résistance développées par les coaches sont souvent moins visibles et le signe d'une position ambiguë située entre le management et le terrain. Ils justifient souvent leur résistance par des « facteurs » extérieurs tels que des résistances venant du terrain, le manque d'efficacité du système, ...

« Les systèmes informatiques, ce n'est pas pour améliorer le travail, mais pour diminuer le personnel »

« Le système, il va coûter cher, un PC pour tous »

« La machine, ça ne sera pas mieux que les distributeurs, pas plus efficace. »

« On en a vaguement entendu parlé (de WFM) mais d'après moi, il y a deux problèmes : l'agent de terrain n'a pas du tout l'esprit informatique et mettre un PC dans ses mains, c'est pas évident. Deuxièmement, j'avais demandé d'avoir des imprimantes dans les voitures pour pouvoir sortir un document papier pour consulter les OT mais apparemment, ça ne se fait pas. »

Acteurs essentiels dans l'acceptation de ce changement, ils n'ont pas été fortement impliqués par l'équipe WFM qui les considérait comme les principaux utilisateurs favorables au système. Ils ont donc été « oubliés » par l'équipe WFM.

« Parfois je crois que [les coaches sont partie prenante au projet] et parfois que non. Ils n'ont pas vraiment été ciblés dans la communication et l'information. Ils ont juste eu deux jours de formation sur le système, c'est tout. Les formations étaient surtout orientées vers les distributeurs et les techniciens.»

« On aurait dû avant tout, vendre le système WFM aux coaches de terrain. On n'a pas investi en eux et donc ils ne s'impliquent pas. SI j'avais été dans la situation où on m'impose les choses, j'aurais aussi freiné des quatre fers ! »

Le système WFM représente une réelle menace pour eux, de contrôle direct de la qualité de leur travail de « coach ». Ce nouvel outil de contrôle sera perçu comme un système capable de mettre en évidence les lacunes éventuelles.

« ...Tout le monde a de bonnes raisons de le craindre [le système WFM]. Les coaches, lorsqu'ils sont au courant [des manquements de leurs agents] et si leur production n'est pas bonne, ils seront directement responsables. Même dans le line management on saura voir s'ils sont bons ! »

2.4. Les Directeurs Régionaux, une source de résistance « inattendue »

Au départ, le projet WFM paraît loin de leurs préoccupations. Leurs impératifs de rentabilité court terme ne les incitent pas à supporter un nouveau changement dans le processus d'Installation et Maintenance. Pour eux, la mise en œuvre d'un nouveau système signifie, à court terme, une diminution de rentabilité sur le terrain due à la période de rodage de tout changement.

« On sentait qu'ils se disaient carrément : nous, on sait vivre sans le système parce qu'à court terme c'est vrai que ça peut avoir un impact (négatif) sur leur chiffre ».

« Lorsque les Directeurs régionaux seront convaincus de WFM, alors la moitié du travail sera fait. C'est eux qui peuvent tirer les gens ou être un obstacle. Actuellement, ils sont entre deux eaux. »

Au fil du temps, ils sont devenus plus favorables au système parce qu'ils ont vu en lui un formidable outil de contrôle à la fois des coaches, des distributeurs et des techniciens ainsi qu'un outil indispensable pour atteindre leurs objectifs.

« Les directeurs régionaux se sont fortement impliqués dans le système parce qu'ils se rendent compte de l'intérêt du système comme outil de contrôle pour eux. »

Finalement, leur résistance au système a évolué en fonction des priorités données par leurs I&M directeurs respectifs.

2.5. Les trois I&M Directeurs : un soutien mitigé.

Au départ du projet WFM, les I&M directeurs ne se sont pas réellement impliqués. Toute leur attention était tournée vers un autre projet d'amélioration continue, qui prévoyait des répercussions immédiates sur les résultats de leur division. L'enjeu court terme de ce projet l'a emporté sur les perspectives long terme de WFM qui ne constituent pas à ce moment un enjeu important, comme le confirme un des I&M directeurs :

« Je crois que WFM va être une tour de contrôle encore plus efficace, mais pour nous, ça ne va pas changer grand chose. »

