

Université de Montréal

L'implantation d'un changement technologique à Hydro-Québec : un plan de déploiement visant la mitigation d'une résistance au changement anticipée.

Par

Philippe Béland

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.) en relations industrielles

Octobre, 2003

© Philippe Béland, 2003



HD  
4815  
U54  
2004  
V.003

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Facultés des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
L'implantation d'un changement technologique à Hydro-Québec : un plan de  
déploiement visant la mitigation d'une résistance au changement anticipée.

Présenté par :  
Philippe Béland

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Bernard Brody  
Président-rapporteur

Tania Saba  
Directrice de recherche

Adnane Belout  
Membre du Jury

## Résumé

Au fil des ans, les entreprises ont eu à innover pour répondre aux fortes pressions exercées par leur environnement afin de maintenir un avantage concurrentiel. Or, les entreprises éprouvent toujours des difficultés lors d'implantation de changement. Seulement 20 à 50% des entreprises réussiraient à atteindre les objectifs et les échéanciers prévus initialement (Stebel, 1996 et Maurer, 1996). Cette recherche qualitative vise à élucider le phénomène de la résistance au changement technologique, à savoir ses formes, ses manifestations, ses déterminants et les actions organisationnelles visant à la réduire.

Dans un premier temps, à partir des définitions recensées dans le corpus littéraire, nous avons identifié une typologie des résistances pouvant être observées. Nous avons également relevés les comportements généralement associés à la résistance. Une attention particulière a été apportée aux différents facteurs explicatifs de la résistance et aux pratiques organisationnelles pouvant contribuer à sa mitigation. Cette analyse a permis de dégager un plan d'observation.

Dans un deuxième temps, une étude de cas a été réalisée. Cette partie empirique est constitué de deux volets : Premièrement il fallait identifier des souches de résistance et le type de résistance potentielles. Deuxièmement, il s'agissait d'émettre des recommandations se concrétisant dans un plan de déploiement de la solution technologique retenue.

Ce mémoire propose donc un cadre qui prend sa naissance dans l'identification du type de résistance et se termine par un plan d'implantation du changement

**Mots-clés** : Résistance au changement, changement organisationnel, gestion des ressources humaines, pratiques organisationnelles, succès d'implantation d'un changement technologique.

## **Abstract**

Through years, organizations had to innovate to respond environmental pressure in order to be competitive. Organizations still encounters resistance in the implementation of change. Only 20 to 50 percent of organizations achieve the implementation of their change within their budget and time frame (Stebel, 1996 and Maurer, 1996). The main purpose of this qualitative study is to better understand the phenomenon of resistance to technological change, its different forms, its manifestations, its causes and organizational practices manage it effectively.

The first part of the study is based of literature review on resistance to change. We have defined different categories of resistance. We have also reported different manifestations of resistance that occur during change. A particular attention was brought to the causes of the resistance and to organizational actions to be implemented to reduce its occurrence.

The second part of this study is a case study. The empirical part of this research has two main objectives. First, to identify the causes of resistance and possible manifestation. Second, to propose a series of human resources management measures to be implemented to facilitate the success of the organizational change.

**Keywords** : Resistance to change, organizational change, human resources management, organizational approach for effective change.

## Table des matières

<i>Résumé</i> .....	<i>III</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>IV</i>
<i>Table des matières</i> .....	<i>V</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>VII</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>VII</i>
<i>Liste des annexes</i> .....	<i>VIII</i>
<i>Remerciements</i> .....	<i>0</i>
<i>Sommaire</i> .....	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 Revue de la littérature</i> .....	<i>4</i>
<b>1.1 Contexte</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Les types de résistance</b> .....	<b>9</b>
1.2.1 La résistance, un obstacle au changement.....	9
1.2.2 La résistance comme mécanisme naturel de survie .....	12
1.2.3 La résistance reliée au processus du changement.....	14
1.2.4 La résistance un phénomène complexe .....	15
1.2.5 La résistance plus spécifiquement reliée au changement technologique .....	16
<b>1.3 Les comportements associés à la résistance au changement</b> .....	<b>18</b>
1.3.1 Les comportements associés au changement lui-même ou à son mode d'introduction.....	18
1.3.2 Les comportements affectant le milieu de travail .....	20
<b>1.4 Les facteurs individuels explicatifs de la résistance au changement</b> .....	<b>24</b>
1.4.1 Les caractéristiques socio-démographiques .....	24
1.4.2 Les variables professionnelles .....	28
1.4.3 Le processus psychologique .....	30
1.4.4 Les résistances au mode d'introduction du changement.....	35
<b>1.5. La nature et l'ampleur du changement</b> .....	<b>38</b>
<b>1.6. Les caractéristiques organisationnelles</b> .....	<b>40</b>
1.6.1 La conformité aux normes .....	40
1.6.2 La structure organisationnelle .....	41
1.6.3 L'étendue du changement.....	41
1.6.4 Les contraintes associées aux conventions collectives .....	42
<b>1.7 Les actions organisationnelles à adopter pour contribuer à la diminution de la résistance</b> .....	<b>43</b>
1.7.1 La formation.....	43
1.7.2 La communication .....	46
1.7.3 La participation .....	46
1.7.4 Le soutien .....	48
1.7.5 La négociation et l'entente .....	48
1.7.6 La manipulation.....	49

1.7.7 Coercition explicite et implicite .....	49
1.7.8 Autres pratiques.....	49
1.7.9 Les actions organisationnelles à éviter .....	51
<b>1.8 Les modèles d'implantation du changement .....</b>	<b>52</b>
1.8.1 Le modèle de Burgher (1979) .....	53
1.8.2 Le modèle de Bartoli et Hermel (1986).....	55
1.8.3 Le modèle de Scott et Jaffe (1989).....	57
1.8.4 Le modèle de Mink (1993).....	59
1.8.5 Le modèle de Jacob et Ducharme (1995) .....	61
1.8.6 Le modèle de Kotter (1996) .....	62
1.8.7 Le modèle de Galpin (1996).....	63
1.8.8 Le modèle de Colletterie Delisle et Perron (1997) .....	64
1.8.9 Les modèles recensés par Gaumont (1999).....	67
1.8.10 Le modèle de Bennet (2001) .....	69
<b>1.9 Synthèse de la littérature.....</b>	<b>70</b>
<b><i>Chapitre 2 : La problématique et le mandat de recherche.....</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b>2.2 Problématique de recherche .....</b>	<b>80</b>
<b>2.3 Plan d'observation et mandat de recherche .....</b>	<b>84</b>
2.3.1 Mandat de recherche .....	84
2.3.2 Plan d'observation.....	84
<b><i>Chapitre 3 Méthodologie .....</i></b>	<b><i>86</i></b>
<b>3.1 Importance de cette recherche.....</b>	<b>86</b>
<b>3.2 La stratégie de recherche .....</b>	<b>87</b>
<b>3.4 Population / Sujet de recherche .....</b>	<b>89</b>
3.4.1 Présentation de l'entreprise .....	89
3.4.1.1 La direction des services de recouvrement .....	91
3.4.2 Population à l'étude.....	92
3.4.3 Échantillon .....	92
<b>3.5 Mode de collecte des données.....</b>	<b>93</b>
<b><i>Chapitre 4 : Présentation des résultats .....</i></b>	<b><i>95</i></b>
<b>4.1 Les caractéristiques Socio-démographiques et professionnelles .....</b>	<b>95</b>
4.1.1 Les variables Socio-démographiques .....	95
4.1.2 Les variables professionnelles .....	98
<b>4.2 L'historique de la direction des services de recouvrement .....</b>	<b>103</b>
4.2.1 Le recouvrement de 1990 à 1998 .....	103
4.2.2 Naissance de la direction des services de recouvrement .....	104
<b>4.3 L'étude des articles pertinents de la convention collective .....</b>	<b>114</b>
<b>4.4 L'analyse de la rencontre tenue sur le projet de changement technologique .....</b>	<b>117</b>
4.4.1 Les comportements associés à la résistance .....	120
4.4.2 La recommandation .....	130
<b><i>Chapitre 5 : Discussions.....</i></b>	<b><i>131</i></b>
<b>5.1 Les sources et le type de résistance potentiels .....</b>	<b>131</b>
5.1.1. Les caractéristiques individuelles.....	131



5.1.2 Les caractéristiques organisationnelles.....	143
5.1.3 Les variables intermédiaires.....	146
5.1.4 Les comportements associés à la résistance.....	149
5.1.5 Conclusion.....	151
<b>5.2 Les actions organisationnelles à déployer.....</b>	<b>156</b>
5.2.1 La formation.....	157
5.2.2 La communication.....	158
5.2.3 La participation.....	160
5.2.4 Le support.....	162
5.2.5 Conclusion.....	163
<b>5.3 Plan de déploiement proposé pour Hydro-Québec.....</b>	<b>163</b>
5.3.1 le choix d'un modèle propre à la direction des services de recouvrement.....	164
<b>Conclusion.....</b>	<b>177</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>182</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>192</b>

## Liste des tableaux

<i>Tableau I: les pratiques de formation.....</i>	<i>45</i>
<i>Tableau II: Les actions à adopter à l'égard de la résistance selon Colletette, Delisle et Perron (1997).....</i>	<i>51</i>
<i>Tableau III: Les typologies de résistance au changement.....</i>	<i>71</i>
<i>Tableau IV: Les comportements associés à la résistance.....</i>	<i>73</i>
<i>Tableau V: Les caractéristiques Socio-Démographiques et Professionnelles et leur relation de causalité avec l'adoption d'un comportement de résistance.....</i>	<i>74</i>
<i>Tableau VI: Le processus psychologique.....</i>	<i>76</i>
<i>Tableau VII: Les déterminants reliés au mode d'introduction du changement.....</i>	<i>77</i>
<i>Tableau VIII: Les caractéristiques organisationnelles pouvant intervenir dans la manifestation de comportements de résistances.....</i>	<i>78</i>
<i>Tableau IX: Les pratiques organisationnelles.....</i>	<i>79</i>
<i>Tableau X: Profil de notre échantillon.....</i>	<i>102</i>
<i>Tableau XI: Propos portant sur les comportements associés au changement lui même ou à son mode d'introduction.....</i>	<i>121</i>
<i>Tableau XII: Propos portant sur les comportements affectant le milieu de travail.....</i>	<i>122</i>
<i>Tableau XIII: Propos portant sur les variables professionnelles.....</i>	<i>123</i>
<i>Tableau XIV: Propos portant sur le processus psychologique.....</i>	<i>125</i>
<i>Tableau XV: Propos portant sur la résistance au mode d'introduction du changement.....</i>	<i>127</i>
<i>Tableau XVI: Propos portant sur les caractéristiques organisationnelles.....</i>	<i>129</i>
<i>Tableau XVII: Souches potentiels de résistance au niveau des caractéristiques individuelles... ..</i>	<i>140</i>
<i>Tableau XVIII: Souches potentielles de résistance au niveau des caractéristiques organisationnelles.....</i>	<i>145</i>
<i>Tableau XIX: Souches potentiels de résistance au niveau des variables intermédiaires.....</i>	<i>148</i>
<i>Tableau XX : : Souches potentiels de résistance au niveau des comportements associés à la résistance.....</i>	<i>150</i>
<i>Tableau XXI: Tableau de pilotage (Bartoli et Hermel (1986).....</i>	<i>167</i>
<i>Tableau XXII Plan d'implantation proposé du changement.....</i>	<i>170</i>

## Liste des figures

<i>Figure 1: Plan d'observation.....</i>	85
<i>Figure 2: Âge des agents de recouvrement .....</i>	96
<i>Figure 3: Le sexe des agents de recouvrement.....</i>	96
<i>Figure 4: Provenance des agents de recouvrement.....</i>	97
<i>Figure 5: Niveau de scolarisation des agents de recouvrement.....</i>	97
<i>Figure 6: L'ancienneté dans l'emploi d'agent recouvrement.....</i>	98
<i>Figure 7: Ancienneté organisationnelle .....</i>	99
<i>Figure 8: Nombre d'emplois occupés avant l'embauche .....</i>	100
<i>Figure 9: Secteur d'emploi avant l'embauche .....</i>	101
<i>Figure 10: Répartition des groupes d'emplois.....</i>	101
<i>Figure 11: L'organisation de la direction des services de recouvrement.....</i>	106
<i>Figure 12: Les valeurs de gestion de la direction des services de recouvrement.....</i>	107
<i>Figure 13: Les valeurs de la direction crédit et recouvrement.....</i>	109
<i>Figure 14: Plan d'observation de la rencontre portant sur le TPV.....</i>	155
<i>Figure 15: La démarche de changement abrégée selon Colletette, Delisle et Perron (1997) ....</i>	176

## Liste des annexes

<i>Annexe 1: Description de fonction de l'agent de recouvrement .....</i>	193
<i>Annexe 2: Organigramme de la Direction des services de recouvrement.....</i>	194
<i>Annexe 3: Illustration du TPV.....</i>	195
<i>Annexe 4: Tract syndical du 4 mars 2003 .....</i>	196
<i>Annexe 5: Exemple d'une charte de projet .....</i>	197
<i>Annexe 6: Exemple avis de changement technique et technologique à l'intention des syndicats</i>	198

## **Remerciements**

Une mention toute spéciale à ma directrice de recherche, madame Tania Saba, pour son support inconditionnel, ses judicieux conseils, ses encouragements et sa grande disponibilité tout au long de mes travaux.

Un remerciement tout spécial à Isabelle qui m'a accompagné tout au long de cette aventure, par sa patience et son support indéfectible.

Un grand merci à mes parents pour m'avoir appuyé et inculqué des valeurs essentielles à la réalisation de ce mémoire, soit le courage, la détermination et la persévérance.

Finalement, merci à ma sœur et mes amis qui m'ont encouragé tout au long de mes études de deuxième cycle.

## Sommaire

L'environnement dans lequel œuvrent les entreprises d'aujourd'hui est en pleine mutation, plus particulièrement au niveau des nouvelles technologies où l'effervescence constante nous amène à observer qu'une tendance semble se dessiner. Les pressions exercées par l'environnement forcent les entreprises à innover et à s'adapter à la forte concurrence pour demeurer compétitive.

Au cours des deux dernières décennies, les investissements dans le domaine technologique ont augmenté considérablement. Selon Statistique Canada (2002) le phénomène semble s'intensifier depuis les cinq dernières années.

L'augmentation des sommes consacrées aux nouvelles technologies ont des répercussions sur le milieu de travail. Les entreprises instaurent des changements technologiques qui découlent du fruit de ces investissements à un rythme important. Les solutions technologiques développées grâce à l'accroissement des budgets doivent créer des économies récurrentes pour augmenter la compétitivité de l'entreprise et améliorer sa position concurrentielle.

Or, plusieurs entreprises sont aux prises avec d'importantes difficultés dans l'implantation des changements technologiques. Seulement 20 à 50% des entreprises réussiraient à atteindre les objectifs et les échéanciers prévus initialement (Stebel, 1996 et Maurer, 1996). Selon Landry et Rivard (2001) plus de 50% des entreprises auraient englouti davantage de sommes que prévus pour l'implantation de leur projet, dépassant ainsi largement les budgets initiaux. Dans le même ordre d'idées, selon la Fédération de l'informatique du Québec, plus de 23% des entreprises sondées affirment ne pas être en mesure de gérer tous les aspects qu'apportent un changement technologique.

La présente recherche vise à élucider le phénomène de la résistance au changement technologique, à savoir ses formes, ses manifestations, ses déterminants et les actions organisationnelles visant à la réduire. Une typologie de la résistance sera développée et les comportements généralement associés à la résistance seront également recensés. Nous porterons notre attention sur les facteurs pouvant expliquer la résistance du point de vue personnel, professionnel et organisationnel. Finalement, nous suggérons des actions organisationnelles favorisant l'implantation du changement et l'atténuation des manifestations de la résistance. Après avoir dégagé un modèle de gestion du changement, une étude appliquée sera effectuée en contexte organisationnel.

Le mandat de recherche provient d'Hydro-Québec qui fait face à l'implantation d'une solution technologique. Cette entreprise devait corriger des irritants de gestion et augmenter la satisfaction de sa clientèle en matière de recouvrement.

Auparavant, les seuls moyens de paiement acceptés étaient l'argent ou les chèques. Hydro-Québec a décidé d'implanter un mode de paiement à distance pour principalement trois raisons: l'optimisation des déplacements des agents de recouvrement sous une optique de rentabilité, la santé et la sécurité des agents de recouvrement dans l'exécution de leur travail en diminuant le transport d'argent et l'amélioration de la satisfaction de sa clientèle.

Le mandat octroyé par Hydro-Québec vise principalement deux axes. Premièrement, il s'agit d'analyser en fonction du profil des agents visés par le changement les souches potentielles et les types de résistance susceptibles d'être observés. Deuxièmement, il convient d'émettre des recommandations tangibles en lien avec la réalité organisationnelle favorisant l'implantation du changement. Ces recommandations se concrétiseront dans un plan de déploiement pour faciliter la mise en œuvre du produit technologique retenu selon le diagnostic organisationnel posé.

La cueillette de données se fera à partir d'un recueil de données existantes et par de l'observation directe. Les données proviendront des dossiers des employés, de la convention collective propre aux agents de recouvrement, de l'historique de la direction des services de recouvrement (sa mission et ses valeurs) et d'une rencontre portant sur le projet de changement technologique.

Une fois que les données recueillies auront été présentées, elles seront analysées à l'aide de la méthode d'analyse de contenu et comparées aux acquis de la revue de la littérature. Ensuite dès que le diagnostic portant sur la résistance sera défini, des recommandations portant sur les pratiques organisationnelles à mettre en place seront émises. Finalement, un plan d'implantation du changement sera suggéré à l'organisation requérante.

Bref, ce mémoire se compose de cinq chapitres. Le premier consiste en une recension des écrits qui ont abordé le phénomène de la résistance au changement. Le deuxième chapitre traite de la problématique et du mandat de recherche. Le troisième chapitre fait état de la méthodologie employée pour la réalisation de notre mandat de recherche. L'avant dernier chapitre présente les résultats obtenus et finalement, le dernier chapitre porte sur les sources de résistance à anticiper ainsi que des actions organisationnelles à mettre en place.

# Chapitre 1 Revue de la littérature

Dans de ce chapitre, nous procéderons à une description de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent. Le succès ou l'échec de l'implantation d'un projet de changement repose sur plusieurs facteurs, certains individuels et d'autres organisationnels. La réussite de l'implantation du changement est tributaire de la contribution et de la réaction des individus concernés. Il est donc important de s'y attarder.

Par conséquent, nous tenterons dans un premier temps d'identifier une typologie des résistances qui peuvent être observées à l'occasion de l'implantation d'un changement. Ensuite, nous traiterons des manifestations souvent associées à des comportements de résistance, nous permettant ainsi d'identifier la présence ou l'apparition de ce phénomène. Une fois que nous aurons abordé les différentes facettes de la résistance, nous allons étudier les facteurs pouvant l'expliquer. Finalement, nous allons traiter des pratiques organisationnelles et des modèles d'implantation pouvant contribuer à atténuer ou à limiter les manifestations de la résistance au changement.

## 1.1 *Contexte*

Les entreprises évoluent dans un environnement turbulent et en constante effervescence. Elles sont exposées à de multiples forces du marché qui nécessitent une adaptation constante si elles désirent survivre. La globalisation des marchés, la déréglementation, les demandes sans cesse croissantes d'une clientèle de plus en plus exigeante, l'avènement de nouvelles technologies, une nouvelle dynamique de marché et une féroce compétition à l'échelle mondiale, en sont quelques exemples éloquentes. L'environnement organisationnel est ainsi

complexifié et force les organisations à innover pour demeurer compétitives (Marjanovic, 2000).

Comme le soulignent Louvi, Messan et Kleiner (1996) les gestionnaires doivent s'attarder à implanter des décisions stratégiques qui créent une valeur ajoutée pour l'actionnaire. Pour atteindre cet objectif, ils doivent remettre en question chaque processus et s'assurer qu'il rencontre les attentes des clients en terme de qualité, de coût et de livraison.

L'innovation technologique à grande échelle consiste principalement en une amélioration ou une nouvelle idée dont l'implantation permet la création ou l'amélioration des produits, processus ou services qui contribuent à la croissance et à la santé financière de l'entreprise innovatrice (Smeds, 1994). À cet effet, il est intéressant de s'attarder à quelques statistiques. Selon Statistique Canada (2002), les investissements en technologie de l'information et des communications ont augmenté de 27,6% pour la période de 1995 à 2000, alors que pour la période s'échelonnant de 1981 à 2000, l'augmentation annuelle moyenne se situait à 16,2%. Or, selon une étude menée par le *CIO Canada Magazine* en janvier 2002, plus de la moitié des répondants était d'accord pour dire que les investissements en technologie de l'information ont amélioré la performance de leur entreprise. Plus particulièrement, 34% prévoient des augmentations dans les budgets dédiés aux technologies de l'information pour 2002, alors que 42 % prévoient le statu quo. Une étude faite par la Fédération de l'informatique du Québec en octobre 2001, concernant l'utilité des nouvelles technologies pour les PME, révèle que la majorité des entreprises sondées ont affirmé que les nouvelles technologies avaient grandement ou passablement modifié leur façon de travailler. Par contre, plus de 23% affirment ne pas être en mesure eux-mêmes de gérer tous les changements qui surviendront, en raison de l'implantation du commerce électronique.



De plus, une étude menée par l'Institut de la statistique du Québec concernant l'utilisation des technologies de l'information et des communications au travail en 2000, souligne que l'utilisation des technologies de l'information au travail a connu une formidable croissance au cours des années 1990 : environ 55% de l'ensemble des travailleurs québécois se servent de l'ordinateur au travail en 2000, comparativement à 32% en 1989. (Poussart, 2002).

Dans l'ensemble, l'étude conclut que quelques 57% des personnes occupées au Québec en 2000 estiment avoir été « beaucoup » ou « quelque peu » touchées dans leur travail par les technologies de l'information au cours des cinq dernières années. Le phénomène de changement technologique ne semble pas éphémère. Il est donc légitime de traiter du changement, puisque vraisemblablement son ampleur et sa présence seront constantes ou en progression dans les années futures. Il est donc important de s'attarder à ce phénomène et aux conséquences de son implantation.

Le changement semble être nécessaire pour la rentabilité et la survie de l'entreprise. Son omniprésence bouscule les acquis et modifie la réalité quotidienne des employés. Son implantation nécessite l'acquisition de nouvelles compétences et l'adoption d'attitudes et de comportements différents.

Selon Martin (1984), le changement technologique peut modifier le quotidien des employés de quatre (4) façons :

- « 1. Sans modifier le contenu même du travail, l'outil informatique permet un meilleur exercice de celui-ci.
2. L'outil informatique fait purement et simplement disparaître des tâches d'exécution pure ou de faible qualification.
3. L'outil informatique crée ou rend possible des emplois de qualifications supérieures.
4. L'outil informatique rend possible une organisation de travail différente, favorable à une plus grande variété de tâches. »

L'annonce d'un changement technologique entraîne inévitablement une réaction de la part des employés. L'entreprise se doit d'être à l'écoute de ces réactions, car elles peuvent être la source d'irritants dans l'implantation du changement. Selon une étude réalisée par le CEFRIO (le centre francophone d'information des organisations), les organisations sondées soulignaient dans une proportion de 27%, que le principal défi à l'implantation d'un changement technologique est la résistance au changement. Il est suivi de la difficulté de compréhension ou d'utilisation du système et de la formation des employés ex æquo à 11%.

Jacob et Ducharme (1995) illustrent l'importance du lien existant entre la structure organisationnelle et le tissu social de l'entreprise :

« Tout système technique actionne un système social auquel il est étroitement associé. Les entreprises qui cherchent à optimiser leur système technique sans tenir compte de leur système social s'exposent à de cuisants échecs. Si cette réalité sociale constitue un élément majeur des capacités organisationnelles. L'analyse des impacts attendus du changement technologique sur les ressources humaines est alors le cordon ombilical qui relie la stratégie de GRH au cadre stratégique. »

Lawrence (1968) appartient à la même école de pensée. Il est d'avis que la résistance ne provient pas de facteur technique, mais plutôt de considérations humaines. Les employés résisteraient au changement social engendré par le changement technologique.

Donc, il ressort des écrits que les réactions des employés jouent un rôle prépondérant dans la réussite du projet de changement technologique. Selon de récentes études, entre 20 et 50% seulement, des entreprises planteraient un changement selon les objectifs et les échéanciers initiaux (Stebel, 1996 et Maurer, 1996).

La résistance est un phénomène difficile à cerner. Brassard (1998) résume l'ambiguïté que véhicule la littérature en énonçant:

«[...] Cette manière de regarder les résistances véhicule plusieurs convictions implicites. D'abord, elle postule qu'il est possible dans la plupart des cas, de reconnaître les résistances, même si ce n'est pas toujours facile, et d'établir le lien entre leurs manifestations et ce qui les explique.

Or, l'examen attentif du déroulement du changement organisationnel montre bien l'insuffisance de cette compréhension du phénomène de la résistance. L'intervenant et le chercheur ont souvent l'impression de se retrouver devant un phénomène déconcertant auquel les constructions théoriques traditionnelles apportent un éclairage qui n'est que partiel. »

Waddell (1998) cerne la résistance dans la même optique. Elle considère la résistance comme un phénomène beaucoup plus complexe que l'on croyait à une certaine époque affectant les extrants d'un changement de façon positive ou négative.

Parsons et al. (1991) précisent qu'en matière de changement technologique la situation est bien similaire. Ils affirment que notre compréhension de la réaction des employés et des organisations n'est constituée que d'analyses de cas, d'anecdotes et d'opinions d'experts, le tout étant peu conceptualisé.