Plusieurs membres de l'équipe WFM auront le sentiment que les I&M directeurs ne sont pas partie prenante dans ce projet, très ancré dans le long terme. Leur résistance au changement se marque notamment par un manque de ressources mises à la disposition de l'équipe. Il semble que ce facteur soit un des signes les plus tangibles du manque de support du management. Cet état de fait sera confirmé par le responsable système de l'équipe WFM :

« Moi, j'ai senti à partir de janvier (début du projet WFM) qu'ils n'étaient pas intéressés par le projet parce qu'ils ne voulaient pas libérer de personnes pour donner de l'input. Quand il a fallu faire de la customisation des écrans, etc, ... on avait prévu 15 jours de workshop avec des représentants de chaque partie du processus. Je me suis retrouvé avec deux pelés et un tondu, comme on dit. C'est un signe qui marque vraiment qu'ils n'avaient pas le temps pour cela, que ce n'était pas leur priorité. »

La contradiction permanente entre les objectifs court terme de leur département et les objectifs long terme d'un projet tel que WFM explique le peu de ressources mises à disposition.

« Les directeurs donnent des personnes de chez eux dans les pilotes parce que ça vient du top. Je crois qu'ils sont confrontés à un dilemme qui est d'une part les objectifs court terme, la satisfaction client, le nombre de rendez-vous ratés, ... et d'autre part, un projet comme WFM qui est très loin pour

eux...Donc par exemple, s'ils donnent deux jours pour aller en formation WFM à leurs coaches, ces deux jours-là, ils ne travaillent pas et donc leur rendement risque de diminuer. »

« Les I&M directeurs, ce sont comme des petits chinois, ils disent oui, oui, oui devant le CEO et puis avec nous, c'est non, non, non. Tous les prétextes sont bons pour retarder les choses parce que ce n'est pas prioritaire pour eux. Nous, on doit être prêt dans les temps et eux, ils font traîner l'implémentation. C'est comme si on leur donnait une rolls superbe et il y a une tâche sur le siège alors ils disent : ah, non, on ne peut pas l'utiliser ! ».

Après la mise en place des pilotes, preuve tangible de l'efficacité potentielle du système, leur intérêt pour le projet WFM va considérablement augmenter. De plus, le projet recevra un soutien encore plus marqué du Directeur Général notamment par sa visite sur les sites des pilotes. L'attitude des I&M directeurs changera comme nous l'indique le responsable système du projet :

« Pour l'implémentation, on va avoir maintenant la pression des I&M directeurs pour aller très vite pour le roll out. Ils freinaient il y a quelques mois mais maintenant ils ont reçu des instructions de réduction des coûts. Maintenant ça devient important. Le seul moyen de faire des réductions de coûts, c'est WFM. »

2.6. Une résistance au changement du top à la base.

Il semble que contrairement aux attentes de nombreux membres de l'équipe WFM, les résistances au changement proviennent des différents niveaux de l'organisation sous des formes différentes. L'évolution du projet mettra en évidence la sous-estimation des résistances du top au profit d'une concentration des efforts à la fois de communication et de formation sur la base.

« On a peut être trop focalisé notre action sur les techniciens pour éviter la résistance et pas assez sur le management, les directeurs régionaux, les coaches. Finalement, chez les techniciens, il y a très peu de résistance, car le processus ne change pas tellement pour eux. »

VI. LES PREMIERS RESULTATS

L'analyse détaillée des changements opérés dans le service Installation et Maintenance de la société Technico nous a permis de mettre en lumière plusieurs caractéristiques du phénomène de résistance au changement.

1. Deux types de résistance : la résistance tacite versus explicite

Sur base de l'analyse approfondie menée chez Technico, nous avons tenté d'établir une typologie des résistances au changement rencontrées. Deux types de résistance ont émergées de notre recherche : la résistance *tacite* et *explicite*.

La résistance tacite (du latin tacitus : qui se tait) n'est pas formellement exprimée, elle est sous-entendue, implicite contrairement à la résistance explicite qui s'exprimerait de façon ouverte, claire et formelle par des paroles ou des actes, signes tangibles de la résistance.

Fort des formes de résistance relevées dans notre étude de cas⁷ et de notre revue de littérature, nous avons tenté de catégoriser les formes de blocage selon les deux types de résistance exposés précédemment. Il s'avère que l'argumentation et la révolte feraient partie de la catégorie de résistance explicite tandis que l'inertie et le silence ou encore l'acceptation déguisée seraient typiquement du ressort de la résistance tacite. Par contre, des formes de résistance telles que le sabotage peuvent prendre un caractère tacite ou explicite selon les cas. Le tableau ci-dessous reprend notre typologie :

TYPES DE RESISTANCE	FORMES DE RESISTANCE
RESISTANCE TACITE	<i>Inertie</i> <i>Sabotage</i> <i>Acceptation déguisée</i>
RESISTANCE EXPLICITE	<i>Argumentation</i> <i>Révolte</i> <i>Sabotage</i>

2. Résistance tacite et/ou explicite selon les niveaux hiérarchiques

Notre analyse « multi-niveaux » au sein de Technico nous a permis de mettre en évidence des types de résistance spécifique selon la catégorie d'acteurs étudiée. En effet, il semble que des résistances tacites seraient plus présentes aux niveaux supérieurs de l'organisation, même si leurs formes non-exprimées et sous-entendues s'avèrent plus difficiles à déceler. A contrario, nous avons observé, au niveau de la base, des formes de résistance plus explicite telles que l'absentéisme, la revendication, la révolte, En ce qui concerne, le middle management, il semble que leur position d'intermédiaire et de tampon entre le Top et la Base les pousse à développer des comportements ambigus qui jouent à la fois sur des types de résistance tacites et explicites. Un tableau ci-après illustre nos propos.

CATEGORIE D'ACTEURS	TYPE DE RESISTANCE	FORMES DE RESISTANCE
TOP MANAGEMENT	TACITE	<i>Acceptation déguisée, freinage dans le déroulement, silence, manque de support, limitation des ressources, ...</i>
MIDDLE MANAGEMENT	TACITE EXPLICITE	<i>Acceptation déguisée, double langage (top – bottom), inertie, sabotage, rapport erroné ...</i>
BASE (PAR LES LEADERS D'OPINION)	EXPLICITE	<i>Revendications, réduction de la production, absentéisme, Argumentations, menaces, sabotage, ...</i>

⁷ Etant donné les contraintes de rédaction, nous n'avons pu exposer l'ensemble des formes de résistance rencontrées lors de notre étude. Nous avons donc choisi de présenter au lecteur quelques exemples marquants.

HYPOTHESE 1

Les niveaux hiérarchiques supérieurs développeraient spontanément des résistances au changement tacites (liée au pouvoir) tandis que les niveaux inférieurs développeraient des résistances explicites (par peur ou manque).

HYPOTHESE 2

Le middle management développerait spontanément des résistances au changement à la fois tacites (liée au pouvoir) et explicites (par peur ou manque).

3. L'impact stratégique ou opérationnel de la résistance au changement

Notre étude établit la présence de résistances au changement aux différents niveaux hiérarchiques de Technico. Bien que les niveaux supérieurs de management semblent développer des résistances plus tacites, elles constituent néanmoins de véritables freins au changement. Les enjeux de pouvoir et l'étendue de leurs zones d'influence leur confèrent une grande emprise sur l'évolution de l'organisation. Ils pourront utiliser de nombreux leviers d'actions et avoir un impact stratégique⁸ sur le devenir de la société. Au contraire, il semble que la Base, souvent considérée comme la source principale de résistance, développe effectivement des résistances au changement plus explicites mais ayant un impact beaucoup plus opérationnel⁹ sur l'évolution de l'entreprise. Leurs zones d'influence et leurs marges de manœuvre sont en effet, beaucoup plus limitées.

« ... Si ce n'est pas nous qui le faisons, ce seront d'autres ! »

A nouveau, le middle management, semble cumuler à la fois des leviers d'actions ayant un impact opérationnel et stratégique de part sa position charnière entre le Top et la Base. Ces résultats sont repris dans le tableau suivant.

CATEGORIE D'ACTEURS	TYPE DE RESISTANCE	IMPACT DE LA RESISTANCE
TOP MANAGEMENT	TACITE	STRATEGIQUE
MIDDLE MANAGEMENT	TACITE EXPLICITE	STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL
BASE (LEADERS D'OPINION)	EXPLICITE	OPERATIONNEL

⁸ Nous entendons par *impact stratégique* le fait d'avoir une influence durable sur la dynamique du changement, de nombreux leviers d'actions à leur disposition et un champs d'action large (global) au sein de l'organisation.