« Our understanding of the individual and organizational changes that occur in response to the introduction of new technology is based primarily on case studies, anecdotes and expert opinions, and is poorly conceptualized »

Dans la plupart des ouvrages que nous avons consultés, la résistance au changement est un concept connu et accepté, bien que peu d'ouvrages définissent ce qu'est vraiment la résistance et comment elle peut se manifester ou s'observer (Waddell, 1998; Agocs, 1997; Dent, 1999 et Jansen, 2000). La résistance au changement semble être un phénomène naturel qui accompagne le processus de changement ou d'innovation. Par analogie, il semble tout à fait naturel, tout comme lors d'une transplantation, que l'homme rejette le corps étranger ou, dans un milieu de travail, résiste à l'implantation de quelque chose qui diffère de ce qui

lui est familier dans ses activités quotidiennes. Hultman (1979) résume bien le traitement quotidien réservé à la résistance, en soulignant que l'utilisation du terme "résistance" est souvent associée à un comportement d'opposition, qui ne représente pas la complexité et l'ampleur de la résistance:

« In everyday conversation, people often use the term resistance to indicate that others are against certain ways of thinking or behaving. Some expressions are limited to specifying whether resistance is present or absent. Thus, we hear statements like «There is resistance to using the new procedures» or «Some people will resist that idea while others will accept it.» While such statements are common they aren't very informative. They tell us nothing why the resistance is there or what to do about it. Furthermore, they misrepresent the complex nature of resistance.»

## **1.2 Les types de résistance**

Nous avons recensé à travers la littérature, les différentes définitions de résistance au changement. Nous avons étendu notre recherche pour englober la notion de résistance découlant à la fois d'un changement technologique et d'un changement organisationnel. Après avoir analysé ces définitions, nous les avons classées en cinq (5) catégories à savoir: un obstacle au changement, un mécanisme naturel de survie, provenant du processus de changement, un phénomène complexe et la résistance en contexte de changement technologique.

### **1.2.1 La résistance, un obstacle au changement**

Les premières définitions de la notion de résistance au changement dans les théories de gestion des ressources humaines datent de 1948, lorsque Coch et French ont traité de la résistance comme une combinaison de frustrations individuelles canalisées par une force de groupe.

Dès lors, la résistance est considérée comme un phénomène négatif qui doit nécessairement être surmonté pour atteindre les objectifs visés par un changement. Ces premières définitions sont teintées d'un conflit qui prend

naissance auprès des individus pour se manifester sous une forme collective. Kreitner (1992) compare la résistance à une roche hétéroclite qui roule et dont la direction et les conséquences sont imprévisibles. Il mentionne que la résistance prend naissance chez les individus qui sont directement concernés, et qu'elle soit rationnelle ou irrationnelle, la résistance peut altérer le processus de changement.

La résistance est souvent perçue par les gestionnaires comme un ennemi du changement qui nécessite d'être surmontée pour que le changement soit couronné de succès (Schein, 1988). S'inspirant de Coch et French, Waddell (1998) illustre bien comment la résistance est apparue comme un ennemi du changement, étant perçue comme un concept pouvant porter atteinte à la santé organisationnelle :

« Resistance has been classically understood as a foundation cause or conflict that is undesirable and detrimental to organisational health. Resistance was therefore understood as the emergence of divergent opinions that detract from the proficiency of the organization and the resistant worker was painted as a subversive whose individual self-interest and well-being of the organisation. Resistance quickly became understood as the enemy of change, the foe which causes a change effort to be drawn out by factional dissent and in-fighting.»

De façon générale, nous pouvons affirmer que les gestionnaires observent des forces restrictives qui émanent des employés et qui ont pour but d'arrêter, de reporter ou de modifier le changement. Ces comportements sont les raisons premières qui expliquent le succès mitigé ou l'échec de l'implantation d'un changement (Bemmels et Reshef, 1991 ; Folger et Skalicki, 1999 ; Mabin et al., 2001 ; Morin, 1996). Ainsi Collerette, Delisle et Perron (1997) résumant bien cette affirmation en définissant la résistance au changement comme étant :

« [...] l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit du changement. Dans le langage du modèle des champs de force, on dirait qu'il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction. »

Pour Agocs (1997), la résistance représente un obstacle au changement, soit un ensemble de moyens et de comportements dans le but de remettre en question le changement :

«I define institutionalized resistance as the pattern of organizational behaviour that decision makers in organizations employ actively deny, reject, refuse to implement, repress or even dismantle change proposals and initiatives. Resistance is understood to be a process of refusal by decision makers to be influenced or affected by the views, concerns or evidence presented to them by those who advocate change in established practices, routines, goals or norms within the organization. Resistance entails a range of behaviours: refusal to engage in joint problem-solving, refusal to seek common ground, silencing of advocates for change, sabotage, the use of sanctions, and another repressive acts. It should be clear from this definition that debate, criticism, or disagreement do not contribute resistance.»

Certains auteurs ont davantage tenu compte du rôle des acteurs dans leur conception et leur définition de la résistance au changement. La résistance est alors abordée en faisant référence aux acteurs, à leurs rôles, à leurs préoccupations et à l'influence qu'ils peuvent avoir dans le processus de changement. En effet, Boccialetti (1987) définit la résistance en soulignant les comportements des différents acteurs susceptibles d'intervenir dans le processus du changement :

«Resistance to change typically refers to the behaviour of individuals, small groups or categories of employees such as middle managers, supervisors, shop floor or unionized workers who are opposed to or unsupportive of changes that top management wishes to implement.»

Brassard (1998) aborde également la résistance sous l'angle des acteurs:

«La résistance au changement est définie 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. »

Dolan et Lamoureux (1990) s'inscrivent dans le même courant de pensée en référant à la résistance comme une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal du travail.

Pour sa part, Hodson (1995, cité dans Harrisson, Laplante et St-Cyr, 1996), assimile la résistance à une relation de pouvoir entre les gestionnaires et les employés :

« Toute conduite dont l'intention est d'atténuer les actions des gestionnaires contre les demandes des ouvriers et faire avancer ainsi la cause des travailleurs contre la gestion. »

En conclusion, le type de résistance que nous venons de circonscrire est celui où la résistance est perçue de façon négative, que ce soit comme un ennemi du changement ou de façon plus libérale représentant un aspect négatif du changement. Cette perception négative peut être engendrée par plusieurs acteurs au sein d'une organisation donnée. Bien que, selon nous, la résistance se manifeste entre les décideurs du changement et ceux qui sont appelés à le vivre, seul Hodson (1995, cité dans Harrisson, Laplante et St-Cyr, 1996), la présente explicitement comme étant conflictuelle.

### 1.2.2 La résistance comme mécanisme naturel de survie

Bien que le courant semble être minoritaire dans la littérature, Weisbord (1987) identifie la résistance comme un comportement qui peut être constructif et positif dans le processus du changement. Hultman (1979) illustre ce courant en faisant référence à l'organisation de la résistance au cours de la 2<sup>ième</sup> guerre mondiale:

« In France during World War II, for example, resistance was a positive term. It is also true that a healthy body resists illness, and this kind of resistance is not only adaptive but essential to our continued existence [...] The main point I want to make here is that there are times when resistance is a problem and times when it is a solution».

Quelques auteurs prétendent que la résistance au changement est un phénomène naturel. Maurer (1998) affirme qu'il est tout à fait normal que les employés résistent de façon instinctive au changement, puisque l'annonce de ce dernier évoque un état d'incertitude et de nouveauté à définir. Kurtz (1998) abonde dans le même sens puisque selon lui l'ensemble des employés ont contribué à construire, mettre en place et faire évoluer l'état actuel de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, Perren (1996) aborde la résistance comme un mécanisme de défense naturel. Ce dernier constitue en quelque sorte un filtre pour l'application de décisions prises par la direction qui souvent n'est pas bien informée de la réalité quotidienne des opérations.

« Suggest that such resistance can be seen as a natural survival mechanism within organizations, which tests, adapts and sometimes stops decisions made by fallible and often ill-informed senior managers.»

Zaltman et Duncan (1977) ont aussi affirmé que la résistance est naturelle et apparaît souvent pour tenter de maintenir le statu quo face aux pressions exercées pour modifier l'état actuel des choses. Les comportements adoptés par les employés peuvent servir à les protéger face aux idées innovatrices que pourraient avoir les gestionnaires qui n'ont pas nécessairement une connaissance précise des processus. La résistance qui s'opère dans ces circonstances s'exerce pour préserver l'état présent d'un futur annoncé. La résistance exprimée se manifeste comme des tensions entre la tradition et l'innovation qui se veulent constantes. (Maurer, 1996; Zander, 1950; Johnson, 1992; Fox-Wolfgramm et al.; 1998 et Dutton et Dukerich, 1991).

Crozier et Friedberg (cité dans Pichault, 1990), résumant bien l'idée que la résistance est un mécanisme naturel de survie, mais qu'elle s'exerce en toute rationalité selon le changement qui est annoncé. En d'autres termes, il est possible d'affirmer que la résistance peut être présente lorsque le changement représente des risques ou porte atteinte aux valeurs des employés :



«La notion de résistance au changement qui a fait couler tant d'encre, notamment dans la littérature organisationnelle devrait être rayée du vocabulaire. Non pas qu'il n'y ait pas de résistance, mais celle-ci est le plus souvent l'expression de l'appréciation tout à fait raisonnable et légitime par les acteurs concernés des risques que comporte pour eux tout changement conçu en dehors d'eux et visant avant tout à rationaliser leurs comportements, c'est-à-dire à les rendre plus prévisibles en supprimant leurs sources d'incertitudes. [...] Et plus loin : les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêt 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 le croît. En revanche, ils ont une appréciation raisonnable et presque instinctive des risques que peut représenter le changement. »

Enfin, Gaumont (1999) évoque la distinction qui existe entre les définitions traditionnelles et celles plus récentes. Ainsi, dans les définitions traditionnelles, la résistance se caractérise par des forces qui s'opposent à une situation nouvelle et qui tentent de maintenir l'état présent, alors que la conception plus moderne de la résistance se définirait plutôt comme un phénomène naturel.

### 1.2.3 La résistance reliée au processus du changement

Contrairement aux sections précédentes où la résistance s'explique par le changement, au cours de cette section, nous aborderons la résistance sous l'angle du mode d'introduction du changement. La résistance reliée à l'introduction du changement découle principalement de la stratégie et des agents de changement. La résistance résulte de la façon dont les acteurs s'y prennent pour introduire le changement. Une mauvaise approche d'implantation ou de planification du projet de changement peut engendrer de la résistance. Bref, Scharmehorn et al. (1994) soulignent que la résistance à la stratégie et la résistance à l'agent sont à considérer lors de l'implantation d'un changement.

Gagné (1992, cité dans Léandre 1993) souligne l'importance de la planification du changement malgré la présence de résistance.

« Le phénomène de résistance au changement constitue un problème central auquel sont confrontées toutes les expériences de changement planifié. S'il n'y avait pas de résistance à dissiper, point ne serait besoin de planifier avec autant de soins des stratégies de changement : il suffirait aux agents de changements de préciser leurs attentes. » (Gagné 1992, cité dans Léandre 1993)

Dans le même ordre d'idée, Landry et Rivard (2001) soulignent qu'une planification inadéquate est une cause directe de l'échec de projets. Un échéancier irréaliste, une mauvaise gestion de l'envergure du projet, des compressions à l'aveuglette, la rotation du personnel, des hypothèses de travail inexactes et des temps de réalisation irréalistes sont autant de manifestations d'une planification inappropriée.

Senge (1990) souligne que la résistance se produit lorsque les décideurs n'ont pas prévu de mécanisme de rétroaction dans le processus du changement :

« That resistance is neither capricious or mysterious. He claims that resistance to change occurs when the changers have not identified a balancing process (compensating feedback loop) that needs to be altered in order for the change to be effective. »

Pour sa part, Wadell (1998) conçoit que la résistance génère de l'énergie dans l'introduction du changement :

« Resistance, in the form of rivalry between (at least) two parties, injects energy into the process and sparks debate where opinions differ. »

#### 1.2.4 La résistance un phénomène complexe

Le phénomène de résistance est difficile à cerner, car il est influencé par un ensemble de facteurs. La résistance est engendrée par une multitude de causes et est composée de plusieurs facettes.

« [...] defines resistance as a multifaceted phenomenon, which introduces unanticipated delays, costs and instabilities into the process of strategic change. (Ansoff, 1988) »

Marquié et al. (1994) sont du même avis et affirment que dans un environnement aussi complexe que la vie professionnelle où les dimensions économiques, sociales, techniques et psychologiques s'influencent mutuellement, il serait insuffisant de se limiter à un seul aspect pour expliquer ce phénomène. Son explication doit donc être faite de façon plus globale:

« In situation as complex as professional ones, where economic, social, technical and psychological factors are closely intertwined, it would be insufficient and not very fruitful to limit the explanation for this phenomenon to individuals as isolated factors, and even more to a single motivational aspect, as it is always the result of a multiple process.»

Dans cette optique, on peut donc parler de résistance au changement lorsqu'un ensemble de facteurs (perceptions, attitudes, préjugés, croyances) discréditent le changement et militent en faveur de la protection de l'équilibre existant (Côté, Bélanger et Jacques, 1994; Waddell, 1992).

### 1.2.5 La résistance plus spécifiquement reliée au changement technologique

L'émergence des nouvelles technologies a contribué à l'éclosion d'un nouveau type de changement. Antérieurement, la résistance en entreprise était généralement assimilée au changement organisationnel. L'importance de l'introduction des nouvelles technologies et leur importance fait en sorte que nous jugeons à propos d'en faire un aparté et de lui consacrer une section qui permettra de faire ressortir les particularités du changement technologique. Par conséquent, nous avons cru important d'identifier les définitions de résistance qui étaient propres à l'implantation d'un changement technologique afin de compléter notre typologie de résistance au changement.

Markus (1983) définit la résistance comme un comportement qui a pour but (intention réelle d'empêcher l'implantation ou l'utilisation du système ou qui empêche l'équipe de projet d'implantation d'atteindre ses objectifs.

En ce qui concerne Salomon (1981), il définit la résistance au changement technique comme une fermeture à l'innovation. Par conséquent, il est possible que les employés se sentent forcés d'accepter le nouveau système ou trahis par ce dernier :

«For exemple, do not introduce an ERP when critical mass of your employees feels threatened by the system or feels forced (neither convinced nor encouraged) to accept the new system (Aladwani, 2001 ).

Finalement Cleland et al. (1995) expliquent la résistance comme étant un des éléments prépondérants dans les difficultés vécues lors d'une implantation technologique. La peur de l'inconnu génère des préoccupations pour le passage d'une situation stable à une situation incertaine, alors que la peur de l'échec provient de la crainte de ne pouvoir maîtriser les exigences requises par la nouvelle technologie. Or, la crainte de perdre des emplois est souvent associée au changement technologique qui résulte de l'automatisme. Cette crainte se manifeste également à l'intérieur de la ligne hiérarchique qui s'inquiète de perdre du pouvoir et appréhende les changements dans le travail de gestion :

« Employee resistance at all organizational levels to change is one of the most troublesome factors in technology implementation. Fear of the unknown, failure, job loss, and power loss are the reason behind this resistance. Fear of the unknown constitutes employees concerns over moving from a known situation into one of unfamiliarity and uncertainty. Fear of failure is the concern that workers will not be able to master the new demands generated by technology. Fear of job loss is associated with the possibility of job elimination or change as a result of automation. Finally, fear of power loss is present in management and supervisor levels where increased integration of new technology will bring about management changes.»

### **1.3 Les comportements associés à la résistance au changement**

Dans cette section, nous nous attarderons à regrouper les différents comportements associés à la résistance. Ces comportements font référence à des indicateurs qui illustrent la résistance sous forme de réactions. Ainsi, certains auteurs, sans pour autant définir explicitement la résistance, vont l'identifier par différentes manifestations. Hultman (1979) précise que l'observation des employés dans l'action est une source d'indices. Toutefois, la cueillette d'informations additionnelles est requise pour identifier la source, l'origine et l'intensité de la résistance:

« Watching people in action supplies clues, but additional information from what they say is almost always necessary to accurately pinpoint the source, focus, and intensity of resistance. »

#### **1.3.1 Les comportements associés au changement lui-même ou à son mode d'introduction**

Collerette, Delisle et Perron (1997) et Maillet (1993) identifient certaines manifestations que peut prendre la résistance concernant le mode d'introduction ou la nature du changement en soi:

« Les résistances au changement peuvent se manifester d'une multitude de façons et pour les saisir, on doit être attentif aux différents indices qui se présentent. Contrairement à une idée largement répandue, les résistances ne s'expriment pas toujours de façon explicite par l'hostilité ou le refus. Souvent la résistance se manifeste par des voies indirectes (Collerette, Delisle et Perron, 1997)».

Il est possible d'observer les différents acteurs impliqués remettre en question les moindres détails du projet ou désir étudier le projet en profondeur afin d'y trouver des failles. Par exemple, l'utilisation manifeste de mesures dilatoires auraient pour effet de régulièrement reporter les échéanciers prévus au plan de travail

constitue un exemple. Des comportements similaires peuvent être observés pendant l'implantation du projet. Également, d'autres suggestions pourraient être associées au désir de mettre en péril le changement, notamment suggérer que le projet soit référé à différents comités pour en mesurer la faisabilité et son intérêt. Le facteur temps peut constituer une façon sournoise de remettre à plus tard, donc de mettre en péril l'implantation prévue, ou encore de renvoyer le projet de changement aux oubliettes. Il serait également possible de s'en prendre au changement lui-même ou aux personnes qui lui sont étroitement associées. Toujours selon Collerette, Delisle et Perron (1997) et Maillet (1993), il serait possible de vouloir discréditer les auteurs du changement et de leur déclarer une guerre ouverte.

La possibilité d'attaquer directement le changement; soit en évoquant les doutes quant à sa nécessité même ou en soulignant toutes les conséquences fâcheuses directes et indirectes que pourrait entraîner son implantation, peut constituer une observation de résistance. Cette façon de faire vise à créer un objet de dérision et à ridiculiser le projet de changement.

Une autre forme de conduite dans l'implantation du projet de changement est d'observer un refus face au désir de changer. Perren (1996) résume bien cette affirmation et illustre le comportement que peuvent adopter les employés dans la communication afin de mettre en échec le projet de changement. Cette illustration peut être résumée en cinq (5) comportements. Premièrement, prétendre que l'on accepte le changement et en obtenir le contrôle. Deuxièmement, communiquer aux acteurs internes le changement, plus particulièrement à ceux qui risquent d'en être affectés négativement. Troisièmement, tenter d'exploiter le conflit interne en utilisant la mauvaise information ou la rumeur pour alimenter des conflits entre gestionnaires. Quatrièmement, communiquer le changement aux intervenants externes, plus particulièrement à ceux qui vont perdre du pouvoir. Finalement, refuser le changement en évoquant que les raisons de résister sont en lien étroit avec les valeurs de base de l'organisation.

### 1.3.2 Les comportements affectant le milieu de travail

La résistance au changement peut se manifester par des comportements ou des actions concrètes nuisibles à l'organisation. Parmi ces comportements, divers auteurs ont noté des actions de sabotage, une plus grande adversité dans les relations de travail et une baisse de productivité.

#### 1.3.2.1 Le sabotage

Plusieurs auteurs traitent du sabotage en le liant à des comportements ou à des attitudes de résistance face à un projet de changement. (Maurer, 1996; Parsons et al., 1991; Bradley, Kirkmand, Jones et Shapiro, 2000; Lawrence, 1968; Gutknecht, 1990; Pichault, 1993; Collerette, Delisle et Perron, 1997; Scott et Jaffe, 1989; Maillet, 1993; Pemartin, 1987; Morin, 1992; Lawrence, 1969). Le sabotage peut se manifester à différents niveaux d'intensités et à travers divers paliers. Perren (1996) a identifié quelques formes de sabotage. Feindre d'accepter le changement pour en obtenir le contrôle ou encore créer la zizanie en informant les personnes qui seront affectées plus sérieusement par le changement, afin de créer un climat d'adversité comptent parmi les comportements associés à du sabotage.

Markus (1983) explique que certaines formes de sabotage résultent du caractère menaçant du nouveau système à implanter.

"Si le design du nouveau système est perçu par certains comme étant menaçant pour leur pouvoir, ils vont manifester de la résistance sous forme de critiques, de boycott, d'évitement, de demandes de changements, de sabotage et/ou de transmissions de fausses informations."

#### 1.3.2.2 L'adversité dans les relations de travail

Un autre aspect qui apparaît lors de l'implantation d'un changement est la recrudescence de l'activité syndicale, pour les entreprises ayant un syndicat, ou

encore l'apparition de revendications collectives. Cette augmentation de l'activité syndicale peut se manifester notamment par une augmentation soudaine des griefs déposés à la direction.

« Resistance developed almost immediately after the change occurred. Marked expressions of aggression against management occurred such as conflict with the methods engineer, hostility toward the supervisor, deliberate restriction of production, and lack of cooperation with the supervisor, there were 17% quits in the first 40 days. Grievances were filed about piece rates» (Lawrence, 1968).

Dolan et Lamoureux, (1990); Haltman, (1979) et Pemartin, (1987) identifient outre la croissance de l'activité syndicale d'autres formes de conduites dont les récriminations multiples et les conflits de travail comme étant intimement reliés à la résistance lors de l'implantation de changements.

Pour Landry et Rivard (2001), la présence d'une grande proportion d'employés syndiqués représente un défi et un élément à considérer dans l'évaluation de la manifestation de la résistance:

"L'analyse d'expériences similaires vécues par d'autres entreprises montrait que la résistance au changement constituait le facteur de risque le plus important auquel faisait face le projet d'implantation du progiciel SAP. Avec un personnel syndiqué à 70% et quelques échecs enregistrés lors d'implantation de progiciels qui rendaient plusieurs personnes incroyables quant au succès éventuel du projet."

La présence de conflits de travail et l'accroissement des différends entre le supérieur et l'individu ou ses collègues de travail, résultent en une détérioration du climat de travail en contexte de changement. Des auteurs dont Agocs (1997) Maurer (1998) et Lawrence (1968) abordent plus particulièrement les comportements hostiles entre les gestionnaires et leurs subalternes. Bradley, Kirkman et Shapiro (2001) ajoutent que les employés résistent à travailler avec de nouveaux collègues dans le cadre de l'implantation d'un changement.



### 1.3.2.3 La baisse de productivité

Un autre volet important de la manifestation de comportements nuisibles à l'organisation est la baisse de productivité. De façon générale, il peut s'agir d'une réduction persistante de la production. Lawrence (1969) et Scott et Jaffe (1989) illustrent bien comment se manifeste cette diminution drastique de la productivité, période pendant laquelle il est possible d'observer une multiplication des absences :

« In the resistance phase, productivity dip drastically and people are often upset and negative. Managers hear lots of grumbling, the personnel department will be extra busy and the copy machine will be churning résumés. Accident sickness and work related absences multiply.»

Comme le souligne Gutknecht (1990), le changement est synonyme de plus de travail, de plus d'investissement en temps et en énergie, ce qui résulte en de plus grandes préoccupations:

« More work. Change means more work, requires more energy, more time, and greater mental preoccupation.»

Suite à l'implantation d'une nouvelle technologie, il n'est pas surprenant que les employés continuent d'utiliser les bonnes vieilles méthodes, c'est-à-dire d'utiliser un système parallèle à celui récemment implanté. Ou encore, lorsque la situation le permet, prolonger l'utilisation du système jugé désuet Pichault (1993).

Le changement technologique est généralement associé, à une augmentation de la charge de travail et du rythme, créant ainsi une présomption de perte de contrôle et une augmentation du nombre d'erreur. L'innovation technologique pourra engendrer une attrition de la tâche et aura pour effet de réduire les initiatives des employés (Bradley, Kirkman, Jones et Shapiro, 2000; Gutknecht, 1990; Scott et Jaffe, 1989; Dolan et Lamoureux, 1990). La baisse de productivité peut se manifester également par des comportements répréhensibles lors de réunions,

entre collègues de travail ou encore face au travail lui-même. Haltman (1979) a observé certains de ces comportements, par exemple : le refus de collaborer, de participer et de travailler en équipe, être négligeant dans l'exécution de son travail ou faire du zèle, ne pas suivre les directives ou encore faire un travail de moindre qualité...

«Fail to implement changes agreed to at a meeting, refuse to cooperate with others, avoid or ignore others, Remain silent when discussion would be appropriate, spend a lot of job time discussing personal matters, neglect work assignments, take too much time to complete assignments, spend much time on unimportant assignments and not enough on important ones, incorrectly implement new policies or procedures, accept inferior quality performance from employees, make little effort to improve work-related knowledge and skills...»

Au-delà de la baisse de productivité, le changement entraînera d'autres conséquences qui affectent la productivité, notamment eu égard l'assiduité au travail et les départs. Aussi, les accidents de travail augmenteront probablement pendant la période de changement. Hultman (1979), cite quelques exemples :

« Come late to work, return late from lunch or coffee breaks, abuse sick leave benefits, come late to meetings, rush through meetings [...] »

Selon plusieurs auteurs (Agocs, 1997; Jansen, 2000; Lawrence, 1968; Dolan et Lamoureux, 1990; Gaumont, 1999; Morin, 1992 et Haltman, 1979) les départs et les demandes de transfert se feront plus nombreux en présence d'un projet de changement, et ce, créé par la période d'incertitude qui accompagne souvent le projet de changement. Aussi, une augmentation du taux de roulement ou du nombre de mouvements de personnel devrait être observée nécessitant des périodes de formation et d'adaptation, créant ainsi des périodes improductives. L'absentéisme et les retards connaîtront une augmentation soudaine et les employés se plaindront peut-être davantage de problèmes de santé reliés au changement technologique (Jacob, 1998).

Par exemple, des plaintes peuvent être faites concernant l'équipement et son aspect ergonomique (Parsons et al, 1991; Stauffer, 1992). L'opinion que les employés se font des conséquences du changement technologique dans l'aménagement et la fonctionnalité de leur milieu de travail peut engendrer des comportements de coopération ou de résistance (Marquié, Thon et Baracat, 1994).

« [...was the staff worry about their own competences, that the technology was too complex and they would never understand it; this was immediately followed by concern that they would not have enough time to learn. User demands and their potential criticism of the new system was a another concern, with the staff showing an initial lack of confidence in the system functionality and whether it could perform the necessary task (Farrow, 1997).»

#### ***1.4 Les facteurs individuels explicatifs de la résistance au changement***

Dans cette section, nous aborderons les facteurs pouvant expliquer des comportements ou des attitudes liées à la résistance. L'influence des caractéristiques socio démographiques et professionnelles, des processus psychologiques ainsi que les modes d'introduction du changement seront examinés.

##### **1.4.1 Les caractéristiques socio-démographiques**

Dans cette section, nous tenterons d'identifier les relations qui peuvent exister entre les différentes caractéristiques socio-démographiques (l'âge, le sexe, la scolarité...) et la manifestation de la résistance au changement. Bien qu'il soit difficile d'établir une relation de cause à effet, la littérature recensée permet d'identifier l'influence des caractéristiques individuelles sur la résistance au changement.

###### **1.4.1.2 L'âge**

Une croyance populaire veut que les employés plus avancés en âge résistent plus à l'implantation d'un changement et plus particulièrement à un changement technologique. En effet, certaines études identifient une corrélation positive entre l'âge et un comportement de résistance ou de contrainte face à l'innovation. Hafsi et Fabi (1997) et Howard (1986, cité dans Nelson et Kletke, 1990) observent un comportement d'anxiété des personnes plus âgées face au changement technologique. Farrow (1997) résume bien comment peuvent réagir les travailleurs âgés face à l'implantation de nouvelles technologies. Souvent, le travailleur plus âgé qui ne connaît pas les nouvelles technologies se sent trahi. L'apparition de la nouvelle technologie fait en sorte qu'il se sent déqualifié et perd le sentiment d'être le travailleur expérimenté et compétent sur lequel on pouvait compter.

« Often it is the older person who is not used to new technology who sees it as deskilling and threat to the status quo. Instead of being the experienced and competent staff member, a person can find himself or herself having to learn alongside the newest, youngest junior, and may not be able to grasp the essential as fast » (Farrow, 1997).

Si pour certains auteurs, la relation entre l'âge et le comportement de résistance semble évidente, pour d'autres elle ne l'est pas. Parsons et al. (1991) et Marquié, Thon et Baracat (1994) identifient l'âge comme une variable à considérer dans l'équation pouvant mener à un comportement de résistance. Barber (1998), prétend que les employés plus âgés ont besoin de surpasser la barrière du changement technologique, ce qui implique un support de l'entreprise. Mais une fois la barrière franchie et les premières appréhensions surmontées, les craintes s'estompent rapidement. Parsons et al. (1991) n'identifient pas l'âge comme générant automatiquement des attitudes de résistance.

« The older workers perceived computer tools as making them more dependant on their colleagues. (analysis of the questions designed to asses this point shows that age doe not systemically cause reservation with respect to new technologies.» Parsons et al. (1991).

Stauffer (1992) résume bien les deux courants qui peuvent être observés lors de l'implantation d'un changement technologique auprès d'une population de travailleurs âgés. Dans un premier cas, les travailleurs âgés n'ont pas les connaissances requises par les nouvelles technologies, alors que les plus jeunes ont évolué dans cet environnement au cours de leur formation, ils risquent donc de manifester davantage de résistance. Dans un deuxième cas, les travailleurs âgés perçoivent le changement comme un défi stimulant, en font un sujet de conversation et suivent des cours durant leurs temps de loisirs; ils manifesteront fort probablement une plus grande acceptation du changement.

« In most case, they have no specific computer knowledge, while younger people often trained at educational institutions in computer use; and often their level of general education is lower than that of younger members of the work force.

The older employee can appraise the work with computers either as threatening, irrelevant or challenging.

The relationship between appraisal and coping behaviour is highly interesting: older employees who experienced computers at work as a challenge favoured information-seeking activities like going to computer courses in their spare time, asking friends and family members for advice, or taking note during the daily computer work. People in this group showed a degree of commitment twice as high as the average.»

Donc, on peut déceler dans les écrits des résultats contradictoires sur le rôle que peut jouer l'âge des travailleurs visés par un changement technologique. Il est indéniable qu'il joue un rôle prépondérant dans la décision de résister ou non au projet d'innovation, mais comme le soulignent Parsons et al. (1991), des études supplémentaires doivent être menées pour mieux élucider ce lien:

« Ages differences may also be important. Although research reviews have shown that the average correlation between age and job performance is not significantly different than zero (...) Despite these interesting findings, additional research on the association between age and responses to technological change is needed so that conflicting results may be understood.»

#### 1.4.1.3 Le sexe

Les auteurs qui font la distinction entre les hommes et les femmes lorsque vient le moment d'expliquer l'adoption d'un comportement de résistance face à un changement sont relativement peu nombreux. Nelson et Kletke (1990) comptent parmi les auteurs ayant établi une association entre le sexe et la résistance au changement. Il semble que les femmes résisteraient moins que les hommes face à l'utilisation de l'informatique :

« Sex was found to have effects on attitudes toward computers and computer use such that attitudes of women were more positive than those of men. »

#### 1.4.1.4 Autres variables socio-démographiques

L'analyse de la littérature nous révèle que certains auteurs ont tenté d'établir des liens d'influence entre d'autres variables socio-démographiques et la résistance au changement. Selon Hafsi et Fabi (1997), *l'origine sociale* (classe sociale des parents) et *le niveau de scolarité* (universitaire ou non, nombre d'années d'études), contribueraient à un comportement de résistance, de réserve ou de contrainte, de la part des gestionnaires à l'égard du changement. Par ailleurs, Pichault (1993) note que le faible niveau de scolarité contribuerait à l'adoption d'un comportement de résistance. Cette affirmation est directement en contradiction avec les propos de Hafsi et Fabi (1997). Elle confirme cependant d'autres études qui ont établi un lien négatif entre la scolarité et la résistance :

Staufer (1992) à l'instar de Pichault (1993) souligne que les individus ayant un niveau de scolarité plus faible sont plus enclins à résister :

« In most case, they have no specific computer knowledge, while younger people often trained at educational institutions in computer use; and often their level of general education is lower than that of younger members of the workforce. » Staufer (1992).

#### 1.4.2 Les variables professionnelles

Dans cette section, nous tenterons d'identifier la relation qui peut exister entre certaines caractéristiques professionnelles et la réaction des individus lors de l'implantation d'un changement technologique.

Selon Hafsi et Fabi (1997), *l'ancienneté dans le poste* et *l'ancienneté organisationnelle* contribueraient à un comportement de résistance, de réserve ou de contrainte, de la part des gestionnaires à l'égard du changement. À l'opposé, les employés ayant déjà vécu des changements au cours de leurs carrières (*expérience du changement*) et les employés provenant de l'extérieur de l'organisation (*origine organisationnelle*) seraient plus enclins à une attitude de support ou d'acceptation, plutôt que d'adopter un comportement de résistance.

Les citations suivantes illustrent le lien qui existe entre les variables ci-haut mentionnées et les comportements adoptés :

« [...] lorsqu'ils arrivent de l'extérieur de l'organisation, l'accroissement du niveau de stress est facilité et l'accroissement du degré d'inertie est freiné, ce qui favorise le changement.

Lorsque les dirigeants sont jeunes, et que leurs origines sociales, leur niveau d'instruction, leur ancienneté dans le poste et dans l'organisation sont faibles, l'augmentation du niveau de stress est facilitée et celle du degré d'inertie est freinée, ce qui favorise le changement » (Hafsi et Fabi, 1997).

Hafsi et Fabi (1997) ont tenté d'identifier une relation entre *la variété de l'expérience* et la résistance au changement, mais en vain.

Quant à *l'expérience passée avec des technologies*, elle semble être confirmée comme une variable qui influence le comportement de résistance. En effet, comme le soulignent Parsons et al. (1991) une personne possédant au moins un minimum d'expérience avec les technologies exprimera probablement moins

d'appréhensions face à un changement technologique et manifestera de meilleures aptitudes qui favoriseront son apprentissage. Ainsi, les expériences passées avec les technologies sont un élément déterminant dans le comportement que les individus adopteront face à un projet d'innovation technologique. Pour sa part, Stauffer (1992) identifie les individus résistants comme étant ceux qui ne possèdent pas de connaissance spécifique en informatique.

Dans le même ordre d'idées, Slem et Levi (1995) affirment que la perception des individus face à la technologie joue un rôle primordial dans l'adoption d'un comportement de résistance ou de coopération :

« Employees' beliefs about the impact of the technology and how the technological change is being managed appear to be significant factors in their decision to actively cooperate with the change or resist it. »

Cette idée est confirmée par Marquié, Thon et Baracat (1994 ).

#### 1.4.2.1 Le niveau hiérarchique

Les écrits ne sont pas assez explicites quant à la relation entre l'adoption d'un comportement de résistance par les employés et le niveau hiérarchique des individus. Cependant, il semble y avoir un consensus concernant les cadres intermédiaires. De Blais (1985) croit que les cadres sont plus sujets à manifester de la résistance que leurs subalternes, et plus particulièrement les cadres opérationnels. Ils craignent que les changements technologiques ne rendent plus complexes leur environnement de travail ou les inondent de plus d'informations qu'ils en ont déjà. Perren (1996) explique que la résistance manifestée par les cadres intermédiaires provient du fait qu'ils sont les seuls à bien saisir la complexité de leur environnement et de mettre en perspective ce que le changement viendra perturber :

« We suggest that resistance by middle managers may be particularly valuable as these individuals are often able to interpret the objectives of



the firm taking into account their perspective of the rich complexity of their department.”

Maillet (1993) abonde dans le même sens et souligne que les cadres manifestent de la résistance craignant de perdre du pouvoir par la modification des structures ou des politiques. Les détenteurs de pouvoir sont plus susceptibles de résister à toutes tentatives de modification qui risqueraient d'altérer leur statut.

### 1.4.3 Le processus psychologique

À travers cette section, nous tenterons de regrouper les principales appréhensions de l'employé par l'annonce du projet de changement et jusqu'à son implantation. Le processus psychologique étant complexe et en quelque sorte propre à chaque individu selon ses valeurs, ses expériences antérieures et son vécu, nous présenterons les principaux constats qui ressortent des écrits sur le sujet. Pour Lueddeke (2001), l'aspect psychologique est à considérer dans l'identification des sources de résistance; sachant que toute approche de solution de problème en sciences sociales nécessite l'examen des aspects psychologiques qui vise à comprendre les intérêts sous-jacents. Ainsi, les intérêts non avoués, les habitudes, les peurs et les préjugés potentiels en sont quelques exemples. Par conséquent, peu importe la stratégie d'implantation du changement, elle devra s'attarder aux appréhensions individuelles implicites au processus psychologique notamment les sentiments de peur et de perte que peut engendrer l'implantation d'un changement technologique.

« The human problem-solving approach assumes that there is a psychological dimension to change and that any change must consider «underlying interests, habits, fears and prejudices» and that any strategy will need to get at these hidden sources of resistance.»

#### 1.4.3.1 Le sentiment de peur

Le changement est le passage de l'état actuel à un état à définir. Le mot changement par lui-même suppose que les choses ne seront plus les mêmes et que

des deuils seront à faire, ce qui, engendre des peurs et des craintes face à l'introduction d'un changement.

La peur de l'inconnu est sans aucun doute un sentiment que l'ensemble des intervenants visés par le changement ressentent. L'annonce d'un changement ne correspond pas nécessairement à la réalisation de certaines attentes des employés face à l'organisation, le changement ne représente qu'une organisation en devenir dans laquelle résident plusieurs interrogations et incertitudes.

Plusieurs auteurs, (Dent, 1999; Dubrin et Ireland, 1993 ( cité dans Dent et Goldbeg.1990); Javorek, 2000; De Jager, 2001; Bovey et Hede, 2001; Côté, Bélanger et Jacques, 1994; Scharnehorn et al., 1994; Collerette, Delisle et Perron, 1997; Dolan et Lamoureux, 1990; Agocs, 1997), identifient la peur de l'inconnu comme une cause de la résistance au changement. Pour Javorek (2000) la peur de l'inconnu amène les individus à douter de leur capacité de s'adapter au changement. Pour sa part, De Jager (2001) mentionne que la peur de l'inconnu peut être stimulante et faire partie d'un défi dans l'introduction du changement. Cependant, il est nécessaire que les employés puissent exprimer leurs craintes.

Certaines personnes craignent l'innovation technologique et cette crainte génère un comportement de résistance. Igarria et Chakrabati (1990) relatent que ces individus sont facilement repérables dans un groupe, car ces personnes, qu'ils qualifient d'anxieuses face à la technologie ont des comportements négatifs. Henry (1994) qualifie les employés qui craignent les nouvelles technologies comme étant des technophobes.

La peur de l'inconnu peut être intimement reliée à la tolérance au changement. Ainsi, plusieurs individus redoutent le changement à cause d'expériences passées négatives ou d'une tolérance moins grande à la nouveauté. Or, la crainte de l'échec dans un environnement d'insécurité et d'incertitude est présente.

L'incertitude crée un milieu où les comportements et les attitudes à adopter pour répondre aux attentes du changement sont également inconnus. Les employés peuvent donc avoir une peur de l'échec. Schneider (1998) représente bien comment cette crainte peut générer un comportement de résistance :

« These may include a loss of control, uncertainly about how to act, a suspicious that the balance of power is shifting, a fear of failure and a perception that the change threatens their careers. If not addressed, these issues fester and coalesce in that negative and harmful state known as resistance.»

La peur d'être ridiculisé dans le changement ou de perdre la face sont d'autres causes qui peuvent expliquer des comportements de résistance (Marjanovic, 2000). Dans le même ordre d'idées, Gutknecht (1990) résume bien les raisons pour lesquelles les employés pourraient craindre le changement en identifiant le fait d'avoir peur de perdre la face ou d'admettre que la manière de faire les choses dans le passé était erronée:

« Loss of face. People are certain to resist, if accepting change means admitting that the way things were done in the past were wrong.»

Finalement, la crainte de ne plus rencontrer le profil recherché par l'entreprise ou de ne détenir qu'en partie les compétences requises, est un autre facteur qui peut contribuer à la manifestation d'un comportement de résistance. Agocs (1997) Landry et Rivard (2001) Skarlicki (1999) résumant bien les craintes que les employés peuvent avoir face à leurs compétences et à leurs habiletés :

« [...] Moreover, if change involves technological advancement, employees will fear that their skills might be obsolete. Even, when training is made available, employees might feel that they are replaceable.»

Ainsi, les employés peuvent être fatigués d'avoir à apprendre et à acquérir de nouvelles compétences dues à l'implantation d'un changement. L'intérêt pour l'acquisition de nouvelles compétences dans un contexte de changement ne laisse que peu d'options aux employés ; ils doivent se conformer et subir la formation

pour être en mesure de répondre adéquatement aux attentes de l'entreprise suite au changement. Macadam (1996) illustre bien les inquiétudes que peuvent avoir les individus en regard à l'aspect de formation. Ils doivent quitter leur zone de confort pour acquérir de nouvelles connaissances :

« Many people are resistant to change because they might have been in their job for years and do not want the challenge of learning new skills, or they may feel stressed when required to move out of established comfort zones.»

#### 1.4.3.3 Le sentiment de perte

Intimement relié au sentiment de peur, le sentiment de perte se manifeste par la crainte de perdre des acquis. Les pertes sont principalement reliées à la relation d'emploi et à certaines conditions de travail (statut, salaire, identité professionnelle...).

Le climat d'incertitude qui règne lors du changement peut générer une perte du sens de la direction. La mission et les orientations de l'organisation peuvent devenir incertaines. Une incompréhension du besoin de changement peut également engendré un tel type de sentiment.

De plus, les rôles et les responsabilités respectifs de chacun peuvent devenir incertains, et la zone d'intervention (ou le territoire) peut subir le même sort Kirkmand, Jones et Shapiro (2000). Comme le soulignent Scott et Jaffe (1989) :

« When a major shift or change occurs within an organization employees normally experience several type of loss including the loss of : [...] Sense of direction: Employees lose an understanding of where they are going and why they are going there. Meaning and mission often become unclear. Territory: There is an uncertain feeling about the area that used to belong to them. This can be work space or job assignments. Territory includes psychological space as well as physical space.»

De façon plus générale, les individus ont des craintes, car les résultats du projet de changement sont inconnus. Les conséquences inconnues peuvent engendrer des inconvénients, des pressions pour une meilleure performance... (Lamb, 1999). Ces deux citations traduisent l'incertitude créée par les changements annoncés et la peur qu'une telle nouvelle engendre :

« These may include a loss of control, uncertainty about how to act, a suspicion that the balance of power is shifting, a fear of failure and a perception that the change threatens their careers. If not addressed, these issues fester and coalesce in that negative and harmful state known as resistance" Schneider et Goldwasser (1998).

et

« Concerns here focused on the future loss of satisfaction, skills, status and occupational identity. Equally, some employees encountered a range of procedural decisions and experiences which gave rise to doubts about management's continued commitment to relational obligations such as employment protection, equity, care and consent" Hallier et James (1997).

Plus précisément, les individus craignent de subir des préjudices, de perdre les acquis et les privilèges qu'ils détenaient avant l'introduction du changement. (Scharmehorn et al., 1994; Collerette, Delisle et Perron, 1997 et Lamb, 1999).

Le changement peut bouleverser les acquis et l'état actuel de l'organisation, il peut engendrer une redistribution des valeurs et des pouvoirs à travers l'entreprise. La perte de pouvoir (Agocs, 1997; Scheinder et Goldwasser, 1998) est intimement liée au statut occupé dans l'entreprise. Si l'individu craint de perdre du pouvoir, il est également préoccupé par la crainte de perdre son statut actuel, son confort et de se sentir incapable de faire le travail (Lamb, 1999; Perren, 1996; Dent et Goldberg, 1999).

« Typical fears may be : a feeling of inadequacy, a loss of security, how will status be affected, what will new colleagues be like, will I lose my position of influence, will I get full backing from management, a change of boss." (Halley, 1983)

Le confort inclut généralement la notion d'habitude ; les individus étant à l'aise dans leur routine. Le changement vient bouleverser le quotidien et déplace ou restreint la zone de confort. Adel (2001) explique les bonnes vieilles habitudes dans un contexte de changement technologique. Il existe deux sources fondamentales de résistance à l'innovation technologique, le risque perçu et les habitudes. La perception du risque est l'évaluation faite du projet de changement et l'impact qu'il aura si on y adhère. Les habitudes pour leur part, font référence à ce que l'on fait de façon routinière dans le quotidien.

« Two fundamental sources of resistance to innovations like an ERP : perceived risk and habit. Perceived risk refer to one's perception of the risk associated with the decision to adopt the innovation, i.e. the decision to accept the ERP system. Habit refers to current practices that one is routinely doing. Adel (2001) »

Finalement, la principale crainte est certainement celle due à la modification de la relation d'emploi. La perte de l'emploi lui-même ou une perte de salaire est une préoccupation majeure dans le psychisme de l'individu qui s'apprête à subir un changement (Dent et Goldberg, 1999; Dolan et Lamoureux, 1990). Comme le souligne Maillet (1993) :

« Les intérêts économiques (ex : refus de l'implantation d'une nouvelle technologie de peur qu'elle entraîne une perte de salaire. La sécurité d'emploi (ex : refus de l'implantation d'une nouvelle technologie de peur qu'elle entraîne des mises à pieds. »

#### 1.4.4 Les résistances au mode d'introduction du changement

Les comportements de résistance peuvent se manifester par le changement en soi ou la façon dont il est introduit auprès des employés. Une mauvaise compréhension du changement peut porter à confusion (Huul, 1999). Lorsqu'il y a un manque d'information et que la nature et l'ampleur du changement sont mal saisis par les employés, nous pouvons être en présence de signes précurseurs d'un comportement de résistance. Lamb (1999) souligne qu'un comportement de

résistance est susceptible de se produire lorsque les employés perçoivent que le changement ne leur est pas bénéfique et que le coût qu'ils doivent assumer dépasse les bénéfices qu'ils en retireront.

« Misunderstanding : people can quite easily misunderstand what is being proposed ; belief that a change is not in the interest of the people it is intended to benefit : people may believe that the cost of a change will outweigh the benefits. »

Dans le même ordre d'idée, une perception différente du besoin de changement entre les individus et la direction pourra également générer des attitudes menant à la résistance. Cette perception se distingue de la mauvaise compréhension abordée précédemment. En effet, les enjeux et le changement sont assimilés, mais les opinions diffèrent sur la nature, le besoin fondamental ou par des interprétations contradictoires face au projet. Il est possible que les employés ne perçoivent pas le besoin de changement ou qu'ils contestent la légitimité de celui-ci. Dent et Goldberg (1999) illustrent bien la perception différente qui peut exister entre les instigateurs du projet et ceux qui le vivront.

« [...] Threatened self-interests, perceptions different from employers' about necessity for and consequences of changes ... »

De plus, il est également possible de constater que la mauvaise compréhension et la perception négative du changement peuvent découler du fait que le moment est mal choisi (Scharmehorn, 1994). Des comportements associés au manque de temps pourront également se manifester lors de l'implantation du projet de changement.

Généralement, la direction initie le projet de changement et elle s'assure de son implantation. Cependant, les employés peuvent percevoir un manque de support des gestionnaires pour réaliser le changement (Bradley, Kirkmand, Jones et Shapiro, 2000; Hirschein et Newman, 1988; Halley, 1983). Horney (1937) a examiné les comportements des gestionnaires lors d'un changement. Il identifie quatre (4) comportements qu'un gestionnaire peut adopter : *la subordination*, qui

consiste à suivre les encadrements et les politiques sans poser de question. Le gestionnaire préconise des rôles et responsabilités clairs, sans ambiguïté. *L'agression*, comportement que prône le gestionnaire en agissant à sa propre façon, pouvant aller même à l'encontre du changement, sans considération pour les points de vue de ses collègues, appliquant même les anciennes procédures de travail. *Le détachement*, attitude où le gestionnaire évite de prendre des décisions et tente de les reporter le plus possible. Il évite de confronter les nouvelles règles et préfère l'isolement. Finalement, *la recherche d'attention*, le gestionnaire tente de faire approuver ses décisions par ses collègues et préconise le travail d'équipe à travers son réseau. L'aspect relationnel de son travail est plus important que les procédures.

Le manque de support de la haute direction se traduit par le manque de ressources mises à la disposition des employés pour accomplir leur charge de travail de façon adéquate pendant la période de changement. Agocs (1997) et Scharmehorn et al. (1994) soulignent que la résistance peut être amplifiée lorsqu'on n'attribue pas suffisamment de ressources pour la réalisation de l'implantation du changement. Or, l'engagement de la haute direction doit se traduire par un nombre de mesures et des moyens concrets (Landry et Rivard, 2001). En début de projet, il est important d'obtenir l'engagement de la haute direction, mais il est primordial de conserver leur appui tout au long du projet (Pinsonneault, 2001).

Intimement relié au manque de support de la haute direction, le peu d'implication des principaux acteurs dans l'implantation du changement peut également contribuer à l'adoption de comportements de résistance (De Jager, 2001). Hirscheim et Newman (1988) confirment ces affirmations dans un contexte de changement technologique:

« Past research on factors thought to cause of resistance has focused on general factors such as innate resistance to change, lack of involvement in the implementation process, lack of management support, poor technical “unfriendly”, and the interaction of designers and users.”



Finalement, la crédibilité de l'agent de changement peut jouer un rôle primordial dans l'attitude que les employés vont adopter face au projet de résistance. Ainsi, un manque de confiance face aux intervenants pourra engendrer des attitudes de crainte et de réserve face au projet de changement (Côté, Bélanger et Jacques, 1994).

### **1.5. La nature et l'ampleur du changement**

Selon Lawrence (1968), les recherches initiales de Coch et French (1948) qui étaient en quelque sorte les premiers à écrire sur le sujet, confirment que la nature et l'ampleur du changement ne déterminent pas la présence ou l'absence de la résistance. Cette citation le confirme :

« So the research of Coch and French tend to confirm the conclusion that the nature and size of the technical aspect of the change does not determine the presence or absence of resistance nearly so much as does the social aspect of change. »

Cependant, des écrits plus récents semblent affirmer le contraire. Barnett (1999) souligne que plus l'ampleur et le niveau du changement sont grands, plus des comportements de résistance seront observés à travers l'entreprise et ce, à tous les niveaux. Bennett (2001) est du même avis. Il souligne que selon la nature du changement et l'importance accordée aux ressources humaines dans le processus du changement, la résistance peut apparaître et des attitudes négatives auront pour conséquence d'engendrer un niveau de productivité plus bas :

" Depending of the nature of the change and the latitude to address personnel issues, resistance among employees can foster negatively, scepticism and low morale, and consequently lower productivity (Bennet, 2001)."

Il est possible de faire le parallèle avec les caractéristiques du changement. Face à un changement technologique, ces dernières deviennent importantes. Ainsi, la résistance proviendra essentiellement des gens n'œuvrant pas dans le domaine des

nouvelles technologies. Ces derniers réagiront négativement, particulièrement si l'innovation technologique n'est pas conviviale (« user friendly »). Laplante (1993) illustre par cet exemple le fait que les employés qui ne sont pas des techniciens en informatique ont plus tendance à résister au changement :

« Resistance to technological change can come from nontechnical employees comfortable with the way things have always been done, to middle managers threatened by young, upstart M.B.A.S who bring notebook computers and electronic spreadsheets to budget meetings, to the very top of the company. »

Une faible performance de l'innovation technologique, génère des comportements de résistance. Une fois la résistance présente, la tendance est difficile à renverser :

« End-users resist CBT, because they lack training, are afraid of the computer, are technophobic, have a poor attitude, etc. [...] end-user finds difficult to learn or operate, [...] Cause of unsuccessful performance, such as the difficulty of using CBT, are likely to increase resistance. [...] Moreover, research has demonstrated that early perceptions of failure are extremely difficult to reverse. »

Dans le même ordre d'idée, les spécialistes en technologie ne sont pas préoccupés par l'aspect social du changement, mais plutôt par le succès, la faisabilité et l'implantation du changement technologique. De plus, les spécialistes en technologie de l'information ont du mal à admettre que les employés sont des experts dans leur domaine d'expertise respectif, comme le souligne Lawrence (1954) :

« [...] resistance to change occurs primarily for two reasons :

- The staff specialist is so preoccupied with the technology of the change that he or she is oblivious to the social aspects.
- The staff specialist does not recognize production employees as being specialist in their own right. »

## **1.6. Les caractéristiques organisationnelles**

Étant donné l'importance accordée dans les écrits aux caractéristiques organisationnelles comme des déterminants de la résistance au changement, nous examinerons les plus fréquemment citées dans cette section.