⁹ Nous entendons par *impact opérationnel* le fait d'avoir une influence éphémère sur la dynamique du changement, un nombre limité de leviers d'action à leur disposition et un champs d'action restreint (local) au sein de l'organisation.

HYPOTHESE 3

La résistance au changement du top management a des implications stratégiques et majeures pour le développement de l'entreprise tandis que les résistances au changement de la base ont des implications plus opérationnelles et mineures.

HYPOTHESE 4

La résistance au changement du middle management a des implications à la fois stratégiques et opérationnelles dans le développement de l'entreprise.

VII. CONCLUSION

Conscients des limites de l'étude de cas en terme de généralisation des résultats, nous avons néanmoins ouvert des pistes de réflexion qui ont des implications théoriques et pratiques intéressantes.

1. Les implications théoriques de l'étude

La lecture de quelques articles traitant de la résistance au changement nous a appris que celle-ci était plutôt considérée comme un problème et une des causes majeures d'échec dans la mise en œuvre de processus de changement, et qu'elle se développait en grande partie chez les subordonnés. Cette résistance s'exprime sous des formes différentes et traduit la volonté de maintenir le statut quo dans l'organisation, que ce soit par peur de l'inconnu, de perdre des acquis sociaux ou encore par référence aux normes sociales établies. L'étude de cas réalisée chez Technico a permis d'établir l'importance des résistances au changement à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Qui plus est, la résistance prendrait des formes différentes selon la catégorie d'acteurs qui l'affiche. Nous avons ainsi défini deux types de résistance ; la résistance tacite se développant plus aux niveaux hiérarchiques supérieurs tandis que la résistance explicite, aux niveaux inférieurs et les niveaux médians affichant les deux types de résistance.

Le concept se dévoile donc complexe, multi-formes, multi-causes et multi-niveaux. C'est pourquoi, des études futures, plus orientées vers les niveaux middle et top management nous paraissent nécessaires. Ensuite, nous pensons qu'il serait utile d'approfondir les notions de résistances tacites et explicites mises en avant dans cette recherche, notamment en élargissant l'analyse à d'autres entreprises de grande taille. Enfin, nous avons pris conscience de la difficulté à traiter de résistance au changement. Seule une approche d'étude de cas en profondeur semble être capable d'appréhender les notions de résistances tacites et explicites aux différents niveaux hiérarchiques d'une entreprise.

2. Les implications managériales de l'étude

« La résistance au changement n'existe pas, c'est une invention du management pour justifier ses échecs ! ».

Cette phrase d'un manager de Technico a le mérite de renverser la tendance habituelle lorsque l'on s'interroge sur la résistance au changement. Notre étude insiste sur l'importance à accorder au middle management dans le pilotage du changement organisationnel. Acteurs clés dans la ligne hiérarchique de toute organisation, ils constituent, de par leur position tampon entre le top et la base, une source de résistance importante, sous des formes multiples ayant un impact stratégique sur l'évolution de l'entreprise. Une analyse détaillée des implications

directes et indirectes du changement sur cette catégorie d'acteurs nous paraît donc cruciale. Ensuite, nous avons constaté une tendance à sous-estimer l'importance d'un support réel du top management, lors du lancement d'un projet de changement. Même si les résistances à ce niveau sont plus tacites, elles existent et nécessitent une vigilance des initiateurs du changement. Un des signes tangibles de résistance du top management s'est traduit, par exemple, par un manque de « ressources » (humaines, financières, en temps) consacrées au projet. Enfin, il semble que la résistance au changement explicite de la base puisse devenir un facteur positif dans la mise en œuvre du changement. Écoutées et comprises par le management, ses résistances explicites peuvent faire émerger des problèmes réels à corriger et mettre à jour les peurs et craintes des acteurs du changement.

Par conséquent, ce n'est qu'en comprenant la nature même de la résistance que les managers peuvent s'atteler à y remédier. La solution apportée différera selon la catégorie d'acteurs à laquelle elle s'applique. La littérature avance des méthodes de participation, de groupes de décision, ..., comme remède miracle à la résistance. Mais la participation et l'implication ne résoudront pas les problèmes de résistance chez les acteurs initiateurs du changement...