### **1.6.1 La conformité aux normes**

Selon Collerette, Delisle et Perron (1997), lorsqu'un changement a pour conséquence de bouleverser l'équilibre des normes établies dans un système, la tendance des individus à se conformer à ces normes engendre des résistances plus ou moins fortes. L'employé doit en tout temps, respecter la ligne hiérarchique, ainsi que les politiques et procédures définies.

Au même titre, les normes sociales d'un groupe ou d'un individu, peuvent constituer des déterminants de la résistance au changement. L'aménagement physique des employés ou des préférences au niveau de l'emplacement du lieu de travail en est un exemple. Également, un employé peut ne pas désirer modifier ou changer son espace de travail, ou désire tout simplement, demeurer près du bureau d'un de ses collègues. Blau (1970), Ansoff, (1988 dans Waddell 1998), Dolan et Lamoureux (1990) traitent de l'importance de l'aspect sociologique et le désir souvent manifesté par les employés de conserver leurs relations interpersonnelles.

En appui, Lawrence (1968) identifie même l'importance que l'on doit accorder à l'aspect social comme un déterminant pour la présence ou l'absence de résistance :

« The social aspect of the change refers to the way those affected by it think it will alter their established relationships in the organization [...]

But the fact remains that the social aspect is what determines the presence or absence of resistance.»

### 1.6.2 La structure organisationnelle

L'organisation constitue un système en soi et ce système favorise une stabilité et une inertie. Donc, l'avènement d'un changement risque d'ébranler la cohérence interne et de donner naissance à l'apparition de manifestations de résistance au sein de l'organisation. Maillet (1993) illustre la relation entre la rigidité de la structure organisationnelle et la résistance :

« Comme tout type de changement se répercute sur l'ensemble des éléments du système et nécessite des modifications diverses [...] il en découle que, plus l'organisation est structurée plus le changement sera difficile, puisque l'une des propriétés d'un tel système est, de fait, sa tendance à résister au changement. »

Ainsi, tout comme lorsque nous traitons de la résistance d'un point de vue individuel, le rejet de ce qui est étranger est également vrai pour l'organisation. Colletterte, Delisle et Perron (1997) expliquent que l'inconnu peut être perçu comme menaçant pour le système :

« Quand l'innovation qu'on veut introduire dans la dynamique d'un système est dissonante par rapport à ce qui existe déjà, on peut s'attendre à ce que le système résiste »

Dolan et Lamoureux (1990) soulignent que le fonctionnement organisationnel de l'entreprise joue un rôle dans la manifestation de la résistance. Ainsi, un style bureaucratique favoriserait le conformisme et l'immobilisme.

### 1.6.3 L'étendue du changement

Maillet (1993) et Dolan et Lamoureux (1990) soulignent que certains changements échouent parce que les intervenants ne perçoivent pas bien l'ampleur réelle de l'intervention nécessaire. Cette perspective de changement trop étroite, peut contribuer à un comportement de résistance. Ainsi, le fait de limiter le changement à un seul service alors qu'il produit un impact sur plusieurs

autres services, est susceptible d'être une source d'irritants pour ces derniers, pouvant provoquer l'adoption d'un comportement de résistance de part et d'autres. Par exemple, un changement informatique visant à migrer les logiciels d'un département vers une version supérieure et de ne pas effectuer ce changement pour les autres départements entretenant des liens étroits, est susceptible d'entraîner des comportements de résistance dans les deux services, puisqu'il y aura des conflits informatiques lorsque les deux départements s'échangeront des documents.

#### 1.6.4 Les contraintes associées aux conventions collectives

La présence de l'acteur syndical peut être perçue comme une contrainte au changement. Certaines conventions collectives prévoient un mécanisme à suivre lorsque l'employeur doit implanter des changements techniques ou technologiques ayant des impacts sur les employés. Ces clauses de conventions collectives assurent généralement une participation, ou du moins une diffusion d'information au syndicat dans le cadre du projet de changement. Dolan et Lamoureux (1990) identifient certaines causes de résistance au changement en relation avec l'acteur syndical, notamment, lorsque le changement est synonyme de perte de pouvoir pour le syndicat ou lorsque les changements modifient de façon importante les conditions de travail. Collerette, Delisle et Perron (1997) soulignent que plus le changement touchera les valeurs fondamentales (ou les acquis) auxquelles un groupe accorde de l'importance, plus le changement est susceptible d'entraîner des réactions importantes :

« Tout groupe organisé, toute société a ses standards de comportements et d'attitudes, qui portent les noms de tabous, rituels, mœurs et éthique. Plus le changement touchera à ces standards, plus la résistance sera vive. »

### **1.7 Les actions organisationnelles à adopter pour contribuer à la diminution de la résistance.**

Dans cette section, nous aborderons les actions organisationnelles qui visent à corriger des comportements et réduire la résistance pour faciliter l'implantation d'un changement. La littérature identifie différentes approches pour implanter un changement, nous tenterons donc de résumer en quoi consiste ces façons de faire. De plus, nous traiterons également des actions à proscrire en période d'implantation pour freiner l'apparition de comportement de résistance ou éviter de mettre en péril la réussite de l'implantation.

Les travaux classiques rapportés par Dolan et Lamoureux (1990) et Schermehorn et al. (1994) identifient sept (7) approches (de la plus probante à la moins probante) pour introduire et réduire la résistance au changement. Ainsi, ces approches serviront de principes de base, que nous enrichirons avec des contributions plus récentes sur le sujet.

#### **1.7.1 La formation**

La formation est un levier important pour contribuer à l'acceptation du changement. Elle est nécessaire pour l'acquisition des compétences techniques et académiques reliées à l'implantation du changement. Scott et Jaffe (1989) identifient la formation comme un lieu privilégié où les employés seront informés des nouveautés et des avantages du changement. La formation permet une cohésion sociale, si elle est faite en groupe et permet d'exprimer les préoccupations et d'assimiler les nouvelles façons de faire. Bennett (2001) pour sa part, insiste pour fournir des opportunités de développement des compétences. L'acquisition des nouvelles compétences permettra au personnel de prendre confiance en leurs moyens. Cela peut prendre du temps, mais les gestionnaires doivent être patients, fournir le support et le « coaching » nécessaires pour que les employés s'adaptent à leurs nouvelles réalités. Comme le souligne Hultman

(1979), la formation doit être perçue comme une occasion de devenir plus compétent :

« Since competence is a need that most people try to fulfill, they will be more supportive of a change if they view it as an opportunity to become more competent. In addition people who firmly believe in their competence will probably be more receptive to change than people who question their competence.»

Bref, une formation structurée et adaptée aux besoins des employés en lien avec le projet de changement, est nécessaire pour que les employés acquièrent les compétences requises lors de l'implantation du changement et atteignent ainsi les objectifs de performance établis. Avant tout, la formation en vue d'un changement permet à l'organisation d'assumer un rôle important dans le succès de l'implantation du changement. Landry et Rivard (2001) résument bien à travers cette citation le rôle de la formation:

"Sur le plan de la formation, il ressort qu'une stratégie gagnante serait de mettre l'accent avant tout sur la familiarisation avec les nouveaux processus, et de faire pour un certain temps abstraction de la technologie elle-même. En effet, comme l'illustre de manière imagée un gestionnaire: plutôt que de commencer par placer une souris dans les mains d'un commis d'entrepôt, mieux vaudrait l'installer dans un local sans micro-ordinateur et prendre une journée pour lui faire comprendre comment le maniement d'une souris d'ordinateur va changer sa tâche et surtout, les façons de faire de l'organisation."

#### 1.7.1.1 Pratiques de formation

De façon générale, nous pouvons regrouper les pratiques de formation en deux catégories : les méthodes utilisées en milieu de travail et celles utilisées à l'extérieur. Lors de l'évaluation de l'outil de formation requis, une nouvelle tendance est de choisir une formation « juste assez » et « juste à temps », pour permettre l'accomplissement optimal des tâches liées au poste (Parisella, 2001).

Selon Dolan et al (2002) l'initiation au travail, l'apprentissage, l'internat et le mentorat constituent des méthodes de formation qui favorisent le transfert de connaissance. Ces méthodes de formation se déroulent dans le cadre des activités régulières de travail. Ces formations en cours d'emploi favorisent l'intégration et l'assimilation des connaissances acquises de façon pratique. Ces méthodes pourraient être qualifiées de formation-action, une approche par laquelle ce qui est transmis est directement rattaché à une réalisation sur le terrain (Vincent, 1990).

Or, d'autres types de formation peuvent être utilisés à l'extérieur des activités régulières de travail. Ainsi, la formation programmée, la bande-vidéo et la formation interactive requérant l'utilisation des nouvelles technologies en sont quelques exemples. Elles consistent principalement à la présentation d'information.

Finalement, des méthodes de formation peuvent être utilisées à l'extérieur du milieu de travail. L'utilisation de la formation traditionnelle, l'utilisation de séminaires, de conférences, d'ateliers en sont quelques exemples. Les jeux de rôles et les simulations favorisent le transfert de l'apprentissage et créent des situations semblables à celles vécues au travail.

**Tableau I: les pratiques de formation**

<i>Endroit de la formation</i>	<i>Les types de formation</i>
Formations utilisées en milieu de travail, en cours d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiation au travail</li> <li>• Apprentissage</li> <li>• Internat</li> <li>• Mentorat</li> </ul>
Formations utilisées en milieu de travail, à l'extérieur des activités régulières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation programmée</li> <li>• Bandes-vidéo</li> <li>• Formation interactive requérant l'utilisation de technologie</li> </ul>
Formations utilisées à l'extérieur du milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation traditionnelle</li> <li>• Séminaire</li> <li>• Conférence</li> <li>• Atelier</li> </ul>



- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Simulation</li><li>• Jeux de rôles</li></ul> |
|--|--|

### 1.7.2 La communication

La communication joue un rôle primordial dans la perception que les employés auront du projet de changement. Dolan et Garcia (1999) vont même jusqu'à affirmer que la communication est le seul outil pour atteindre le « miracle » d'un changement authentique. Dolan et Lamoureux (1990) affirment que la communication, ne doit pas être ponctuelle et limitée, elle doit être continue et compréhensible. Ainsi, afin de réduire la résistance et de mobiliser les employés concernés, l'information transmise doit être adaptée aux employés et adresser leurs préoccupations. Scott et Jaffe (1989) privilégient ce canal pour expliquer les raisons et les besoins qui ont poussé l'entreprise à adopter le projet de changement. Bennett (2001) résume par l'intermédiaire de cette citation le besoin avide d'informations qui est requis par les employés dans un contexte de changement.

« When confronted with doing the unfamiliar, people usually believe they have a right to know the reason for such changes. Modern employees want to be partners, not just subservient doers, and they seek to understand the business. When you explain the reasons for the change, you will gain more support.»

### 1.7.3 La participation

La plupart des auteurs suggère de solliciter la participation des employés pour atténuer la résistance et susciter la collaboration des employés. Les initiateurs d'un projet de changement ne possèdent pas toute l'information et les détails nécessaires pour implanter le changement. Il faut admettre que les gens en place sont ceux qui ont la meilleure connaissance de leur milieu et de ses particularités. Les employés doivent avoir l'impression qu'ils contribuent au projet. Scott et Jaffe (1989) illustrent bien ces affirmations :

« People who are involved are less likely to resist. Being a part of the planning and transition process gives people a sense of control. Ask for opinions about how they would do it. »

Pour être efficace, la participation doit être accompagnée d'un engagement psychologique des participants. Ceux-ci doivent se sentir responsables, du moins en partie, du succès ou de l'échec du projet. Une participation sans responsabilité risque fort d'être une participation indifférente. Par exemple, il peut s'agir d'être responsable d'une partie de projet ou de la formation des pairs. Un système de rétribution constitue un outil de suivi et représente une façon de s'assurer que la participation des individus est accompagnée de leur engagement psychologique (Pinsonneault, 2001).

Nanteuil (1998) souligne que la participation ne démarre véritablement qu'à partir du moment où sont créés des espaces de discussion et de confrontation de point de vue dans l'entreprise autour d'un objet commun. Cet objet commun concerne les incidences du changement sur les différents aspects du travail salarié (contenu, conditions, organisations).

La participation peut prendre plusieurs formes. Elle peut être le résultat de l'expression individuelle, comme le souligne d'ailleurs Nanteuil (1998) :

« les salariés sont amenés après avoir été informés, à exprimer une position sur un sujet divers, soit de manière formelle (boîte à lettres, questionnaires, etc.), soit de manière informelle (relation avec l'encadrement, les collègues etc.) »

En somme, la participation individuelle regroupe les divers programmes de suggestions des employés, incluant les sondages de rétroaction et de consultation et le partage de l'information avec les employés sous différentes formes.

La participation peut se faire sous forme collective. Stewart (1996) cite quelques exemples : des réunions d'équipe pour débattre des enjeux et répondre aux

différentes questions, la mise sur pied de groupes de projet et de comités multidisciplinaires... L'aspect collectif permet la mise sur pied d'équipes de résolution de problèmes qui s'occupent des questions de fonctionnement ou formulent des recommandations relativement au déroulement des opérations.

Finalement, Nanteuil (1998) traite de la consultation formelle avec les instances représentants les employés. La présence d'organisations syndicales peut forcer l'entreprise à une démarche formelle ou à la création de comités mixtes s'occupant d'un vaste ensemble de questions touchant le changement.

#### 1.7.4 Le soutien

Lorsque la résistance est liée à des problèmes d'adaptation, la direction doit tenter de fournir un support adapté. Le support peut se manifester de plusieurs façons, selon l'ampleur des problèmes d'adaptation. Hultman (1979) identifie quelques interventions pouvant être faites : soit de développer un climat de travail positif propice au changement, d'encourager et de souligner les améliorations et le progrès, et de démontrer l'aspect positif du changement et comment le changement peut les aider dans leur quotidien. Schermerhorn et al. (1994) définissent le support comme suit :

« On offre un soutien socio-émotionnel pour surmonter les difficultés que le changement provoque. Cela comprend l'écoute active des problèmes soulevés et des récriminations, la mise en place de programmes de formation et d'aide pour faire face aux pressions dues aux exigences de rendement. »

#### 1.7.5 La négociation et l'entente

Cette approche permet, à l'occasion, de minimiser la résistance en négociant l'application et l'opérationnalisation du changement. Elle permettra entre autre de planifier, d'anticiper des problèmes, d'orienter et de donner une direction au projet de changement. Il serait possible, dans un contexte d'implantation, d'offrir des mesures incitatives aux employés visés pour favoriser l'acceptation du

changement. Bennett (2001) favorise également la reconnaissance et la récompense lorsque certaines étapes sont atteintes. Il ne faut pas prendre les progrès comme des acquis, la progression mérite d'être reconnue. Il est également souhaitable d'établir une relation gagnant-gagnant en soulignant les avantages du changement face aux irritants que les employés devaient vivre.

« Continually remind those affected of the benefits of the change. Create a win-win situation. Knowing the benefits of the new way will help them to see the value in altering relationships, behaviours and processes from the old way.»

#### 1.7.6 La manipulation

Ce mode d'introduction du changement vise principalement à contrôler l'information et à présenter le projet sous un angle favorable, en évitant volontairement certains aspects, afin d'obtenir l'appui nécessaire. Cette stratégie permettra de contourner certains problèmes de résistance. Cependant, si la manipulation est flagrante, les effets positifs escomptés pourraient être renversés.

#### 1.7.7 Coercition explicite et implicite

Il s'agit de forcer l'implantation du projet de changement auprès des employés en les menaçant de représailles diverses pour ceux qui refuseront de se conformer (ex : mesures disciplinaires). Cette stratégie radicale ne diminue pas la résistance au changement, elle l'étouffe, diminuant ainsi des manifestations formelles de résistance. Il va sans dire que cette méthode d'introduction du changement est contraire aux initiatives d'implication, de participation et de persuasion qui dans les milieux de travail risquent d'être plus productives.

#### 1.7.8 Autres pratiques

Au-delà des pratiques organisationnelles précédemment citées, certains auteurs ont proposé d'autres actions à adopter pour diminuer les comportements de résistance. Scott et Jaffe (1989) suggèrent de nommer un agent de changement

(ou un leader) respecté pour mener à terme le projet de changement. L'introduction d'un agent externe ou d'un consultant facilite souvent le changement :

« Bring in outsider help : For some reason, there is often more power in what an outsider says than the same suggestions coming from inside. Use this power to reinforce the direction you want to go. »

Bennett (2001) propose aux gestionnaires d'être disposés à modifier les plans initiaux ou les échéanciers en fonction du comportement de résistance. En étant à l'écoute de la résistance, les échéanciers et les plans pourront être modifiés et possiblement améliorés, selon les commentaires. Dans le même ordre d'idée, il suggère de faire un suivi rigoureux de l'échéancier et du progrès réalisé et d'en informer les participants. Cela permet de garder le focus sur la mission à atteindre et les résultats escomptés par la démarche de gestion de changement.

Scott et Jaffe (1989) proposent d'établir des symboles du projet de changement :

« Establish symbols of change : Encourage the development of newsletters, new logo or slogans, and / or recognition events to help celebrate and reflect the change »

Ces derniers et Bennett (2001) reconnaissent l'importance à accorder à la reconnaissance et à la récompense, ces actions pourront ainsi contribuer à mobiliser les employés dans l'atteinte de la réalisation du projet de changement. Il s'agit de reconnaître et de souligner les réalisations, les sacrifices et les concessions faites par les employés pour réaliser le changement.

Pour leur part, Collette, Delisle et Perron (1997) identifient une vaste gamme d'actions à déployer selon le diagnostic et l'analyse de la situation qui est faite par l'agent de changement. Elles pourraient, comme les stratégies ci-haut mentionnées, aller du respect intégral des résistances, ce qui signifie le retrait pur et simple du projet de changement, jusqu'à l'ignorance totale des résistances, ce qui signifie en fait l'imposition, en passant par toute une série d'actions plus ou moins radicales. Comme les auteurs abordent de façon très explicite les actions à

mettre en place et même si certaines viennent compléter ou confirmer les pratiques abordées précédemment, nous avons jugé pertinent de les présenter sous forme d'un tableau.

**Tableau II: Les actions à adopter à l'égard de la résistance selon Collerette, Delisle et Perron (1997)**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écouter les expressions de résistance (parfois les encourager) et manifester de l'empathie ;</li> <li>• Soumettre le projet aux intéressés pour :             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiter de leur contribution ;</li> <li>▪ Leur permettre de s'en approprier ;</li> <li>▪ Leur permettre de s'adapter à leur situation.</li> </ul> </li> <li>• Adapter la durée de l'introduction aux besoins et capacités des destinataires (plus lentement ou plus vite selon le cas) ;</li> <li>• Mettre en place les moyens nécessaires pour faciliter la mise en œuvre du changement ;</li> <li>• Faire en sorte que le changement puisse satisfaire un ou plusieurs des besoins décelés ;</li> <li>• Adapter le mode d'introduction et la nature du changement à la culture de l'organisation ;</li> <li>• Mettre en relief les avantages du changement, sans en occulter les difficultés ou les lacunes ;</li> <li>• Réduire dans la mesure du possible la part d'inconnu ;</li> <li>• Réduire dans la mesure du possible les sources d'insécurité ;</li> <li>• Trouver des appuis crédibles ;</li> <li>• Inspirer confiance aux destinataires, autant quant à l'image de l'agent qu'à la qualité du projet ;</li> <li>• Faire preuve d'ouverture quant aux possibilités de révision en cas de difficultés ;</li> <li>• Être attentif pour ne pas être victime de jeux de pouvoir, étrangers au projet de changement même.</li> </ul> |
|--|

#### 1.7.9 Les actions organisationnelles à éviter

Comme nous venons de le constater, lors de l'implantation d'un changement, des actions organisationnelles sont à privilégier et à déployer pour favoriser l'implantation et diminuer la résistance. Hultman (1979), propose également des gestes à éviter ou à bannir par les gestionnaires en contexte de changement. Ces

recommandations sont principalement :

1. D'éviter les confrontations directes avec les employés ;
2. D'éviter les débats qui amènent souvent sur un terrain glissant ;
3. D'éviter de réagir émotionnellement ;
4. D'éviter les erreurs d'inattentions qui pourraient intensifier la résistance ;
5. Concentrer les efforts sur des facteurs sur lesquels un certain contrôle peut être exercé.

### ***1.8 Les modèles d'implantation du changement***

Au cours de cette section, nous aborderons quelques modèles d'implantation du changement que nous avons recensés dans la littérature. Il serait possible de prétendre qu'il est utopique de tenter de prévoir l'implantation d'un changement dans un environnement souvent en pleine effervescence. Comme le souligne Colletterte, Delisle et Perron (1997) la planification du changement n'est pas synonyme d'immuabilité, y croire serait illusoire. Dans l'esprit du changement organisationnel planifié, il faut plutôt entendre qu'à chaque fois qu'une action est menée, on doit s'assurer qu'elle découle d'une analyse éclairée de la situation, et qu'elle contribue à nous rapprocher de l'objectif poursuivi. Un individu qui manifesterait un souci exagéré de la planification s'exposerait à l'inaction à la limite.

Bartoli et Hermel (1986) ainsi que Colletterte, Delisle et Perron (1997) soulignent que la notion de changement englobe deux dimensions distinctes et complémentaires, soit : le contenu du changement qui constitue davantage une dimension de fond et le processus de changement qui comprend les éléments de déroulement de l'action et méthode qui constitue davantage une dimension de forme. Pour ces auteurs, ces deux dimensions sont inséparables.

Toutefois, ils soulignent qu'il advient fréquemment que les entreprises

n'accordent que peu d'importance à la dimension « processus ». Cette affirmation découle que les entreprises se soucient davantage du contenu des décisions à prendre que des modalités de leur mise en place. Cela correspond souvent à la représentation culturelle implicite que la plupart des responsables ont de l'entreprise : tout se passe comme s'il suffisait de prendre les « bonnes » décisions pour construire une entreprise efficace, sans qu'ils ne pensent à se préoccuper de la manière dont il faut les élaborer et les mettre en application.

Collerette, Delisle et Perron (1987) définissent la préparation d'un changement organisationnel comme :

« Un effort conscient en vue de changer une situation considérée comme insatisfaisante, au moyen d'une série d'actions dont le choix et l'orchestration découlent d'une analyse systématique de la situation.»

Ces auteurs précisent qu'on parle de changement planifié lorsque les actions qui sont menées pour produire un changement résultent d'une réflexion systématique sur la situation concernée. Ils soulignent également que la réflexion ne doit pas porter sur le contenu uniquement, mais également sur les différents processus du système social concerné.

Bref, nous présenterons donc différents modèles issues de la littérature qui nous permettront d'amener à l'implantation du changement plutôt que d'amener un changement.

### 1.8.1 Le modèle de Burgher (1979)

L'approche de Burgher (1979) est composé de quatre (4) phases et se situe dès le début du besoin de changement. Cette approche structure le besoin de changement, mais n'adresse pas comment implanter le changement. L'auteur affirme que la résistance provient des différences individuelles et qu'elle peut compromettre les meilleurs plans d'implantation, comme le rapporte la citation suivante :



« Issues such as « how to overcome resistance to change » and « the best methods for effecting change » purposefully were not adressed. [...] Yet the fact is that change is both a highly situational and complex phenomenon which is always characterized by process ambiguities – that is, individual differences and unforeseen events always crop up to distort our best-laid plans for implementing change. »

1. Reconnaître le besoin de changement. L'entreprise doit répondre aux forces internes et externes qui s'exercent pour ajuster sa stratégie et entreprendre des changements pour atteindre ses objectifs d'affaires.
2. Répondre au besoin de changement. Au cours de cette phase, les dirigeants doivent développer des alternatives pour répondre aux pressions exercées et évaluer différents scénarios pouvant résoudre ses problèmes.
3. Établir les objectifs du changement. Les gestionnaires doivent déterminer les buts du changement proposé. Dans le cas de changement technologique ces buts peuvent être exprimés en indicateurs reliés à la nouvelle technologie. Peu importe la nature du changement, le succès de l'implantation dépend de l'importance que l'on y accorde.
4. Déterminer l'approche du changement et des cibles à atteindre. Dans un premier temps, il faut s'attarder à l'approche dans lequel le changement est effectué selon sa nature, l'auteur croit qu'elle peut être structurelle ou comportementale, aucune des deux (2) approches étant idéales. Par la suite, il faut développer des indicateurs propres au changement qui permettent de faire le suivi de l'implantation et d'atteindre les objectifs fixés.

### 1.8.2 Le modèle de Bartoli et Hermel (1986)

Pour ces auteurs, il est nécessaire de rappeler que l'essence même des phases découle de l'existence préalable d'étapes : ainsi, c'est bien parce que, à certains moments clés (dit « étapes »), la nécessité de passer à des logiques et outils différents surgit quand la naissance d'une nouvelle phase devient reconnaissable. C'est dans ces termes que Bartoli et Hermel (1986) fait l'introduction du processus de changement, pour eux il y a deux (2) étapes clés d'un processus de changement, à savoir :

- Le passage expérimentation / extension ;
- Le passage extension / généralisation.

Les auteurs expliquent leurs trois (3) phases en faisant une analogie avec une chaîne de montage, ainsi c'est le passage entre le prototype (expérimentation) à la pré-série (extension) et par la suite à la série (généralisation).

Bartoli et Hermel (1986) expliquent qu'en amont des trois phases se retrouve un projet globale qui a permis de tracer les orientations générales du processus. À chacune des phases ont retrouve quatre (4) points de passage, ou sous-phases, qui permettent une fois complétés de passer à la phase suivante, il s'agit de l'analyse-diagnostic, la recherche de solutions, la mise en œuvre des solutions et l'évaluation.

Tout d'abord, l'analyse-diagnostic permet de vérifier l'existence de conditions de réussite de l'action, à savoir :

- La pertinence de la problématique énoncée ;
- Un véritable comportement de résolution de problèmes de la part des acteurs et d'identifier les acteurs qui risquent d'être affectés par le changement ;
- La mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution de problèmes ;

- L'acceptation d'un certain champ d'autonomie pour les intervenants au cours de l'action.

Par la suite, l'étape de la recherche de solutions, souvent appelée la phase de « projet », vient chercher des solutions aux problèmes identifiés lors de la phase précédente. Il faut tout d'abord commencer par identifier les points véritablement interdits dans la recherche de solutions, qui sont en contradiction avec les valeurs de l'entreprise. Ensuite, la véritable recherche de solutions pourra être lancée, puisque le champ d'intervention des solutions envisageables sera précisé. Finalement, différents scénarios peuvent être examinés en profondeur notamment par des groupes de travail avant de les soumettre aux décideurs.

Le troisième point de passage est la mise en œuvre des solutions. Bartoli et Hermel (1986) prétendent que cette phase peut être un processus lourd sur une période donnée, qui correspond à un investissement fort dans le temps ainsi qu'à une volonté d'agir, aussi bien au niveau politique (avec la mise à disposition des moyens et budgets nécessaires), qu'au niveau opérationnel pour les personnes chargées de la réalisation. Au cours de la mise en œuvre, il est essentiel d'élaborer un plan de communication afin d'éviter les rumeurs et si une démarche participative a été entreprise, il est primordial de retourner l'information aux personnes ayant participé. L'auteur résume par cette citation ce qu'est la mise en œuvre des solutions :

« [...] Elle suppose le dépassement du stade de la simple décision pour intégrer les conditions d'application de cette décision : à ce titre, elle prend en compte les notions de programmation, de planification d'avancement des travaux, de répartition des rôles, mise à disposition des moyens, dispositifs de contrôle d'avancement etc... Elle doit donc comprendre pour être efficace, la mise en place de système d'information, d'outils de suivi et d'évaluation et l'instauration de dispositif de communication interne sur le changement en cours de réalisation. »

Finalement, l'évaluation des résultats peut être quantitative ou qualitative, elle

peut évaluer les résultats finaux ou des résultats intermédiaires. Selon l'auteur, il est important que l'évaluation ne se limite pas qu'à une comparaison simple et unique « avant / après », il semble au contraire nécessaire d'instaurer des mécanismes de mesure régulier qui permettent de suivre l'évolution des résultats dans le temps et de vérifier que les premières performances n'étaient pas que ponctuelles ou circonstanciées. Bref, comme le mentionnent Bartoli et Hermel (1986) :

« L'outil d'évaluation doit donc intégrer les deux notions d'évaluation permanente et d'évaluation périodique. [...] C'est alors un véritable système d'information et d'évaluation incitante à l'action et pouvant même engendrer des comportements actifs pour la mise en œuvre de la stratégie de changement dans l'entreprise. »

### 1.8.3 Le modèle de Scott et Jaffe (1989)

Ces auteurs proposent un modèle qui se compose en cinq (5) phases : la préparation, la planification, la transition, l'implantation et la récompense. Nous aborderons les principales composantes de chaque phase.

Premièrement, la phase de préparation consiste à préparer les employés à l'arrivée d'un changement dans un avenir proche. Les auteurs précisent qu'il est important de ne pas les avertir trop longtemps à l'avance. Pendant cette phase, il est primordiale de tenter de décrire le changement de façon la plus complète possible et d'identifier les groupes d'employés qui sont les plus affectés par le changement. Par la suite, il faut évaluer ce qui s'est passé au sein de l'organisation au cours des derniers changements afin d'apprendre des dernières expériences et de laisser ces expériences influencer la démarche de changement. Finalement, il faut évaluer si l'équipe de gestion est prête pour entreprendre un changement et ne pas entreprendre d'autres changements pendant cette période. Il est important de s'attarder à changer les choses importantes, ainsi pendant la période de changement, il faudrait limiter les autres changements (ex :

changement du jour de paie ou heures d'ouvertures de la cafétéria...).

Deuxièmement, plusieurs actions doivent être entreprises pendant la période de planification, voici celles identifiées par les auteurs. Tout d'abord, faire des plans de contingentement qui permettront d'envisager plusieurs options dans l'implantation du changement de façon à faire face aux imprévus. Il faut également prévoir les impacts du changement sur la performance et la productivité des employés, il ne faut pas entretenir les mêmes attentes lorsqu'un changement de procédé est introduit. Au cours de cette phase, il est important d'encourager la participation des employés et d'obtenir des suggestions à l'égard du changement. Il faut prévoir les compétences et les connaissances requises pour implanter le changement. Si des compétences additionnelles sont requises des plans de formation doivent être constitués. Finalement, les objectifs et l'échéancier doivent être constitués de façon à être en mesure de suivre les progrès effectués.

Troisièmement, au cours de la période de transition, les auteurs proposent de créer une équipe de gestion de projet dédiée à la réussite de l'implantation du changement. Ils proposent également de développer des politiques et procédures temporaires qui permettront de démontrer la flexibilité et d'essayer de nouvelles idées. Finalement, il faut améliorer la communication et créer de nouveaux canaux soit, par des notes internes, des courriers électroniques, des réunions, des vidéos, des affiches, etc...

Quatrièmement, Scott et Jaffe (1989) proposent au cours de la phase de l'implantation une série d'actions à mettre en place, notamment de diffuser la formation nécessaire pour acquérir les nouvelles compétences et fournir toute l'aide nécessaire dans l'appropriation des nouvelles valeurs et comportements apportés par le changement. Il est également suggéré d'encourager les employés en leur soulignant qu'ils ont tous un rôle à jouer dans le changement et de donner

davantage de rétroaction qu'à l'habitude. Il est également important d'accorder du temps aux personnes résistantes pour leur permettre de prendre du recul face au changement et de s'ajuster à la nouvelle réalité, tout en encourageant les employés à être ouvert d'esprit. Finalement, l'entraide, le support et la collaboration sont des éléments importants à cette phase et il faut mesurer les progrès accomplis à travers l'implantation (ex : par un sondage auprès des employés...)

Finalement, la récompense. Il s'agit en fait de reconnaître la contribution spéciale des participants à l'aide d'incitatifs. Il faut également souligner en public la participation des groupes qui ont contribué à mettre en place le changement.

#### 1.8.4 Le modèle de Mink (1993)

Cet auteur établit à travers six (6) composantes d'une planification pour l'implantation d'un changement.

1. Développer des actions organisationnelles de support. Ces actions peuvent être de plusieurs ordres, notamment d'allouer les ressources nécessaires à la réalisation du changement. Mink (1993) propose douze (12) actions à mettre en place pour faire face à la résistance au cours du processus du changement :
  - a. L'implication de la haute direction ;
  - b. Encourager la participation ;
  - c. Démontrer comment le changement favorise le travail ;
  - d. Faire le lien entre les valeurs de l'entreprise et le changement ;
  - e. Assurer les employés qu'ils vont conserver leur autonomie ;
  - f. Inclure les employés dans les efforts de planification ;
  - g. Favoriser les décisions par consensus

- h. Démontrer de l'empathie face aux résistances et tenter de diminuer leurs appréhensions ;
  - i. Prévoir des mécanismes de rétroaction pour résoudre les difficultés en cours d'implantation avant que celles-ci deviennent trop importantes ;
  - j. Maintenir un niveau de confiance avec les employés ;
  - k. Garder l'esprit ouvert pour des révisions.
2. La formation, elle inclut les activités formelles et structurées dans le but de développer des attitudes, des connaissances et compétences reliées au changement.
  3. Procurer les occasions de consultation et de conditionnement, les actions prises au cours de cette phase portent sur l'implication des employés dans la résolution de problème face au changement et la reconnaissance de leur implication dans le changement.
  4. La mesure et l'évaluation, comprend les actions prises pour recueillir, analyser et rendre compte des progrès de l'implantation du changement. Ces données peuvent également être utilisées pour modifier le processus d'intervention visant l'implantation du changement ou dans une optique d'amélioration continue.
  5. La communication externe comprend les actions prises pour informer et obtenir le support des gens à l'extérieur du projet, que ce soit dans une opération de relation publique ou un compte rendu à un comité directeur. En ce qui a trait à la diffusion une fois le changement implanté, les dirigeants doivent s'attarder à partager la réussite du projet aux employés et partenaires afin de faire vivre le succès de l'implantation.

### 1.8.5 Le modèle de Jacob et Ducharme (1995)

Le but de ce modèle est d'intégrer les considérations ressources humaines au contexte stratégique et d'aligner les pratiques de gestion des ressources humaines sur les besoins organisationnels. Il est centré sur la mise en évidence des défis relatifs aux ressources humaines qui découlent de la confrontation des exigences stratégiques en matière de ressources humaines avec les capacités organisationnelles et les contraintes de l'environnement en la matière. Tout comme le processus de gestion stratégique, la gestion stratégique de ressources humaines se compose de trois (3) phases : la formulation, l'implantation et l'évaluation.

La formulation consiste en un audit des contraintes et des occasions de ressources humaines à l'égard de l'environnement externe, soit le marché du travail, les valeurs sociétales, les lois et chartes et le syndicalisme. Il s'agit également de faire une analyse des répercussions sur les ressources humaines des décisions organisationnelles prise dans le cadre du changement, par exemple la stratégie externe, la philosophie de gestion, la structure et la technologie. Il faut s'attarder à l'environ interne des ressources humaines, soit la démographie interne, les effectifs et la composition occupationnelle, les compétences et la culture. Les intrants de ces analyses représentent les défis relatifs aux ressources humaines et permettront de formuler la stratégie de gestion des ressources humaines.

Une fois la stratégie formulée, elle être concrétisée, c'est-à-dire implantée. La troisième composante, l'évaluation, a pour fonction de mesurer les écarts entre les objectifs visés et les résultats obtenus, de diagnostiquer les causes de ces écarts et de proposer, s'il y a lieu, des actions correctives favorisant le réalignement stratégiques.

Finalement, les auteurs précisent que la stratégie de communication et la stratégie de négociation avec les syndicats (s'il y a lieu) devraient être harmonisées pour



réduire les résistances au changement et permettre l'instauration d'un climat favorable. De plus, les actions stratégiques ne sont vraiment efficaces que s'il préexiste, chez les employés, des attitudes favorables au changement. Il demeure important, selon les auteurs, que la stratégie de gestion des ressources humaines contribue à bâtir ce type de culture qui constitue un atout stratégique clé.

#### 1.8.6 Le modèle de Kotter (1996)

Kotter (1996) propose un modèle se composant de huit (8) étapes qui peuvent convenir à l'implantation de changement de toute constitution. Les quatre (4) premières étapes contribuent à modifier le statu quo, par la suite les étapes cinq (5) à sept (7) permettent d'effectuer le changement et finalement, la dernière étape permet de consolider le changement. L'auteur souligne que souvent les gestionnaires ne vont s'attarder qu'aux étapes cinq (5) à sept (7), ce qui expliquera en partie la raison de l'échec de l'implantation. Ci-après une présentation sommaire des étapes du modèle de Kotter.

1. Créer un sentiment d'urgence : l'établissement d'un sentiment d'urgence permet d'examiner le marché et la position concurrentielle et par la suite d'identifier les principales opportunités pouvant améliorer la compétitivité de l'entreprise.
2. Mettre en place une équipe responsable du changement : la création de cette équipe permettra de prendre en charge le projet de changement.
3. Développer une vision et une stratégie : la vision permettra de canaliser les efforts de changement alors que la stratégie permettra de réaliser la vision établit préalablement.
4. Communiquer la vision renouvelée : au cours de cette phase, il faut saisir

toute les opportunités de transmettre la vision et la stratégie retenue à l'étape précédente. Le groupe de travail devrait définir les comportements escomptés des employés.

5. Favoriser les innovations : l'auteur suggère de donner aux employés la latitude pour interagir au niveau des obstacles au changement et modifier les composantes organisationnelles qui viennent en contraction avec la nouvelle vision. Finalement, Kotter (1996) suggère d'encourager la prise de risque et les idées innovatrices.
6. Générer des gains à court terme : la planification du changement devrait permettre d'anticiper des gains à court terme afin de les souligner et de reconnaître les employés ayant contribué à atteindre ces gains.
7. Consolider les gains et produire plus de changement : l'auteur suggère de profiter de cette crédibilité pour changer tous les systèmes, structures ou politiques qui vont à l'encontre de la nouvelle vision et de mettre en place des individus capables d'implanter la nouvelle vision.
8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture : établir les liens entre les nouveaux comportements et la réussite sur le plan individuel et développer les moyens pour s'assurer de la pérennité du changement.

#### 1.8.7 Le modèle de Galpin (1996)

Cet auteur résume le processus de gestion du changement en huit (8) étapes.

1. Établir le besoin de changement ;
2. Développer une vision du changement ;
3. Établir un diagnostic et une analyse de la situation actuelle ;
4. Élaborer des recommandations globales ;

5. Raffiner et rédiger des recommandations;
6. Implanter un projet pilote issue des recommandations ;
7. Préparer l'implantation des recommandations améliorées par l'expérience du projet pilote ;
8. Implanter le changement ;
9. Mesurer, faire du renforcement aux employés et apporter les ajustements nécessaires.

#### 1.8.8 Le modèle de Collette Delisle et Perron (1997)

Ces auteurs abordent le plan d'actions visant l'implantation du changement comme une hypothèse de travail qui demande à être validée dans l'action plutôt que comme un corridor étroit et fermé qui ignore l'environnement ambiant. Leur méthode de changement planifié se veut un outil qui en opérationnalisant les intentions du changement, permettra d'en vérifier le réalisme et les limites. De plus occasion, cet outil facilite le choix des moyens à prendre. Pour Collette, Delisle et Perron (1997) le changement peut se structurer autour des quatre (4) grandes étapes suivantes : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification des actions, l'exécution du plan d'actions et l'évaluation des résultats obtenus.

Tout d'abord, le diagnostic de la situation insatisfaisante est composé de trois (3) principales activités : la collecte de données sur la situation, l'interprétation des données et la mise en relief des éléments les plus révélateurs et les plus significatifs. Lors de changement, le diagnostic n'est jamais vraiment terminé, parce qu'il est rare qu'on puisse prétendre avoir une perception complète et exacte de la réalité. Il est souhaitable de conserver une attitude ouverte quant à ses perceptions, de façon à les ajuster tout au long de la démarche. Ces auteurs soulignent qu'un diagnostic complet devrait comprendre les éléments suivants :

- Définir la situation insatisfaisante et déterminer en quoi elle l'est ;
- Constater les écarts entre la situation insatisfaisante et la situation désirée ;
- Expliquer les écarts ;
- Tenir compte des liens et des impacts réciproques entre le système concerné et son environnement ;
- Établir la perception que les gens touchés ont de la situation ;
- Déceler les sources d'énergie et les déclencheurs favorisant le changement ;
- Tenir compte des ressources disponibles dans le système ;
- Tenir compte des ressources et des biais de l'agent de changement ;
- Considérer la conjoncture générale ;
- Évaluer la perméabilité du système de changement.

Finalement, l'étape du diagnostic permet d'intervenir sur les deux (2) processus que nous avons abordés en introduction de cette section, c'est-à-dire le contenu, en expliquant la situation souhaitée et le processus, en permettant ainsi de mettre en lumière comment le changement pourra être introduit dans l'organisation.

Par la suite, la deuxième étape est celle de la planification du changement, c'est l'étape où l'entreprise choisit et élabore les moyens appropriés pour agir sur la situation que l'on veut changer. Les principales caractéristiques de cette phase sont la préparation, la conception et la décision. Les auteurs identifient les activités suivantes comme étant les principales étapes de cette phase :

- La définition des objectifs ;
- L'élaboration des stratégies ;
- Le choix des moyens d'actions ;
- La désignation des acteurs conservés par l'action ;
- L'établissement d'un plan d'actions ;
- La conception et la préparation des outils nécessaires à l'action ;

- La conception et l'élaboration des instruments de contrôle et d'évaluation.

Encore une fois, cette phase touche autant au processus qu'au contenu lui-même. En ce qui concerne le processus, il s'agit d'identifier la meilleure façon d'introduire le changement pour qu'elle soit efficace et satisfaisante (comment implanter la solution dans le système?). À l'égard du contenu, il s'agit plutôt de clarifier les composantes des solutions trouvées et à concevoir et élaborer les outils nécessaires pour appliquer ces solutions (comment opérationnaliser la solution ?).

Les auteurs suggèrent lors de la planification d'établir un plan d'actions détaillé pour le court terme, mais pour le moyen terme un plan qui renvoie aux principales actions à mener, sachant qu'elles devront être réévaluées et précisées au moment venu. Tout comme le diagnostic, la planification devient alors une activité continue.

L'exécution du plan d'actions constitue la troisième phase annoncée par les auteurs. L'exécution du plan d'actions est le moment où l'on met en œuvre ce dernier. Il s'agit en quelque sorte de l'expérimentation qui découle des deux (2) phases précédentes. Les auteurs suggèrent lors de cette phase de prévoir des mécanismes de gestion du changement, afin d'assurer un encadrement efficace du système qui sera touché, ainsi que des mécanismes de contrôle qui permettront de vérifier périodiquement si le plan d'actions est respecté et si le déroulement des activités indique si les objectifs seront atteints.

Finalement, l'évaluation des résultats est la quatrième phase identifiée par les auteurs. L'évaluation réfère à deux aspects, soit est-ce que les actions engagées ont permis d'atteindre les objectifs et quels sont les facteurs qui expliquent ce résultat. L'évaluation a deux (2) fonctions, celle de tracer un bilan du changement et permettre de fournir l'information nécessaire pour interrompre le changement

ou le poursuivre. L'évaluation interagit au niveau du processus et du contenu. Au niveau du contenu, elle permet de savoir si les solutions étaient appropriées pour corriger la situation insatisfaisante. Au niveau du processus, elle permet de statuer si les mécanismes d'introduction étaient appropriés.

### 1.8.9 Les modèles recensés par Gaumont (1999)

Gaumont (1999) présentent quelques modèles d'implantation de changement que nous avons jugé intéressants de reproduire dans cette section.

Premièrement, Rondeau (1995) identifie six (6) conditions pour une transformation réussie. La première traite de l'envergure, de la complexité et de l'intensité du projet de changement. La deuxième porte sur l'implication de la haute direction, celle-ci est fondamentale et doit être maintenue. La troisième condition repose sur la santé financière de l'entreprise, les entreprises qui possèdent une marge de manœuvre suffisante pour conduire le changement et absorber les chocs conséquents, auraient plus de chance de réussir. La quatrième s'apparente à l'historique positif du changement. La cinquième condition se rapporte à la notion de réorientation, il serait plus facile de mobiliser les gens lorsque le changement représente un défi que lorsqu'il est associé à des coupures. Finalement, la dernière condition est l'appropriation, plus le changement est une préoccupation de tous, plus il sera accepté et mobilisant.

Deuxièmement, Beer et autres (1992) élaborent un processus composé de six (6) étapes qui permettent d'instaurer le changement sans l'imposer :

1. Partager le diagnostic des problèmes rencontrés parmi tous les intéressés ;
2. Parvenir à développer un partage des points de vue quant à la manière de s'organiser ;

3. Favoriser l'obtention d'un consensus sur la nouvelle vision de l'entité ;
4. Diffuser la revivification dans toutes les directions sans pour autant l'imposer du haut de l'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 constante des agents de changement ;
6. Surveiller et ajuster les stratégies au cours du processus de revivification.

Finalement, Grouard et Meston (1993) identifient dix (10) clés de la réussite du changement :

1. Définir la vision : fixer les objectifs 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 ;
3. Catalyser : définir une structure de projet et un mode fonctionnement qui sera en mesure de soutenir, d'accélérer et faciliter le déroulement du processus ;
4. Piloter : déterminer la logique du processus de changement qui permettra de soutenir et d'assurer le bon déroulement ;
5. Concrétiser : opérationnaliser le changement ;
6. Faire participer : susciter la participation par divers moyens afin d'enrichir la vision et faciliter la transition ;
7. Gérer les aspects émotionnels : contrer les résistances 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 du changement ;

10. Communiquer intensément : Mettre en œuvre divers moyens de communication qui favorise la participation et l'implication au projet de changement.

#### 1.8.10 Le modèle de Bennet (2001)

Bennet (2001) propose aux gestionnaires une approche face à l'implantation du changement. Tout d'abord, il suggère aux gestionnaires d'accepter le changement parce qu'à titre d'agent de changement il est important d'y adhérer, sans quoi il sera difficile voir impossible de procéder au changement. Nous aborderons dans les lignes qui suivent, les étapes que Bennet (2001) propose afin de réussir le changement.

1. Il faut expliquer les raisons qui sous-tendent le changement. Lorsqu'un changement se manifeste les employés modernes croient qu'ils ont le droit de comprendre pourquoi un changement s'opère ;
2. Il faut impliquer les employés dans le développement des plans d'implantation ;
3. Il faut démontrer une volonté pour modifier les plans. Le plan d'implantation nécessite des ajustements, il faut saisir les opportunités d'amélioration en cours d'implantation ;
4. Il faut développer des indicateurs, mesurer l'avancement du projet selon la planification établie ;
5. La communication est importante, tout au cours du changement, il est impératif de diffuser l'information juste à temps et d'être à l'écoute des résistances et de les comprendre ;
6. Récompenser l'acceptation, il faut reconnaître les réalisations et l'atteinte de cibles tout au cours de l'implantation de changement, il ne faut pas prendre les progrès pour acquis ;
7. Développer une attitude gagnant-gagnant, en communiquant aux individus visés par le changement les avantages de la nouvelles façon de procéder,



cela facilitera l'abandon des anciennes façons de faire ;

8. Procurer les opportunités d'apprentissage et de développement, les gestionnaires doivent prendre le temps de former, de supporter et de « coacher » pour acquérir les nouvelles compétences nécessaires ;
9. Permettre aux employés résistants un départ digne. Si des employés ne peuvent pas dépasser leurs résistances et décident de quitter, leurs départs devraient être souligné dignement.

### **1.9 Synthèse de la littérature**

Au cours du présent chapitre, nous avons tenté de dégager une typologie propre aux manifestations de résistance au changement. Nous en avons identifié cinq (5) types, dont un qui a trait plus particulièrement au changement technologique.

Premièrement, la résistance peut être perçue comme un *obstacle au changement*. Les premières études consacrées au changement organisationnel de Coch et French identifiaient le phénomène de la résistance comme une frustration. De ce point de vue, la résistance constitue un aspect négatif qui doit être surmonté, car elle porte atteinte à la santé de l'organisation. Des mécanismes de défense s'expriment par un ensemble de moyens et de comportements qui visent à remettre en question le changement. Ces forces restrictives tentent soit de reporter, soit de faire modifier ou d'arrêter le projet de changement.

Deuxièmement, la résistance peut être perçue comme un *mécanisme naturel de survie*. Dans certaines occasions, la résistance peut être positive. Par exemple, le mouvement de résistance qui s'est organisé lors de la deuxième guerre mondiale. La résistance est alors un phénomène naturel qui est porteur de sens, puisqu'elle constitue en quelque sorte un mécanisme permettant de préserver l'équilibre existant au sein de l'organisation.

Troisièmement, la résistance peut se manifester à l'égard du *processus du changement*. Il est important d'établir une stratégie de changement et de bien planifier son implantation, car une mauvaise planification peut engendrer de la résistance. L'identification de l'agent de changement ou la personne responsable de son implantation peut également jouer un rôle déterminant dans l'adoption d'un comportement de collaboration ou de résistance.

Quatrièmement, la résistance est somme toute *un phénomène complexe*, car l'organisation évolue dans un environnement en constante effervescence. La résistance peut être engendrée par une multitude de causes et est composée de plusieurs facettes.

Finalement, la résistance joue un rôle prépondérant à l'occasion d'implantations de *changements technologiques*. De façon générale, la résistance face à un projet de nouvelle technologie est souvent perçue comme une fermeture à l'innovation et au progrès.

**Tableau III: Les typologies de résistance au changement**

Les types de résistance	Synthèse
Un obstacle au changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phénomène négatif;</li> <li>• Ennemi du changement;</li> <li>• Forces restrictives pour altérer le changement;</li> <li>• Refus du changement par les acteurs.</li> </ul>
Un mécanisme naturel de survie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturelle;</li> <li>• Préserver l'état actuel (statu quo);</li> <li>• Défend les valeurs des employés.</li> </ul>

La résistance reliée au processus de changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résistance à la stratégie;</li> <li>• Mauvaise planification du processus de changement;</li> <li>• Résistance à l'agent de changement.</li> </ul>
Un phénomène complexe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engendrée par une multitude de causes;</li> <li>• Influencée par plusieurs facteurs;</li> <li>• Composée de plusieurs facettes.</li> </ul>
La résistance, plus particulièrement dans l'implantation de nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fermeture à l'innovation</li> <li>• Éléments prépondérants dans les difficultés vécues lors d'implantation.</li> </ul>

Par la suite, nous avons tenté, en identifiant des comportements associés à la résistance, d'élucider les manifestations qui peuvent donner lieu à l'apparition de la résistance au changement.

Ainsi, le *mode d'introduction du changement* peut être une source de résistance. La résistance ne se manifeste pas toujours de façon explicite, : ainsi, l'utilisation de mesures dilatoires pour reporter le projet de changement dans le temps peut être sournoise. Au même titre, le refus du changement ou les tentatives pour le discréditer en sont d'autres exemples.