-BIBLIOGRAPHIE-

- BARNETT, W.P. & CAROLL G.R., (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of sociology*, 21 : 217-236, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- BOEKER, W., (1989). Strategic change : The effect of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32: 489-515
- BRENOT, J. & TUVÉE, L., (1996). *Le changement dans les organisations*, Paris, Presses Universitaires de France.
- CARTON, G.D., (1997). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Paris, Anact.
- COCH, L. & FRENCH, J.R.P., (1948), Overcoming resistance to change, *Human Relations*, 11 : 512-532.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E., (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Edition du Seuil.
- DE BRUYNE, P., HERMAN, J., DE SCHOUTHEERE, M., (1974). *Dynamique de la recherche en science sociale*, Paris, Presses Universitaires de France.
- EISENHARDT, K.M., (1989b). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- GLASER, B.G. & STRAUSS A.L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL : Aldine.
- HAFSI, T. & DEMERS, C., (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes : Le cas d'Hydro-Québec*, Québec, Edition Gaëtan Morin.
- HANNAN, M.T. & FREEDMAN, J., (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 : 149-164.
- KANTER, R.M., (1983). *The change masters*, New York, Simon&Schuster.
- KANTER, R.M., STEIN, B.A. & JICK, T.D., (1992). *The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience It and Leaders guide It*, New -York, The Free Press.
- KIMBERLY, J., (1979), Issues in the creation of organizations : initiation, innovation ad institutionalization, *Academy of Management Journal*, 22 : 437-457.
- KING, G., KEOHANE, R.O., VERBA, S., (1994). *Designing Organizational Inquiry - Scientific Inference çn Qualitative Research*, Princeton, NJ : Princeton University Press.
- KOTTER, J.P., (1995). Leading change : Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, 73(2) : 59-67.

- KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L., A.(1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57 : 106-114.
- LAWRENCE, P.R., (1969). How to deal with Resistance to Change, *Harvard Business Review*, 32(3) : 49-57
- LEWIN, K., (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1 : 143-153.
- LEWIN, K., (1951). *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row.
- MAURER, R., (1996), *Beyond the Wall of Resistance*, Bard Edition.
- MILLER, D. & FRIESEN, P., (1980). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 23: 591-614.
- MILES, M.D. & HUBERMAN, A.M., (1984). *Qualitative Data Analysis : A sourcebook of New Methods*, Beverly Hills, CA : Sage.
- PETTIGREW, A.M., (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford, England; Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A.M., (1987). Context and action in the transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, 6 : 649-670
- PETTIGREW, A.M., (1990). Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice, *Organization Science*, vol 1, n°3, august : 267-292
- QUINN, J.B., (1980). *Strategies for change : Logical Incrementalism*. IL: Irwin.
- REITTER, R., (1991), *Cultures d'entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.
- SCHEIN, E., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- STARBUCK, W.,(1965). Organizational growth and development, in MARCH, J. (Ed.), *Handbook of Organizations*, 451-533, Chicago: Rand McNally & Co.
- STRAUSS, A.L., (1992) *La trame de la négociation ; sociologie qualitative et interactionnisme*, trad. I. BASZANGER, Paris, Ed. L'Harmattan.
- STRAUSS, A.L. & CORBIN, J., (1990). *Basics of Qualitative Research*, Sage Publications.
- STREBEL, P., (1998). Why do Employees resist to change ?, *Harvard Business Review on change* : 139-158.
- TICHY, N.M., (1982). Managing Change Strategically : The technical, political and cultural keys, *Organizational Dynamics*, Autumn : 59-80.
- TICHY, N. & ULRICH, D., (1984). Revitalizing organizations : The leadership role. In J. Kimberly & R. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions* : 240-266. Homewood, IL : Irwin.
- USUNIER, J.C., EASTERBY-SMITH, M., & THORPE, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica.
- YIN, K.R., (1989). *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications.
- VAN DE VEN, A.H., & POOLE, M.S., (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- WACHEUX, F., (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. & FISCH, R., (1975). *Changements : Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Edition du Seuil.

-ANNEXE 1-

Entre mai et octobre 1998, nous avons mené, dans le cadre de notre recherche doctorale, des entretiens auprès des 25 Directeurs Généraux de Technico portant sur les changements organisationnels opérés au sein de l'entreprise.