De plus, certaines manifestations *affectant le milieu de travail* peuvent être de bons indicateurs de manifestation de résistance ; le sabotage en est un qui lui est souvent associé. L'adversité dans les activités de relations de travail est un autre élément qui peut influencer le climat de travail. Lors de ces périodes, il sera possible d'observer une augmentation des différends entre la direction et ses employés. Il y aura une multiplication des revendications de la part des employés ou de son agent négociateur (le syndicat). Un autre aspect notable est les éléments

entourant la productivité. Nous pouvons constater une diminution marquée de la productivité et une augmentation du nombre d'erreurs. Pendant cette période, certains employés continueront d'utiliser leur ancienne méthode de travail ou un système parallèle. L'assiduité au travail pourra également être problématique, par exemple, au niveau de l'adhésion à l'horaire de travail (retard...) ou en terme d'absentéisme.

**Tableau IV: Les comportements associés à la résistance**

Comportements associés	Synthèse
Comportements associés au changement lui-même ou à son mode d'introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de diverses mesures dilatoires pour repousser le projet dans le temps;</li> <li>• Discrediter les auteurs du changement;</li> <li>• Mettre en doute le bien fondé du projet;</li> <li>• Refus du changement.</li> </ul>
Comportements affectant le milieu de travail	<p><b><u>Le sabotage</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un climat de zizanie en utilisant diverses sources de communication (rumeurs...);</li> </ul>
	<p><b><u>Les activités de relations de travail</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrudescence de l'activité syndicale;</li> <li>• Comportement hostile entre employés et supérieur hiérarchique;</li> <li>• Récriminations multiples</li> <li>• Accroissement des différends et conflits au travail</li> </ul>
	<p><b><u>La productivité</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du nombre d'erreurs</li> <li>• Utilisation de systèmes ou d'outils de travail parallèles;</li> <li>• Diminution de la productivité;</li> <li>• Problème d'assiduité au travail;</li> <li>• Augmentation du taux de roulement et des mouvements de personnels;</li> </ul>

Dans un troisième temps, nous avons traité des différents facteurs explicatifs du phénomène de la résistance. Les premiers abordés étaient les caractéristiques *socio-démographiques*. Nous avons tenté d'identifier la relation entre l'âge et l'adoption de comportement de résistance, mais les positions sur cette relation

sont contradictoires. En ce qui a trait au sexe, il semble que les femmes résisteraient moins que les hommes. Nous nous sommes également attardés à la relation pouvant exister avec la provenance des individus, soit l'origine sociale. Les personnes provenant d'un milieu social modeste seraient plus favorables au changement. Finalement, en ce qui concerne le niveau de scolarité atteint, aucune tendance semble se dégager des écrits à ce sujet, puisque les opinions sont divergentes.

Par la suite, nous avons étudié les caractéristiques *professionnelles*, qui sont en lien avec les expériences vécues par l'individu depuis son entrée sur le marché du travail. Nous avons examiné la variété de l'expérience, mais aucune relation significative ne semblait se dégager de cet aspect. Par contre, il semble que plus l'ancienneté organisationnelle et l'ancienneté dans le poste occupé est grande, plus les employés sont susceptibles d'être réfractaires au changement. Or, une personne provenant de l'extérieur de l'entreprise ou encore, un employé ayant déjà vécu plusieurs expériences de changement au cours de sa carrière sera probablement plus favorable au changement. Au même titre que l'individu qui a des connaissances avec les nouvelles technologies, il est moins susceptible de résister qu'un individu n'ayant que peu d'expérience lors de l'implantation d'un changement technologique. Finalement, une relation évidente semble se dégager en ce qui concerne le niveau hiérarchique. Les cadres intermédiaires seraient les personnes les plus susceptibles à résister, car ils sont en mesure d'évaluer l'ampleur des impacts du changement dans leur environnement complexe.

**Tableau V: Les caractéristiques Socio-Démographiques et Professionnelles et leur relation de causalité avec l'adoption d'un comportement de résistance.**

Caractéristiques	Présence de la Résistance	Non significatif	Relations
<i>Socio-Démographiques</i>			
Âge	?		Résultats contradictoires
Sexe	✗		Les hommes résisteraient plus

			que les femmes
Origine sociale	✗		Classe socio-économique défavorisée, influe favorablement les interventions de changement
Scolarisation	?		Résultats contradictoires
<b>Professionnelles</b>			
Variété de l'expérience		✗	
Ancienneté dans le poste	✗		(+,+) Plus il y a d'ancienneté dans le poste, plus le comportement de résistance est susceptible d'apparaître
Ancienneté organisationnelle	✗		(+,+), Plus il y a d'ancienneté dans le poste, plus le comportement de résistance est susceptible d'apparaître
Expérience du changement	✗		(+,-) Plus une personne a vécu de changement, moins est probable qu'elle adopte un comportement de résistance
Expérience avec l'informatique	✗		(-,+) Moins la personne a de l'expérience en informatique, plus elle est susceptible de résister
Origine organisationnelle externe	✗		(+,-) Plus une personne a vécu dans d'autres organisations, plus probable qu'elle accepte le changement.
Niveau hiérarchique	✗		Résistance apparente des cadres intermédiaires

Ensuite, nous nous sommes attardés *au processus psychologique* à travers lequel l'individu visé par le changement peut vivre. Un sentiment de peur de l'inconnu peut animer l'employé qui appréhende l'implantation d'un changement. L'amplitude de la réaction variera selon les caractéristiques de l'individu et de sa tolérance face à l'ambiguïté. L'individu pourra craindre l'acquisition de nouvelles compétences requises par l'innovation technologique. Il pourrait même en découler une inadéquation entre la personne et l'évolution du poste dont il était titulaire.

Le sentiment de perte peut également être ressenti par l'employé, généralement il est associé à la relation d'emploi. Bref, les nombreuses craintes de perdre du confort et des acquis ou les aspects pécuniaires liés à l'emploi peuvent affecter l'employé.

**Tableau VI: Le processus psychologique**

Sentiment de peur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peur de l'inconnu ;</li> <li>• Peu de tolérance face au changement ;</li> <li>• Les expériences, le vécu et les attitudes face à la technologie ;</li> <li>• Le changement est la cause de toutes les difficultés du système;</li> <li>• Sentiment d'insécurité ;</li> <li>• Crainte de l'échec ;</li> <li>• Peur du ridicule ;</li> <li>• Lasse d'acquérir de nouvelles compétences ;</li> <li>• Inadéquation personne / poste ;</li> </ul>
Sentiment de perte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte du sens de la direction ;</li> <li>• Crainte des conséquences anticipées et de subir des préjudices face aux résultats du changement technologique ;</li> <li>• Perte d'acquis ;</li> <li>• Perte de pouvoir ;</li> <li>• Perte de statut ;</li> <li>• Perte de confort (vieilles habitudes) ;</li> <li>• Intérêt économique ;</li> <li>• Sécurité d'emploi.</li> </ul>

Finalement, le *mode d'introduction* du changement peut également être générateur de manifestations de résistance. Ainsi, une mauvaise compréhension du projet de changement ou une perception différente du projet, du besoin ou du moment pour l'implantation, peut résulter en résistance. La direction doit supporter le changement et fournir les ressources nécessaires à sa réalisation,

incluant des « leaders » crédibles afin de mener à terme le projet.

**Tableau VII: Les déterminants reliés au mode d'introduction du changement**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise compréhension du projet ;</li> <li>• Perceptions différentes des employés et des initiateurs du projet ;</li> <li>• Moment mal choisi ;</li> <li>• Absence de support de la direction ;</li> <li>• Manque de ressources ;</li> <li>• Absence d'implication de la direction dans l'implantation ;</li> <li>• Crédibilité de l'agent de changement ou des dirigeants.</li> </ul> |
|--|

Finalement, nous avons abordé *la nature et l'ampleur du changement*, afin de vérifier s'ils constituaient un facteur explicatif de la manifestation de la résistance. Les écrits recensés identifient des relations contradictoires et aucune tendance ne semble en ressortir. Par contre, une faible performance du projet de changement engendre une perception négative du changement qui sera difficile à renverser.

Par la suite, notre attention s'est portée vers *les caractéristiques organisationnelles*. Elles peuvent être résumées en quatre (4) aspects. Premièrement, *la conformité aux normes* établies par l'entreprise ou les normes sociales d'un groupe. Le changement qui modifie de façon substantielle les normes de références de l'entreprise ou les comportements sociaux acceptés de la part du groupe, est susceptible d'entraîner l'éclosion d'un comportement de résistance. Deuxièmement, l'entreprise constitue un sous-système qui maintient un équilibre de fonctionnement, *la structure organisationnelle* étant un déterminant. Le changement doit s'intégrer dans les valeurs et s'inscrire selon la flexibilité de la structure organisationnelle. Si le changement semble être dissonant par rapport à l'état actuel des choses, il sera possible d'anticiper de la résistance provenant du système. Troisièmement, *l'étendue du changement* et l'évaluation que l'on en fait peut être propice à la manifestation de la résistance. Une vision restreinte du changement sans bien évaluer l'ampleur de celui-ci ou des conséquences qu'il entraînera à l'intérieur de l'entreprise pourra influencer la



manifestation de la résistance. Finalement, la présence de dispositions dans les *conventions collectives* vient assurer l'implication formelle du syndicat dans le processus du changement. Si le changement affecte profondément le pouvoir de l'instance syndicale, ou s'il va à l'encontre des valeurs fondamentales du mouvement, une vague de protestation et une mobilisation des membres contre le changement est probable.

**Tableau VIII: Les caractéristiques organisationnelles pouvant intervenir dans la manifestation de comportements de résistances**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité aux normes ;</li> <li>• Structure organisationnelle / style de gestion</li> <li>• L'étendue du changement ;</li> <li>• Présence de l'acteur syndical.</li> </ul> |
|--|

Finalement, nous avons abordé les actions organisationnelles pouvant faciliter l'implantation d'un projet technologique. De plus, nous avons examiné les différents comportements à éviter lors de l'implantation du changement, pour ne pas nourrir une vague de contestation et mener ainsi à l'apparition ou l'augmentation de la résistance. La *formation* et la *communication* du changement aux employés constituent un levier important dans le processus d'implantation pour atténuer la manifestation de la résistance. L'implication des personnes visées par divers mécanismes de *participation* permettra d'obtenir leur contribution. Dans le même ordre d'idées, la haute direction doit être en mesure de fournir un soutien pendant la période d'implantation. Une autre pratique d'implantation constitue à *négozier* et conclure une *entente* relativement à l'implantation du changement. Généralement, ce mécanisme comprend des mesures incitatives. Finalement, la *manipulation* via le contrôle de l'information, en ne présentant que les aspects positifs, pourrait être utilisée au même titre que la *coercition explicite ou implicite* qui constitue une stratégie radicale d'implantation.

Pour conclure, nous avons présenté différents modèles d'implantation du

changement recensés par les écrits afin d'être en mesure de réaliser notre mandat.

**Tableau IX: Les pratiques organisationnelles**

1. Formation	▲(+)
2. Communication	
3. Participation	
4. Soutien	
5. Négociation et entente	
6. Manipulation	
7. Coercition explicite et implicite	(-)
Autres :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agent de changement respecté ;</li> <li>• Introduction d'un intervenant neutre et externe ;</li> <li>• Flexibilité du calendrier d'implantation ;</li> <li>• Suivi rigoureux et communication constante du progrès réalisé ;</li> <li>• Reconnaissance.</li> </ul>	

## **Chapitre 2 : La problématique et le mandat de recherche.**

Au cours de ce chapitre, nous allons dégager le mandat que nous entendons réaliser et qui provient d'une organisation faisant face à l'implantation d'une nouvelle technologie. Finalement, nous allons présenter notre plan d'observation qui découle de notre cadre théorique.

### ***2.2 Problématique de recherche***

Depuis plusieurs années, les entreprises œuvrent dans un contexte en constante mutation et en pleine effervescence. Au cours des dernières années, les entreprises canadiennes et québécoises ont dû s'adapter à l'ouverture des marchés, à la déréglementation dans certains secteurs, à une concurrence des plus vives dans le domaine des affaires, ainsi qu'à l'évolution constante des technologies.

Les entreprises s'efforcent de s'adapter à cette nouvelle réalité. Les innovations technologiques créent de nouvelles opportunités pour modifier et adapter les processus et leurs procédés aux besoins d'affaire et à ceux de leur clientèle. Ces innovations leur permettront d'accroître, ou à tout le moins de préserver, leur part de marché.

Au cours des dernières années, les investissements en technologie de l'information ont augmenté significativement. Ils découlent donc de ces investissements, des solutions technologiques qui doivent être implantées au sein des entreprises. Une des conséquences de l'accroissement des investissements et des budgets aux seins des organisations est l'utilisation des technologies en milieu de travail.

Or, malgré l'importance qui est accordée aux développements des nouvelles technologies, 23 % des répondants d'une étude menée par la Fédération de l'informatique du Québec, affirment qu'ils ne sont pas en mesure de gérer tous les aspects du changement technologique.

Selon de récentes études, entre 20% et 50% seulement des entreprises implanteraient un changement selon les objectifs et les échéanciers initiaux (Stebel, 1996 et Maurer, 1996). Landry et Rivard (2001) souligne qu'une étude de KPMG rapportait les résultats d'une étude menée auprès de 1 450 organisations canadiennes. Plus des trois quarts des projets analysés dans cette étude avaient dépassé leur échéancier de plus de 30% et plus de la moitié avaient dépassé leur budget de façon considérable. Il est donc important de s'attarder à la planification et d'établir une stratégie d'implantation, lorsque notre entreprise fait face à un changement de nature technologique.

À la lumière des éléments présentés par la revue de la littérature, il nous apparaissait intéressant de constater comment le cadre conceptuel développé précédemment pouvait trouver une application de façon empirique. Nous avons reçu le mandat d'étudier un cas de changement technologique à la direction des services de recouvrement d'Hydro-Québec.

Le travail d'agent des services de recouvrement (voir descriptif en annexe) consiste principalement à percevoir le paiement des factures d'électricité et d'autres comptes non payés, et d'interrompre le service électrique si requis. L'interruption de service étant le geste ultime en recouvrement, l'agent aura tenté préalablement de prendre une entente de paiement sur les soldes dus.

À la fin de l'année 2000, le comité de gestion a recensé les irritants des employés et de ses gestionnaires pour améliorer la qualité des interventions et optimiser ses processus. Au cours de cette consultation, le paiement en personne aux agents de

recouvrement était identifié comme une problématique, et une décision fût prise pour tenter de la régler.

De plus, en février 2001, un sondage mené auprès de la clientèle en recouvrement d'Hydro-Québec révélait l'intérêt qu'elle accordait pour payer sur place. L'importance accordée à cet aspect était de 9.6/10 et la satisfaction de la clientèle à cette époque était de 6.3/10.

Dans le passé, le transport et la manipulation d'argent se sont révélés problématiques. Le risque d'agression étant constamment présent, plusieurs pertes ont été signalées et quelques cas d'employés qui utilisaient les sommes recueillies à des fins personnelles ont été recensés et disciplinés (vol, fraude, jeu compulsif, toxicomanie...).

Dès lors, la direction avait demandé à ses agents de ne plus accepter de paiement liquide, la seule alternative pour régler un paiement devenait par chèque. La problématique demeurait entière, car le service à la clientèle en était affecté et les irritants demeuraient pour le personnel.

Illustrons ces frustrations par un exemple concret. Un client doit 2000\$ pour un compte non réglé. L'information au dossier indique que les trois (3) derniers chèques du client étaient sans fonds. Notre agent recouvrement se présente de façon impromptue chez le client pour interrompre le service ou prendre entente. Le client lui offre le montant en argent liquide. L'agent doit refuser l'argent et reçoit instantanément l'insatisfaction véhémement du client.

En résumé, le besoin d'une alternative de paiement peut être résumé en trois (3) axes : l'optimisation des déplacements des agents sous une optique de rentabilité, la santé et la sécurité des agents de recouvrement dans l'exécution de leur travail en diminuant le transport d'argent et l'amélioration du service aux clients.

Face à ce problème, un comité composé de gestionnaires et de spécialistes a été mis en place en 2001. La création de ce comité visait l'optimisation des activités de recouvrement. Le comité a étudié plusieurs alternatives face à ce problème. Il a retenu une nouvelle technologie permettant un mode de paiement direct via un combiné et une ligne cellulaire encryptée reliée à une institution bancaire. Le TPV (Terminal Point de vente) est un outil permettant de retirer de l'argent d'un compte bancaire pour lequel le client a une carte de débit. Le montant est souscrit directement du compte bancaire. Le TPV est l'instrument le plus utilisé pour l'encaissement à distance dans toutes les entreprises de services tels: les cantines mobiles, les boutiques, les restaurants, les taxis et autres.

Cette solution technologique a pour but d'offrir une autre alternative de paiement aux clients, de permettre à l'entreprise de recouvrer les sommes qui lui sont dues et d'éviter l'interruption du service électrique. L'entreprise recherchait des moyens pour faciliter l'encaissement des montants dus et ce, sans avoir à gérer des chèques avec ou sans provisions. Les prototypes présentés par les institutions financières devaient rencontrer les critères suivants à la demande du comité : simplicité, efficacité et rapidité.

C'est dans ce contexte que le mandat nous a été confié. Notre mandat vise à faciliter l'implantation du projet d'innovation technologique touchant environ 85 agents de recouvrement (affiliés au syndicat canadien de la fonction publique) à travers la province. Les principaux objectifs à atteindre sont les suivants :

- Identifier et anticiper les souches possibles de résistance ;
- Faciliter l'implantation du changement technologique, du point de vue pratique ;
- Émettre des recommandations pour favoriser l'implantation locale du changement ;
- Conseiller les gestionnaires sur les comportements à adopter à l'égard du changement face aux employés ;

- Collaborer à l'atteinte d'un niveau d'utilisation acceptable.

### **2.3 Plan d'observation et mandat de recherche**

#### **2.3.1 Mandat de recherche**

La revue de la littérature visait essentiellement à définir de façon conceptuelle le phénomène de la résistance au changement technologique. Dans un deuxième temps, il s'agissait d'expliquer les facteurs individuels susceptibles d'identifier la résistance. Par la suite, les actions organisationnelles menant à la mitigation de l'apparition de la résistance dans l'implantation du projet de changement devaient être identifiées. Cette revue de la littérature visait à mieux comprendre la résistance au changement, les manifestations et les moyens pour la réduire afin de réaliser le mandat qui porte sur ces questions.

En effet, le mandat couvre principalement deux (2) axes :

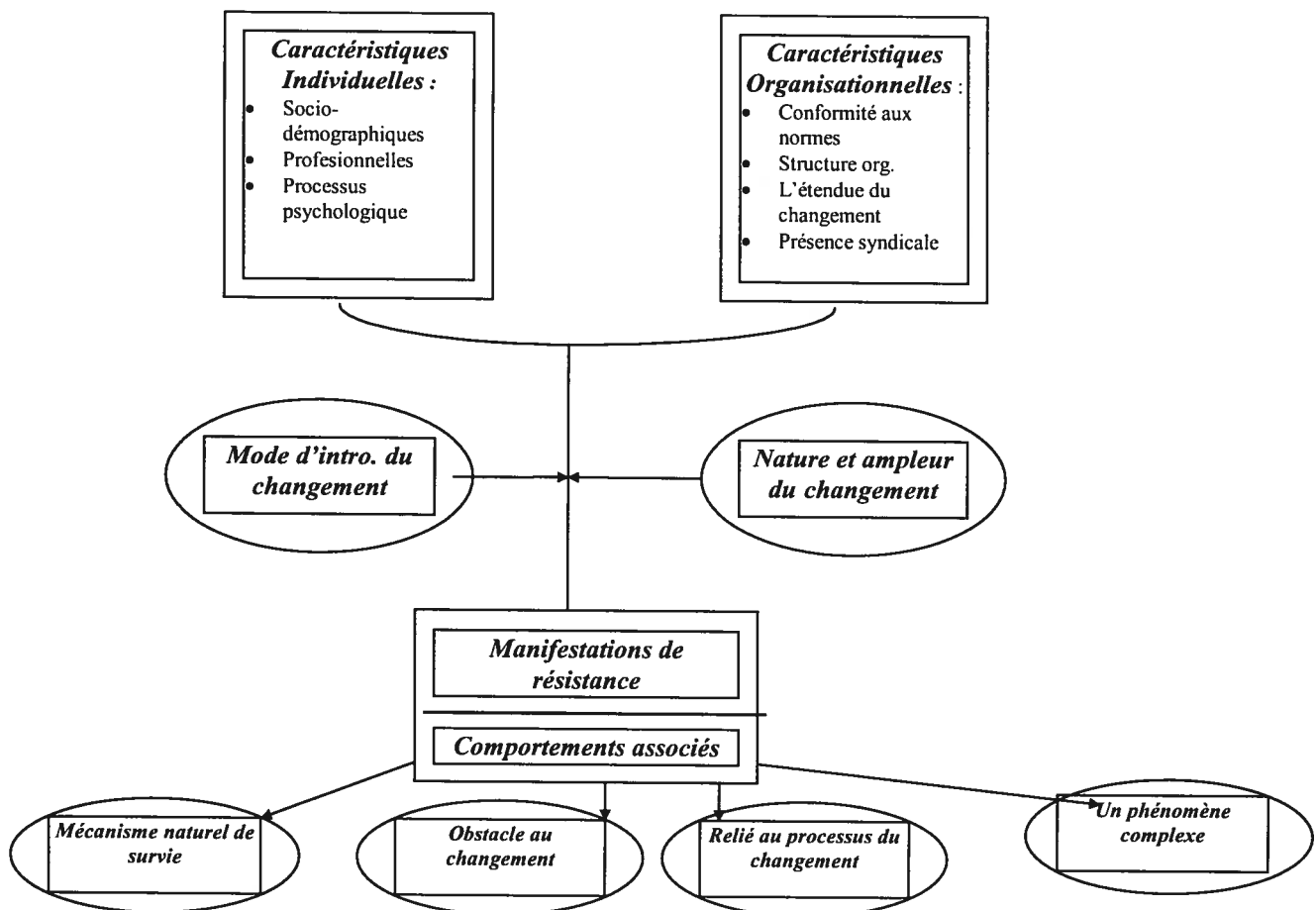
1. Déterminer en fonction du profil individuel des agents recouvrements, les sources potentielles et les types de résistance auxquelles pourrait faire face l'organisation.
2. Émettre des recommandations tangibles en lien avec la réalité organisationnelle pour faciliter l'implantation du projet à travers un plan d'implantation pour mettre en œuvre le déploiement du produit technologique au sein de l'entreprise.

#### **2.3.2 Plan d'observation**

Le plan d'observation, habituellement appelé modèle de recherche ou cadre conceptuel, résume de façon visuelle les faits saillants recueillis à travers la

littérature. Il s'agira de tenter de prévoir à partir des écrits, les comportements que pourraient adopter les agents de recouvrement. Le plan d'observation nous sera particulièrement utile pour procéder à l'analyse de l'information recueillie, mais surtout afin de proposer un plan d'implantation de la solution technologique retenue.

**Figure 1: Plan d'observation**





## **Chapitre 3 Méthodologie**

Au cours de ce chapitre, nous ferons connaître comment nous entendons réaliser notre mandat.

### ***3.1 Importance de cette recherche***

L'apport de la littérature suscite de l'intérêt au point de vue pratique et académique.

D'un point de vue théorique, la recension des écrits nous a permis de mieux circonscrire les différentes formes que peuvent prendre la résistance, autrement que d'affirmer que la résistance était un concept acquis et que lorsqu'un projet de changement échouait ou était retardé, la cause était la résistance, sans même pouvoir l'identifier.

Nous avons donc identifié une typologie de la résistance au changement en précisant ce qu'était le phénomène, et mis en relief certaines manifestations de cette dernière. De plus, l'emphase mise sur les facteurs explicatifs du point de vue individuel, nous permettra de mieux établir les liens entre les différentes variables socio-démographiques et professionnelles, et l'apparition de la résistance. Les actions organisationnelles nous permettront d'interagir sur l'environnement, en tentant de réduire les manifestations de résistance. L'aspect pratique de cette recherche viendra également enrichir les expériences et les connaissances portant sur la résistance à l'implantation d'un changement technologique.

Dans cette recherche réside également un intérêt pratique. Elle permettra à l'entreprise d'identifier les types de résistance auxquelles elle risque de faire face et de cerner les leviers qu'elle devra actionner pour la réduire. Du même coup, elle sera en mesure de mettre en place des actions organisationnelles facilitant l'implantation d'un changement technologique et sera également sensibilisée aux

comportements à éviter pour ne pas entraîner une recrudescence de la résistance.

### **3.2 La stratégie de recherche**

Le type de recherche que nous entendons faire est de deux (2) types. Dans un premier temps prédictive, puisqu'à l'aide des acquis de la littérature et en fonction du profil de notre population, nous tenterons d'identifier les comportements potentiels de résistance face à l'introduction du changement technologique.

Tout d'abord, nous devons identifier la façon d'aborder notre sujet et identifier le type de recherche. Le traitement de notre sujet sera de type appliqué. Kervin (1992) définit la recherche appliquée (« Business research ») comme étant une recherche pratique qui consiste à obtenir les informations nécessaires pour adresser un problème organisationnel et résoudre une problématique corporative :

« Business research is a practical, applied-research tool for obtaining the information that organizations need to answer questions and solve business problems. »

Kervin (1992) fait la distinction entre trois (3) types de recherches. La première est la plus connue, soit la recherche académique (« Basic research »). La deuxième est la recherche générale appliquée. Puis, la recherche spécifique appliquée.

Dans notre cas, il s'agit de la recherche générale appliquée. Elle consiste en une recherche qui se situe entre la recherche purement académique et la recherche purement pratique. Elle est constituée d'un corps académique découlant de la littérature et de recherche précédente, visant à résoudre une problématique plus pratique ou organisationnelle. C'est dans ces termes que Kervin (1992) définit ce type de recherche :

« In between basic and specific applied research is a body of research with both basic and applied features. This research is usually associated with those academic sub fields that address more practical questions and issues,

such as organizational sociology, administrative theory, or organizational behaviour (psychology). General applied research combines both theory building and testing with a focus on issues of general interest to governments and organizations. »

Quivy et Campenhoudt (1995) pour leur part traitent d'un type de recherche similaire, la « field research » :

« Initialement appliquée à l'étude des sociétés primitives lointaines, la field research est actuellement conciliable avec divers champs de recherche en sciences sociales, notamment la sociologie du travail, de la santé ou de l'éducation. Elle se penche sur des groupes particuliers dont elle tente de saisir les comportements et les interactions. »

Finalement, notre recherche est composée d'une revue de la littérature et trouve une application empirique, ce qui s'apparente à l'étude de cas comme stratégie de recherche. Yin (1994) définit l'étude de cas comme une stratégie de recherche qui permet de retenir les traits caractéristiques et significatifs d'une situation réelle. Par exemple, le cycle de vie, des processus organisationnels, des changements sociologiques, les relations internationales et les changements industriels.

Pour ce faire, nous allons effectuer une analyse à partir des informations contenues dans les dossiers physiques et informatiques des employés. Par ces informations, en lien avec les relations recensées de la littérature, nous allons établir le profil des employés visés par le changement et tenteront dans la mesure du possible d'identifier des hypothèses de résistance.

Par la suite, lors d'une rencontre du comité chargé de faire évoluer le travail d'agent recouvrement (comité intégration des agents recouvrement), nous allons observer les réactions des gestionnaires et des conseillers face au projet d'innovation technologique. Ainsi, nous pourrions confirmer ou infirmer certaines de nos hypothèses.

Le deuxième volet de la recherche se veut explicatif. Une fois, la problématique bien cernée, la recherche explicative nous permettra de bien saisir le phénomène

et d'élaborer des recommandations pour résoudre ou traiter le problème organisationnel. Dans le cadre de cette recherche, le volet explicatif consistera à confronter ce qui avait été anticipé à la réalité, et à émettre des recommandations sur l'implantation du changement technologique afin d'atténuer la résistance face au projet d'innovation.

Par la suite, nous allons élaborer un plan d'implantation du projet de changement technologique et identifier les actions organisationnelles à mettre en place en fonction de l'intensité et du type de résistance observée. Ainsi, nos recommandations permettront de faciliter l'implantation du projet à une plus grande échelle.

### ***3.4 Population / Sujet de recherche***

Au cours de cette section, nous présenterons notre terrain de recherche, c'est-à-dire, l'entreprise dans laquelle nous entendons réaliser le mandat qui nous a été confié. Par la suite, nous nous attarderons à la population visée par le changement technologique et la méthode de cueillette des données.

#### **3.4.1 Présentation de l'entreprise**

Créée en 1944 par le gouvernement du Québec, son actionnaire unique, Hydro-Québec assure l'alimentation en électricité des clients québécois, un marché qui représente plus de 3,5 millions d'abonnements. Hydro-Québec transige également avec des dizaines d'entreprises d'électricité du nord-est de l'Amérique et participe à des projets d'infrastructures énergétiques sur plusieurs continents.

Avec un actif de près de 60 milliards de dollars, un chiffre d'affaires annuel de 11,4 milliards et un effectif de 20 676 employés, Hydro-Québec compte parmi les chefs de file de son secteur en Amérique.

En 2000, Hydro-Québec a investi un peu plus de 100 millions de dollars en innovations technologiques, ce qui la place au premier rang des entreprises d'électricité canadiennes et au quinzième rang, toutes entreprises confondues, au

Canada. L'entreprise entend maintenir son leadership dans le domaine technologique et accroître les bénéfices qu'elle en retire.

L'efficacité du système électrique québécois dans son ensemble – de la production à la consommation – est déjà très élevée. Afin de poursuivre l'amélioration de cette performance énergétique, une large part des activités d'innovations technologiques d'Hydro-Québec portent sur la production, le transport et la distribution d'une électricité de qualité et ce, au moindre coût et de la façon la plus efficace possible.

En plus de verser des dividendes et des taxes au gouvernement du Québec, Hydro-Québec contribue de façon importante à l'activité économique du Québec. La présence d'Hydro-Québec dans toutes les régions du Québec s'est traduite par des achats annuels de biens et de services s'élevant à plus de 1 milliard de dollars au cours des dernières années. Pour la période 2002-2006, les activités d'Hydro-Québec contribueront à soutenir des emplois qui équivalent à 183 000 années-personnes.

Hydro-Québec joue aussi un rôle important dans la société par son engagement communautaire. Elle apporte son appui à de nombreuses causes dans divers domaines : éducation, santé, aide humanitaire et sociale. Elle encourage par ses commandites quantité de projets et d'événements de toute nature : sciences, musique, chanson, musée, cinéma, littérature, sport, tourisme, culture autochtone, etc.

Au Québec, le marché de gros de l'électricité est ouvert depuis 1997. Pour s'adapter au nouveau contexte réglementaire, Hydro-Québec a réorganisé sa structure en regroupant ses activités de base sous quatre divisions : Transénergie, Production, Distribution, Ingénierie- approvisionnement et construction.

La société a pour mission de fournir de l'énergie et d'œuvrer dans le domaine de la recherche et de la promotion relatives à l'énergie, de la transformation et de

l'économie d'énergie, de même que dans tout domaine connexe ou relié à l'énergie.

Elle s'est dotée d'une vision qui consiste à devenir un chef de file mondial dans le domaine de l'énergie. En mettant en valeur son expertise au bénéfice de ses clients, de ses employés et de son actionnaire, tout en y associant des partenaires dans une perspective d'affaires.

Finalement, l'entreprise a adopté les valeurs suivantes par ses politiques : Satisfaction des clients, sens des affaires, respect des employés, amélioration de la qualité, respect de l'environnement avec ses collectivités; protection du futur.

#### 3.4.1.1 La direction des services de recouvrement

La direction des services de recouvrement est une organisation géographiquement étendue qui est divisée en quatre (4) sites à travers la province (Québec, Montréal, Valleyfield, St-Antoine). Ces sites effectuent le recouvrement pour les comptes résidentiels, une équipe spécialisée s'occupe des comptes commerciaux et de la mitigation des risques et des activités de crédit. De plus, une équipe s'occupe de la stratégie et des pratiques d'affaires dans ce domaine d'activité. (Voir organigramme en annexe).

Dans le cadre du présent projet nous nous intéresserons principalement aux activités de recouvrement des sites résidentiels. Le traitement des dossiers est assumé par un représentant recouvrement en téléphonie, mais c'est l'agent recouvrement qui effectue physiquement le recouvrement sur place pour les clients dont le solde n'a pas été réglé.

La mission de la direction des services de recouvrement est de recouvrer les comptes en arrérages dans les meilleurs délais et au moindre coût, tout en traitant les clients de façon juste et équitable.

La direction des services de recouvrement aspire à travers sa vision à devenir une

organisation moderne et efficace, stimulante pour les employés, qui répond aux exigences de rentabilité du recouvrement et qui contribue à la profitabilité d'Hydro-Québec.

Les valeurs auxquelles la direction aspire consistent à trouver un juste milieu dans les interventions et les positionnements selon le groupe de valeurs de la direction, soit : le respect et la responsabilisation des employés, le sens des affaires, la qualité et l'efficience, l'aspect de rentabilité, l'aspect humain et l'équité envers les clients.

#### 3.4.2 Population à l'étude

Nous étudierons le comportement des agents recouvrement d'Hydro-Québec, puisque le projet de changement technologique ne vise que ce groupe d'emploi et n'a d'impact majeur que sur ces derniers. En effet, le changement ne devrait pas avoir d'impact sur les emplois oeuvrant à l'encaissement puisque l'appareil transférera par des bandes encryptés les données dans le système d'encaissement déjà existant. Une modification mineure sera toutefois présente au sein des représentants recouvrement qui entrent en contact avec le client susceptible d'être interrompu par un agent. Les représentants devront informer le client qu'une autre méthode de paiement sera disponible lors de la visite de l'agent recouvrement pour éviter l'interruption de service électrique.

#### 3.4.3 Échantillon

L'organisation de la direction des services de recouvrement étant provinciale, les agents de recouvrement sont répartis à travers la province afin d'assurer le meilleur service à la clientèle possible. Pour des considérations pratiques et de faisabilité, c'est-à-dire, l'accès et la disponibilité des informations, les délais et les relations permettant les observations, notre échantillon sera constitué des agents de recouvrement du territoire de Montréal. Cet échantillon est une masse critique où la concentration géographique est la plus importante de notre

population, puisque l'équipe des agents de Montréal représente environ 20 % des agents provinciaux (18 agents sur 86 agents).

### **3.5 Mode de collecte des données**

Tel qu'expliqué plus tôt, la collecte des données se fera de deux (2) façons.

Premièrement, elle consiste en un recueil des données existantes. Quivy et Campenhoudt (1995) identifient les objectifs pour lesquels cette méthode convient particulièrement. Ils citent entre autres, l'analyse des phénomènes macrosociaux, l'analyse des changements sociaux et du développement historique, l'analyse du changement dans les organisations et l'étude des idéologies, des systèmes de valeurs et de la culture dans son sens le plus large.

Ainsi, nous ferons l'extraction des informations pertinentes à l'aide des dossiers physiques des employés, du système informatisé de gestion des ressources humaines (SAP) et d'autres documents mis à notre disposition. De plus, une analyse de la convention collective en vigueur sera également nécessaire. Nous nous attarderons également à l'historique de la direction des services de recouvrement, à sa mission et ses valeurs.

Deuxièmement, nous procéderons à l'observation directe. Cette méthode permet d'observer le comportement des individus dans leur environnement de travail et dans leurs relations sociales. Elle permet d'observer les réactions des individus et les processus de changement et de transformation sociale. Quivy et Campenhoudt (1995) définissent les objectifs de cette méthode :

« [...] D'une manière générale toutefois, et par définition pourrait-on dire, la méthode convient particulièrement à l'analyse du non-verbal et de ce qu'il révèle : les conduites instituées et les codes comportementaux, le rapport au corps, les modes de vie et les traits culturels, l'organisation spatiale des groupes et de la société, etc. »

L'observation aura lieu lors d'une rencontre du comité d'intégration des agents de recouvrement. Lors de cette rencontre, le projet d'innovation technologique sera présenté et une recommandation pour son implantation devra émaner du comité,



afin d'être discutée au comité de gestion du directeur des services de recouvrement. La forme de la présentation sera de type plénière. Les intervenants ayant eu à utiliser le nouveau matériel au cours d'un projet-pilote pourront échanger librement lors d'une rencontre sur le projet. Cette observation permettra de décrire le comportement spontané des gestionnaires et des conseillers impliqués par le changement.

Bref, la cueillette des données proviendra essentiellement de quatre sources, soit : des dossiers des employés, de la convention collective en vigueur, de l'historique de la direction des services de recouvrement ( sa mission et ses valeurs) et d'une rencontre portant sur le projet de changement technologique.

Par la suite, nous serons en mesure de réaliser notre mandat. L'information recueillie nous permettra de poser un diagnostic sur le type de résistance à anticiper et le profil du groupe où le changement sera implanté. Par la suite, un plan de déploiement sera élaboré, inspiré des modèles recensés pour planifier la mise en œuvre du changement technologique. Il va sans dire que ce plan est au cœur des préoccupations de l'entreprise. Ce dernier devra être en lien avec la philosophie de la direction des services de recouvrement énoncé précédemment (mission, vision, valeur).

## **Chapitre 4 : Présentation des résultats**

Au cours de ce chapitre, nous allons présenter les informations que nous avons recueillies à l'aide de la cueillette des données. Le chapitre est composé de quatre sections, chacune d'elles reflétant une des sources où nous avons récoltés nos données. Nous aborderons l'analyse des dossiers des employés, la présentation de l'historique de la direction des services de recouvrement, l'étude des articles pertinents de la convention collective et finalement l'analyse de la rencontre tenue sur le projet de changement technologique.

### ***4.1 Les caractéristiques Socio-démographiques et professionnelles***

Au fil de cette section, nous présenterons les données recueillies à l'aide des dossiers physique et informatique (progiciel SAP) des agents de recouvrement de Montréal. Ces données nous permettront de brosser un profil des traits caractéristiques de notre échantillon à la fin de la section.

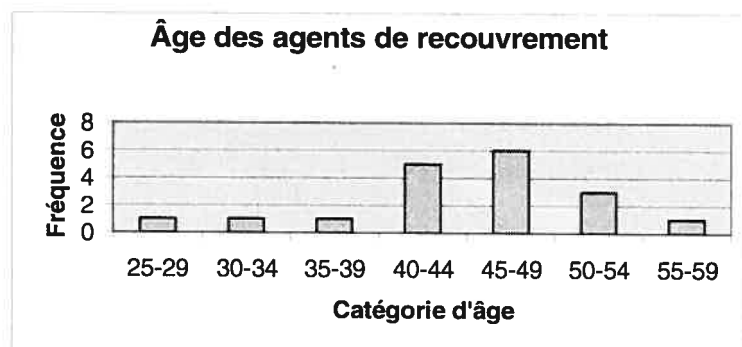
#### **4.1.1 Les variables Socio-démographiques**

Ici, nous tenterons de faire ressortir le trait dominant de notre échantillon pour chacune des variables socio-démographiques identifiées lors de la revue de la littérature précédemment.

##### **4.1.1.1 L'âge**

Le graphique ci-dessous illustre l'âge de notre échantillon. Le mode est de 47 ans et la moyenne d'âge est près de 45 ans (44,6). L'agent le plus jeune est âgé de 29 ans et le plus âgé a 57 ans, l'étendue de notre échantillon est donc de 28 ans. La médiane est 46 ans et notre écart type est près de 7 ans (7.22). À la lumière de ces chiffres, nous pouvons affirmer que la majorité de notre échantillon est âgé entre 38 et 52 ans. Le graphique ci-dessous illustre la répartition de notre échantillon selon leur âge.

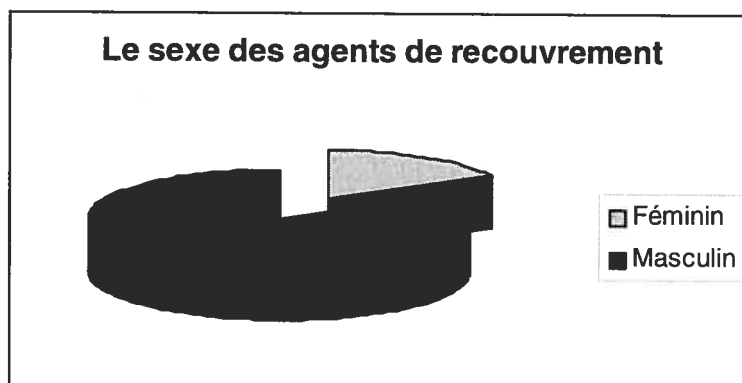
Figure 2: Âge des agents de recouvrement



#### 4.1.1.2 Le sexe

Notre échantillon est composé de 18 agents de recouvrement. Sur ce nombre, il y a 3 femmes et 15 hommes. Nous pouvons donc affirmer que notre échantillon est composé principalement d'homme, dans une proportion de 83% comparativement à 17% pour les femmes. Le diagramme à secteur ci-dessous illustre la répartition des genres de notre échantillon.

Figure 3: Le sexe des agents de recouvrement



#### 4.1.1.3 L'origine sociale

Suite à l'analyse des dossiers, aucune donnée ne comportait des informations pouvant décrire la classe sociale des parents des agents de recouvrement. Par contre, l'analyse des fiches de recrutement nous indique la ville d'origine lors de leur embauche au sein de l'entreprise. Le graphique ci-dessous représente la

répartition des agents de recouvrement provenant de Montréal (56%) et de l'extérieur (44%).

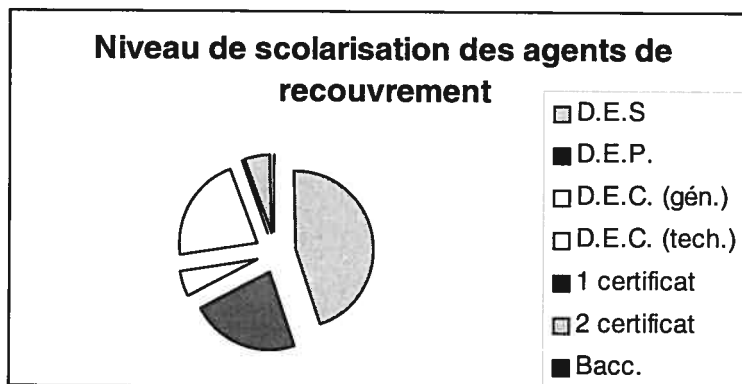
**Figure 4: Provenance des agents de recouvrement**



#### 4.1.1.4. La scolarisation

Le graphique ci-dessous illustre le dernier niveau de scolarité atteint par les employés de notre échantillon. Nous observons qu'une grande partie de notre échantillon possède un diplôme d'étude secondaire (44%), alors que 22% possède soit un diplôme d'études professionnelles ou un diplôme d'études collégiales spécialisées (technique). Finalement, seulement 5% de notre échantillon possède soit un certificat universitaire ou un diplôme d'études collégiales générales.

**Figure 5: Niveau de scolarisation des agents de recouvrement**



## 4.1.2 Les variables professionnelles

Au cours de cette section, nous présentons les variables recueillies et tenterons de faire ressortir le trait dominant de notre échantillon pour chacune des variables professionnelles précédemment identifiées lors de la revue de la littérature.

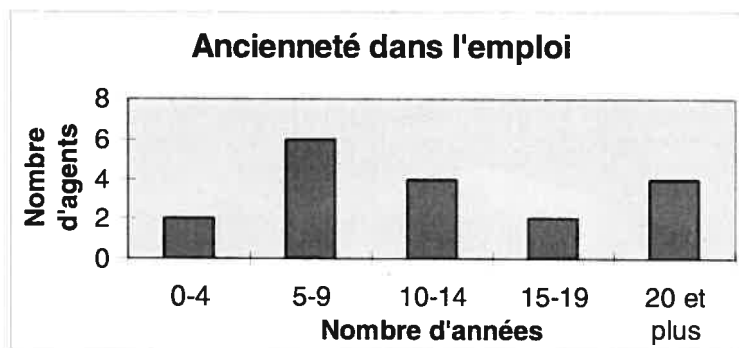
### 4.1.2.1 La variété de l'expérience

Pour mesurer l'expérience de travail, nous avons étudié les mouvements de personnel de notre échantillon au cours des dix dernières années. Les mouvements de personnel nous indiquent si nos agents de recouvrement ont changé d'emploi ou ont eu d'autres emplois au cours de la dernière décennie. Le résultat est que 9 agents ont occupé d'autres emplois, comparativement à 9 agents qui n'ont occupé que l'emploi d'agent de recouvrement. Notre échantillon est donc séparé en deux parts égales (50%) relativement à la variété de leur expérience au cours de la dernière décennie.

### 4.1.2.2 L'ancienneté dans le poste

Notre cueillette de donnée nous a permis d'identifier depuis combien d'années les agents de recouvrement étaient titulaires de leur poste actuel. Le mode est de 20 ans et la moyenne d'ancienneté dans le poste est près de 12 ans (11.67). L'agent possédant le plus d'ancienneté compte 21 ans de service, comparativement à 2 ans pour le plus jeune. L'étendue de notre échantillon est donc de 19 ans. La médiane est 10 ans et demi et notre écart type est près de 6 ans (6.08). À la lumière de ces chiffres, nous pouvons affirmer que la majorité de notre échantillon possède entre 6 et 18 ans d'ancienneté en tant qu'agent de recouvrement. Le graphique ci-dessous illustre la répartition de notre échantillon selon leur âge.

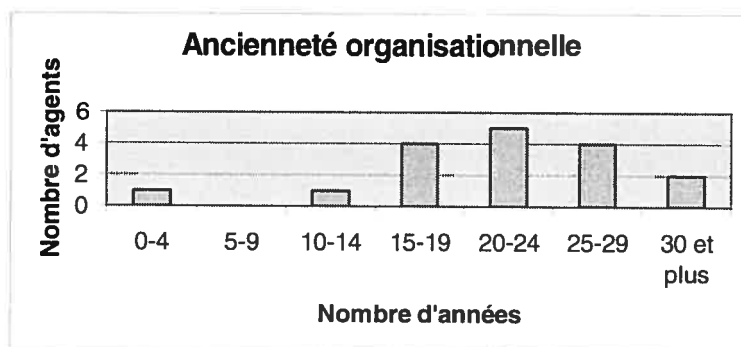
**Figure 6: L'ancienneté dans l'emploi d'agent recouvrement**



#### 4.1.2.3 L'ancienneté organisationnelle

À l'instar de l'ancienneté dans l'emploi, l'ancienneté organisationnelle se distingue par la durée du lien d'emploi. L'information recueillie à travers les dossiers des employés nous a permis d'identifier le nombre d'années d'ancienneté que chaque employé compte auprès de l'entreprise. Le mode est de 27 ans et la moyenne d'ancienneté est près de 22 ans (21.76). L'agent possédant le plus d'ancienneté a 31 ans, comparativement à 3 ans pour le plus jeune. L'étendue de notre échantillon est donc de 28 ans. La médiane est de 23 ans et notre écart type est près de 7 ans (7.13). À la lumière de ces chiffres, nous pouvons affirmer que la majorité de notre échantillon possède entre 15 et 29 ans d'ancienneté au sein d'Hydro-Québec. Le graphique ci-dessous illustre la répartition de notre échantillon selon leur âge.

**Figure 7: Ancienneté organisationnelle**



#### 4.1.2.4 L'expérience du changement et l'expérience avec l'informatique

Le mode de cueillette de donnée retenue ne nous permettait pas d'acquérir de l'information sur ces deux variables à travers cette source. Toutefois, l'historique de la direction des services de recouvrement devrait nous apporter un éclairage complémentaire relativement à ces deux variables. Nous aborderons dans une section ultérieure les limites de notre recherche, de la réalité organisationnelle et du choix méthodologique qui a dû être effectué pour mener à terme la réalisation de notre mandat, qui comportent des limites sur le plan méthodologique.

#### 4.1.2.5 L'origine organisationnelle externe

La littérature souligne que plus une personne a vécu à l'intérieur d'autres organisations, plus il est probable qu'elle accepte le changement. Ainsi, à partir des demandes d'emplois contenues au dossier des employés, nous avons observé le nombre d'emplois que les agents de recouvrement avaient occupés avant leur embauche à Hydro-Québec et le type d'emplois occupés. Il ressort que seulement deux employés ont cumulé plus d'un emploi avant d'être embauché au sein de l'entreprise, soit près de 11% de notre échantillon. Alors que la majorité, soit 72 % n'ont occupé qu'un seul emploi avant leur embauche. Finalement, 3 agents ont été embauchés directement suite à la fin de leur étude, dans une proportion de 17%. Le premier graphique ci-dessous illustre le nombre d'emplois occupés avant leur embauche et le deuxième graphique représente le secteur d'emploi avant l'embauche de notre échantillon. La provenance des agents de recouvrement est relativement variée. Le tiers des agents proviennent d'une entreprise de service, alors que 18 % proviennent du secteur du transport et 17% proviennent directement d'une institution scolaire sans expérience de travail au préalable.

**Figure 8: Nombre d'emplois occupés avant l'embauche**

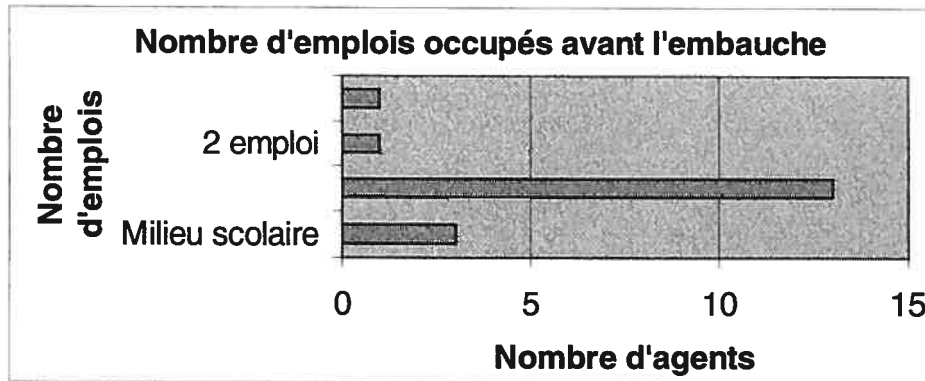
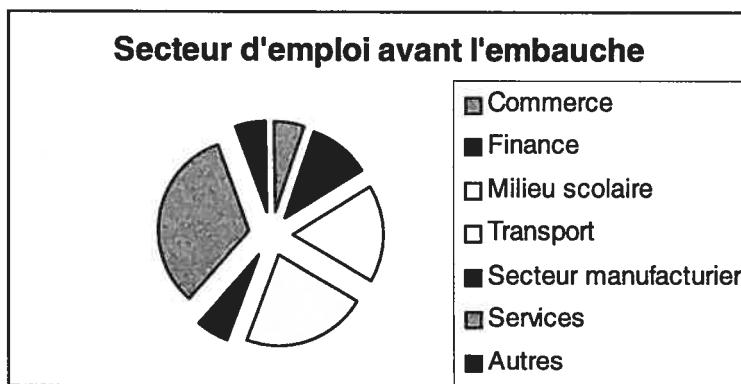


Figure 9: Secteur d'emploi avant l'embauche

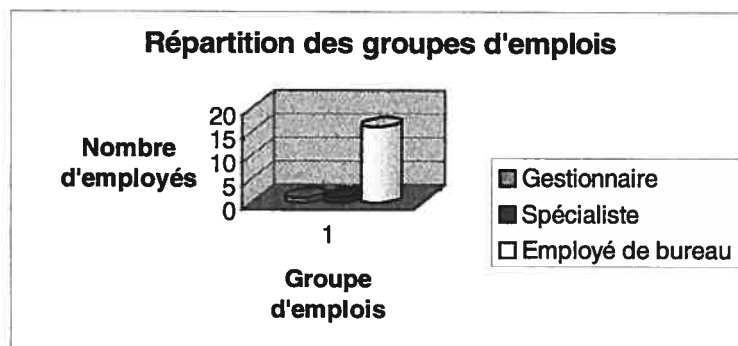


#### 4.1.2.6 Le niveau hiérarchique

Notre échantillon est composé d'un seul gestionnaire, d'un aviseur support technique, qui supporte le gestionnaire dans l'aspect technique de l'emploi d'agent de recouvrement (qui appartient au groupe d'emploi des spécialistes), et finalement de 16 agents de recouvrement qui effectuent leur travail tel que prévu à leur descriptif d'emploi. Le graphique ci-dessous illustre la répartition des unités de notre échantillon à travers les différents groupes d'emplois reconnus au sein de l'entreprise.