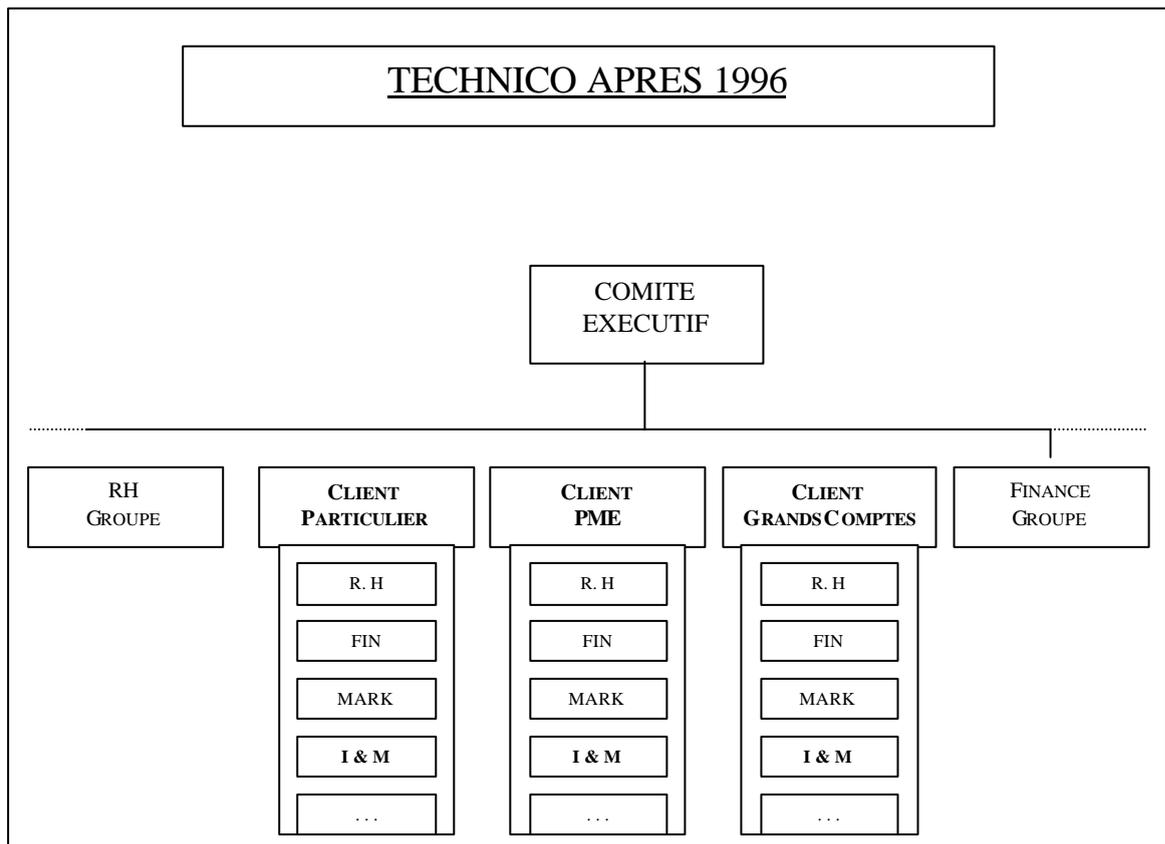
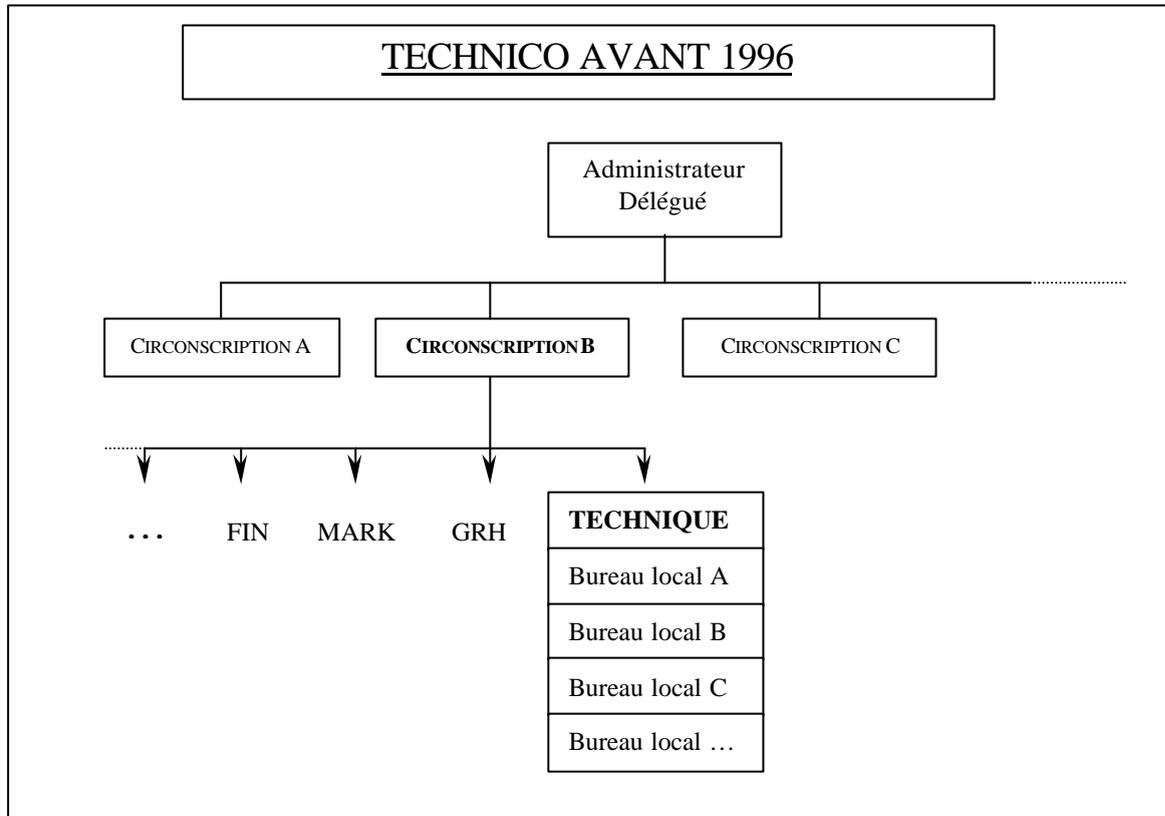
Dans une seconde phase, entre mars et novembre 1999, nous nous sommes focalisé sur le projet WFM, qui a servi de base à l'étude de la résistance au changement présenté dans cet article. Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des personnes interrogées aux différents niveaux hiérarchiques de Technico.

PERSONNES INTERROGÉES	NOMBRE D'ENTRETIENS	FORMES DES ENTRETIENS
TOP MANAGEMENT <i>Directeur Général I&M</i> <i>3 I&M Directeurs</i> <i>« Direct Reports »</i> <i>Directeurs Régionaux</i>	1 entretien 3 entretiens 3 entretiens 3 entretiens	Entretiens d'une heure et demi en moyenne intégralement enregistrés
MIDDLE MANAGEMENT <i>Coaches terrain</i> <i>Coaches CDI</i>	6 entretiens 4 entretiens	Entretiens de 2 heures en moyenne enregistrés ou en prise de notes directe.
BASE <i>Distributeurs CDI</i> <i>Techniciens terrain</i>	15 entretiens 10 entretiens	Prises de notes directe suite à des entretiens formels et informels (*)
EQUIPE WFM <i>Project Leader</i> <i>Implementation Leader terrain</i> <i>Implementation Leader CDI</i> <i>Project Office</i> <i>Implementation adjoint</i> <i>System Leader</i>	3 entretiens 4 entretiens 1 entretien 3 entretiens 3 entretiens 1 entretien	Entretiens intégralement enregistrés entre 1heure et 3 heures + Prises de notes lors des rencontres informelles + Contacts téléphoniques réguliers avec plusieurs membres de l'équipe.

(*) Notre expérience sur le terrain nous a convaincu d'abandonner l'enregistrement des entretiens avec les techniciens et les distributeurs. En effet, il s'avère que les niveaux hiérarchiques inférieures ont moins l'habitude de se faire interviewer et surtout enregistrer. L'enregistrement avait donc des effets négatifs sur l'attitude des interviewés. Nous avons observé que ce sont les contacts non enregistrés, voire informels qui ont permis de faire émerger le plus d'éléments pertinents pour notre recherche.

-ANNEXE 2-

Nous présentons schématiquement l'évolution de la structure de Technico entre 1996 (anciennement Publitech) et 1998.



TECHNICO DEPUIS 1998

COMITE
EXECUTIF