Figure 10: Répartition des groupes d'emplois





#### 4.1.2.7 Profil de notre échantillon

Nous désirons à ce stade faire une synthèse des traits dominants de notre échantillon relativement aux variables socio-démographiques et professionnelles. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des agents de recouvrement en regard aux variables identifiées dans la littérature et le fruit de notre cueillette de données. Ce tableau nous sera particulièrement utile lors de la section portant sur les discussions, afin de tenter d'identifier le type de résistance pouvant être anticipé et essayer de l'associer à une typologie de résistance.

**Tableau X: Profil de notre échantillon**

<i>Caractéristiques</i>	<i>Trait dominant</i>	<i>Proportion</i>
<b><i>Variables Socio-démographiques</i></b>		
<i>Âge</i>	45 ans (moyenne)	La majorité de l'échantillon se situe entre 39 à 52 ans.
<i>Sexe</i>	Masculin	83% de l'échantillon est composé d'homme.
<i>Origine sociale</i>	Non significatif	L'écart est non significatif, 56% des agents proviennent de Montréal alors que 44% proviennent de l'extérieur.
<i>Scolarisation</i>	Secondaire	66% de notre échantillon possède un niveau d'études secondaires (44% diplôme d'études secondaires et 22% diplôme d'études professionnelles).
<b><i>Variables professionnelles</i></b>		
<i>Variété de l'expérience</i>	Non significatif	L'échantillon est divisé à part égale sur cette variable.
<i>Ancienneté dans le poste</i>	12 ans (moyenne)	La majorité de l'échantillon se situe entre 6 à 18 ans d'ancienneté.

<b><i>Ancienneté organisationnelle</i></b>	22 ans (moyenne)	La majorité de l'échantillon se situe entre 16 à 30 ans d'ancienneté.
<b><i>Expérience du changement</i></b>	Non disponible	
<b><i>Expérience avec l'informatique</i></b>	Non disponible	
<b><i>Origine organisationnelle externe</i></b>	1 emploi	La majorité de l'échantillon (72%) n'ont occupé qu'un emploi avant leur embauche au sein de l'entreprise
<b><i>Niveau hiérarchique</i></b>	Employé de bureau (syndiqué)	89% de notre échantillon est composé d'employés syndiqués

#### ***4.2 L'historique de la direction des services de recouvrement***

Au cours de cette section, nous allons brosser un portrait du recouvrement depuis 1990 jusqu'à la création de la direction des services de recouvrement en 1998. Nous aborderons également la mission, la vision et les valeurs de la direction (provenant de divers documents) pour finalement traiter des expériences vécues avec les agents de recouvrement.

##### **4.2.1 Le recouvrement de 1990 à 1998**

Le recouvrement se fait dans 25 secteurs répartis à travers la province.

De 1990 à 1991, le recouvrement des comptes se fait à partir de SGA (système de gestion des abonnements) et DC (dossier clients). Les dossiers traités par les commis recouvrement sont autant les comptes actifs que les comptes finaux. Les commis échangent entre eux sur les clients à risques, ce qui permet de mieux connaître les gens de leur milieu et de retracer plus facilement les clients en difficultés de paiement.

De 1992 à 1993, dans le cadre du « Défi performance » (projet mis en place par la haute direction pour optimiser les processus d'affaires et améliorer sa

performance), des équipes d'amélioration de la qualité du travail sont mises en place. L'équipe du recouvrement est composée de gestionnaires qui travaillent principalement sur le traitement des comptes finaux, cet exercice est appelé « Ils dansent avec les sous ». La conclusion du groupe de travail est que pour être efficace, le traitement des comptes finaux devrait être centralisé à un seul endroit.

De plus, au cours de cette période (1992 à 1994), un nouvel outil de travail est implanté : SGR (système de gestion du recouvrement), ce système informatique est conçu et développé uniquement pour le recouvrement, alors que les systèmes précédemment utilisés servaient également aux services à la clientèle.

De 1994 à 1998, le traitement des comptes finaux est centralisé au 140 Crémazie ouest à Montréal et une réflexion pour mettre en place une organisation plus performante dans la gestion des activités de recouvrement est amorcée à l'hiver 1997.

Janvier 1998 marque le début des rencontres entre les parties pour en arriver à une entente négociée portant sur l'implantation d'une nouvelle structure pour les activités de recouvrement. En février, le syndicat quitte la table de négociation, puisqu'il est sans mandat pour négocier hors du cadre de la convention collective.

Les négociations reprennent en mai 1998, mais le syndicat se retire à nouveau puisque l'entreprise est en réorganisation importante. Ce n'est qu'en août 1998 que les parties conviennent de reprendre les négociations de façon intensive. Une entente de principe est finalement conclue le 11 septembre 1998. Le syndicat entreprend une tournée d'assemblées générales au début d'octobre et une lettre d'entente sera finalement signée le 30 octobre 1998.

#### 4.2.2 Naissance de la direction des services de recouvrement

L'entente conclue porte essentiellement sur les mécanismes d'implantation de la

structure et des mesures transitoires (adéquation personne-poste), les aménagements de temps de travail, le maintien des classes d'évaluation des emplois et d'autres conditions de travail particulières.

Les commis de recouvrement et les emplois de support administratif du recouvrement sont touchés de façon importante. Ainsi, les commis de recouvrement voient leur rôle et leur titre d'emploi modifiés à représentant recouvrement. Pour ce qui est des emplois de support administratif, ils doivent faire des choix pour obtenir de nouveaux postes dans la nouvelle structure.

Les agents de recouvrement seront exclus de cette entente parce qu'il n'y a pas de modification de structures ou de tâches impliquant des mouvements de personnel, ils conservent donc leur poste. Les agents de recouvrement de Montréal ne sont pas visés par l'entente globale, mais ils seront rapatriés unilatéralement par la direction dans un seul lieu de travail, passant ainsi de 4 secteurs à un seul endroit de travail.

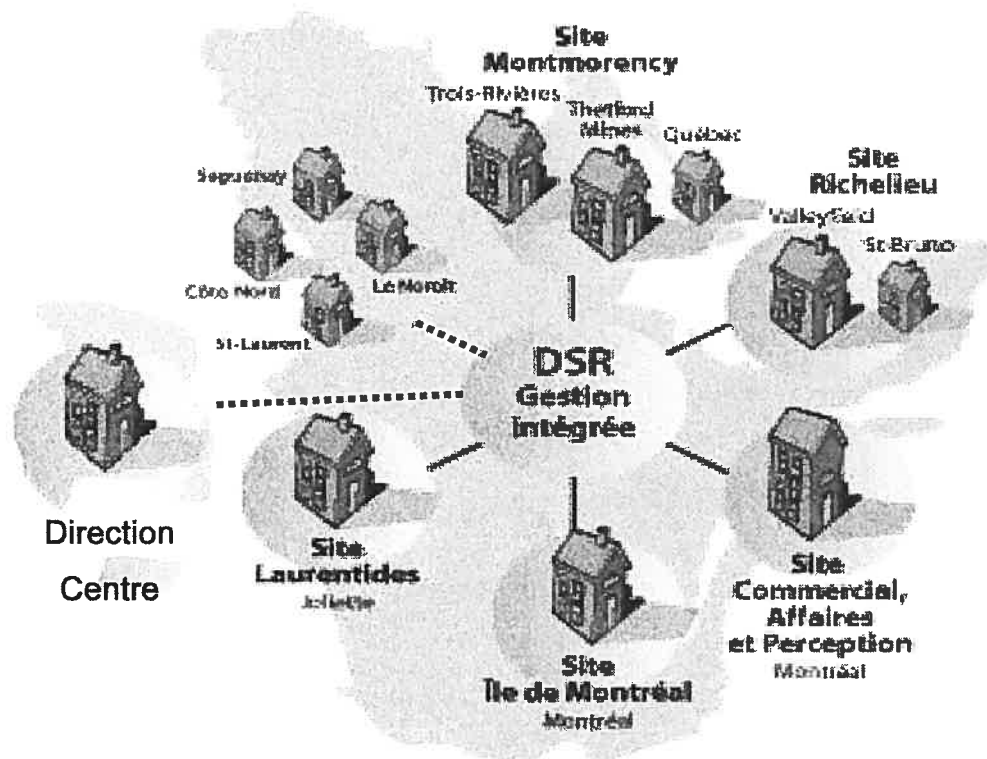
Suite à cette décision, plusieurs comités de relation de travail seront tenus face aux mécontentements et à la résistance des agents, de devoir changer de lieu de travail et de ne pas avoir obtenu les mêmes privilèges que les commis lors de l'implantation. Les gestionnaires en place constatent des ralentissements de travail se traduisant en autre par une diminution du nombre de visites effectuées chez les clients par jour et une augmentation des demandes diverses. De plus, le climat de travail est difficile et les relations entre la direction et les employés sont également tendues.

Les discussions, lors des comités de relation de travail, porteront essentiellement sur la nécessité réelle de rapatrier les agents en un seul endroit de travail et diverses mesures visant à retarder le changement de lieu de travail le plus longtemps possible.

Finalement les derniers agents seront aménagés en décembre 2000, soit près de deux ans après la signature de la lettre d'entente. Le dernier comité portant sur ce sujet et des tentatives négociées pour en arriver à des conditions qui pourraient être acceptables pour les deux parties se tiennent en juin 2001, et parmi les conditions facilitantes qui ont été explorées, une des alternatives étaient de faire du travail à distance pendant la période estivale.

La nouvelle structure est composée de quatre sites consacrés au recouvrement résidentiel et un site centralisé à Montréal pour les comptes commerciaux. Seul les anciens secteurs appartenant aux territoires autonomes demeureront sous le mode de fonctionnement de l'ancienne structure, soit Bas St-Laurent/Gaspésie, Saguenay/Côte-Nord et Le Nord-est. La figure ci-dessous résume l'organisation de la direction :

**Figure 11: L'organisation de la direction des services de recouvrement**



#### 4.2.2.1 Un premier plan directeur 2000-2004 : En marche vers 2004 ... pour mieux servir nos clients

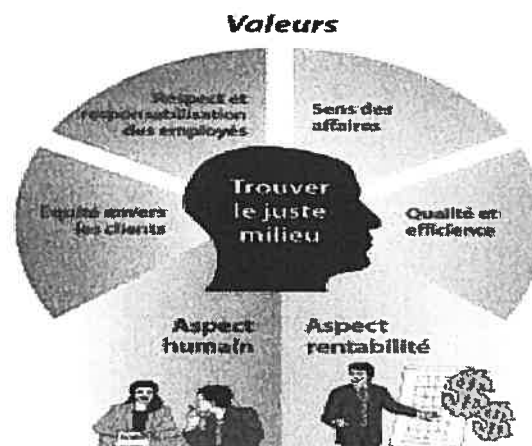
L'implantation de la nouvelle structure est appuyée par l'élaboration d'un plan directeur qui vient concrétiser les stratégies et les orientations du Distributeur. Ce premier plan directeur a pour but d'intégrer les stratégies, les objectifs et les actions structurantes requises pour atteindre les objectifs fixés par la mise en place de la nouvelle structure.

La mission de la direction des services de recouvrement est de recouvrer les comptes en arrérages dans les meilleurs délais et au moindre coût, tout en traitant les clients de façon juste et équitable.

La vision que s'est dotée la direction des services de recouvrement se veut une organisation moderne et efficace, stimulante pour les employés, qui répond aux exigences de rentabilité du recouvrement et qui contribue à la profitabilité du Distributeur et d'Hydro-Québec.

Les valeurs qui orientent les décisions de la direction des services de recouvrement sont de trouver le juste milieu entre l'équité envers les clients, le respect et la responsabilisation des employés, le sens des affaires, la qualité et l'efficacité, l'aspect de rentabilité et l'aspect humain. L'illustration ci-dessous illustre les valeurs de la direction.

**Figure 12: Les valeurs de gestion de la direction des services de recouvrement**



Le plan directeur s'appuie sur quatre grandes orientations qui s'harmonisent avec celles de l'entreprise.

Premièrement, consolider les acquis en matière de qualité de service qui se concilie avec l'orientation corporative qui est de bien servir la clientèle québécoise. Deuxièmement, l'optimisation de la performance via le contrôle serré des dépenses et entre autres une optimisation des interventions sur le terrain. Cette deuxième orientation supporte une autre orientation corporative qui est d'améliorer la rentabilité. Troisièmement, poursuivre les efforts de mobilisation de nos employés qui vient en appui à l'orientation corporative expertise et mobilisation de nos employés. Finalement la quatrième orientation vise le développement de nos outils qui découle de l'orientation corporative innovation technologique.

Le changement technologique de paiement par carte de débit découle de l'orientation deux (optimisation des interventions sur le terrain) et de la quatrième orientation (Développement de nos outils).

4.2.2.2 Un deuxième plan directeur crédit et recouvrement 2003-2006 : Aller plus loin dans une direction gagnante

Ce deuxième plan directeur arrivait avant terme, puisque les actions entreprises dans le plan directeur précédent étaient pratiquement atteintes ou en bonne voie de réalisation. De plus, la notion de crédit sera appelée à prendre une place plus importante au sein de la direction.

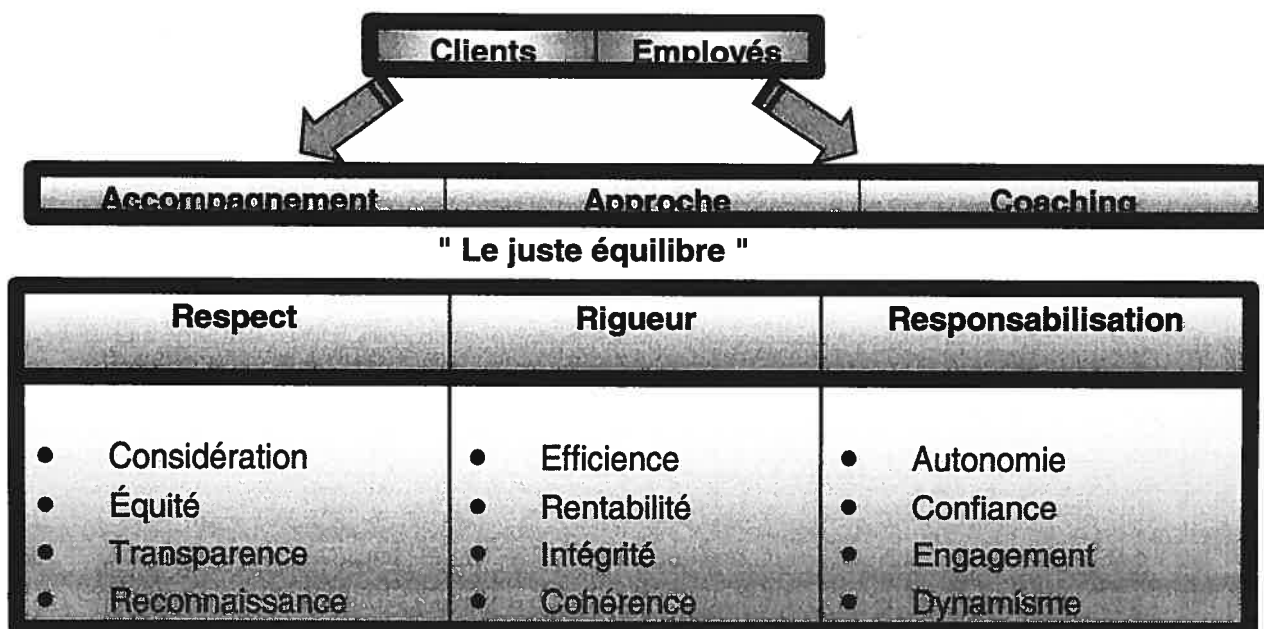
Contrairement à son prédécesseur, ce plan directeur contribue à deux grandes orientations corporatives soit de bien servir la clientèle québécoise et d'améliorer la rentabilité de la division. Les orientations de la direction mises en place pour soutenir les orientations corporatives sont d'instaurer des produits adaptés aux besoins, de développer des solutions équitables et durables pour aider les clients les plus démunis et finalement d'assurer l'encaissement des ventes.

Ce plan directeur vient actualiser la mission, la vision, les valeurs de la direction. La mission de la direction crédit et recouvrement est dorénavant de limiter les pertes de revenus du Distributeur, en gérant le risque de crédit et en recouvrant auprès des clients les sommes dues, tout en agissant en distributeur responsable sur le plan social et économique.

La vision de la direction est une organisation dynamique, reconnue pour sa performance, l'expertise de son personnel en crédit et recouvrement et son approche d'accompagnement des clients.

Les valeurs de la direction consistent à trouver le juste équilibre à travers le respect, la rigueur et la responsabilisation dans son interaction avec ses clients et ses employés. Le graphique ci-dessous résume les valeurs de la direction :

**Figure 13: Les valeurs de la direction crédit et recouvrement**





## Communication – Santé et sécurité

Le plan directeur a comme principale assise quatre grandes stratégies que la direction veillera à déployer pour atteindre les objectifs souhaités en 2006. Premièrement, implanter et opérationnaliser la gestion globale du risque de crédit dans les activités du Distributeur. Deuxièmement, améliorer la performance financière par une réduction du taux de mauvaise créance à 0.38% en 2006 et une plus grande efficience des opérations. Troisièmement, proposer aux clients des ententes efficaces qui tiennent compte de leur situation tout en adoptant une approche d'accompagnement. Finalement, accroître l'expertise, les compétences et l'engagement du personnel en misant notamment, sur une approche de coaching et de communication efficace.

### 4.2.2.3 Une philosophie de gestion axée sur le coaching

Lors de l'implantation de la nouvelle organisation, la direction a souhaité définir un style de gestion adapté à sa réalité.

À court terme, le coaching devait permettre d'intégrer la gestion, la planification et les stratégies pour le traitement de la charge de travail. À moyen terme, les employés devraient apprendre les processus, les procédures et les outils de travail ; un important travail de formation et de développement devait être déployé. Finalement, à long terme, le coaching devait être orienté vers la gestion des ressources humaines et le développement continu des employés.

Avant la mise en place de la nouvelle organisation, le rôle du gestionnaire était principalement axé sur l'administration et le contrôle, le coaching n'était pas

valorisé ni reconnu. Le gestionnaire était peu outillé pour donner de la rétroaction et du coaching. L'adoption du coaching comme style de gestion devait permettre au « gestionnaire-coach » de développer une relation patron-employé et de jouer un rôle de support et de développement pour ses employés. La mise en place de cette philosophie de gestion permettait au gestionnaire d'avoir des outils pour donner et recevoir de la rétroaction dans un contexte structuré de coaching.

Le coaching était le véhicule souhaité pour appliquer un modèle de gestion qui intègre les objectifs poursuivis par le plan directeur (mission, vision et valeurs) de la direction des services de recouvrement. Le coaching permettrait également de gérer, la qualité du service offert à la clientèle, le développement des ressources humaines, les relations humaines (climat de travail) et la performance (résultats).

#### 4.2.2.4 Le comité d'intégration des agents recouvrement

Ce comité a été créé en janvier 2001, suite au recensement des irritants que soulevaient les employés suite à la mise en place de la nouvelle structure. Ce comité s'était vu confier la mission de régler les irritants pour les agents de recouvrement. Par la suite, en novembre 2001, une demande a été faite au comité de développer une vision à long terme pour les activités d'interruption visant l'évolution de l'emploi d'agent de recouvrement.

Ce comité provincial est composé au total de 8 employés, soit un chef de site, 6 gestionnaires de premier niveau et de 2 conseillers commercialisation.

Les mandats du comité peuvent se résumer sous cinq aspects, soit premièrement d'élaborer et recommander au comité de gestion de la direction un plan de développement visant l'évolution de l'emploi d'agent de recouvrement (rôle, descriptif, processus et outils de travail ainsi que des technologies associées) et assurer sa mise en application. Deuxièmement, d'assurer une coordination

opérationnelle des activités réalisées par les agents de recouvrement de la direction des services de recouvrement et formuler les recommandations appropriées à son comité de gestion, à l'équipe de planification des activités ainsi qu'au comité technique. Troisièmement, d'élaborer, négocier et recommander (pour approbation) les diverses ententes client-fournisseur relatives aux liens terrains requis dans le cadre du travail des agents de recouvrement. Quatrièmement, d'uniformiser pour la direction des services de recouvrement les pratiques et façons de faire en matière d'interruption de services. Finalement, d'exercer un rôle conseil auprès des divers intervenants de la direction en regard des processus relatifs au travail des agents de recouvrement.

#### 4.2.2.5 L'historique des relations de travail récente avec les agents de recouvrement à l'égard des technologies

En février 2001, un comité de relations de travail a été tenu à la demande des agents de recouvrement. Les gestionnaires en place leur demandaient de finaliser tous leurs dossiers en faisant une inscription dans le système informatique.

Bien qu'ils soient habilités à faire de la saisie dans le système, auparavant ils ne faisaient que du visionnement ou de l'extraction de rapports. Lors de cette rencontre les gestionnaires ont expliqué les motifs de leur demande. Cette saisie permettait une meilleure efficacité des procédés de travail et assurait une cohérence des interventions de la direction à l'égard de sa clientèle. Cette partie de tâche s'inscrivait à l'intérieur du descriptif de tâches de l'agent de recouvrement.

La direction a dû utiliser des mesures coercitives, en menaçant de représailles les agents de recouvrement pour qu'ils se résignent à faire la saisie dans le système SGR pour les dossiers leur étant attribués.

Le 19 décembre 2002, le syndicat rencontrait la direction lors d'un comité de relations de travail. Un des points à l'ordre du jour était les feuilles de temps. Les agents de recouvrement remplissaient leur feuille de temps de façon manuscrite depuis plusieurs années.

Toutefois, depuis le 1<sup>er</sup> décembre, les gestionnaires demandaient aux agents de recouvrement de faire leur feuille de temps sur un gabarit électronique pour en faciliter la saisie et le traitement. Les agents de recouvrement s'opposant à cette façon de faire, ils avaient demandé à leur directeur syndical de faire une intervention auprès de la gestion. Finalement, il avait été convenu de laisser un sursis de 3 mois.

Au cours de cette période, les employés n'étant pas confortable avec cette façon de procéder pourraient en faire part à leur gestionnaire. Au besoin, du support de la secrétaire serait disponible aux agents pour faciliter la saisie de leur feuille de temps et dans certains cas, une formation de base sur le chiffrier électronique pourrait être diffusée.

Le 4 mars 2003, un tract syndical est diffusé dans le cadre d'une négociation sectorielle. Le tract (voir copie en annexe) dénonce l'augmentation des changements techniques et technologiques et invite les employés à ne pas collaborer aux implantations de changements technologiques. La partie syndicale demande également de ne plus participer aux comités de gestion et aux remplacements de gestionnaires tant que la direction ne s'engagera pas à maintenir des emplois et s'assurer que les employés ont la formation nécessaire et que les emplois évoluent avec l'évolution des technologies existantes ou lors d'implantation de nouvelles technologies.

### **4.3 L'étude des articles pertinents de la convention collective**

Les agents de recouvrement sont des employés syndiqués. Ils sont représentés par le syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000, affilié au syndicat canadien de la fonction publique (F.T.Q.). Au cours de cette section, nous nous attarderons aux textes de convention collective touchant les changements techniques et technologiques qui viendront influencer le plan de déploiement du changement technologique retenu.

L'article 39 porte sur les changements techniques ou technologiques, vous trouverez ci-après les textes de cet article.

Article 39.01 : Les parties reconnaissent l'importance et l'impact des changements techniques ou technologiques sur les employés et sur leurs conditions de travail.

Articles 39.02 Les termes « changements techniques ou technologiques » signifient tout changement ou évolution technique ou technologique d'équipement, matériel ou procédés différents en nature, genre ou quantité, de ce qui était précédemment utilisé ainsi que tout changement de méthode de travail qui affecte de façon substantielle un ou plusieurs employés dans un emploi ou les conditions de travail rattachées à cet emploi.

Article 39.03 A) Lorsque la direction a l'intention d'introduire un changement technique ou technologique, elle consent d'en aviser le Syndicat :

1. Au moins quatre-vingt-dix (90) jours à l'avance lors d'un changement d'envergure provinciale, en convoquant le comité provinciale ;
2. Au moins soixante (60) jours à l'avance lors d'un changement affectant une vice-présidence ou une plus petite unité

administrative. De plus, la Direction convient d'informer le Syndicat au fur et à mesure que des développements ou des modifications se produiront.

**B) Renseignements pertinents**

L'avis mentionné au paragraphe précédent doit être donné par écrit et contenir les renseignements pertinents portant notamment sur :

1. La nature du changement ;
2. La date probable à laquelle la Direction se propose d'effectuer ce changement ;
3. Le nombre approximatif d'employés susceptibles d'être touchés par le changement ainsi que les principaux titres d'emploi et leurs lieux de travail ;
4. Les répercussions sur le travail des employés (tâches, méthodes de travail, organisation du travail, qualification des employés) et sur les conditions de travail (lieu, horaires, ergonomie du poste etc.) ;
5. La formation que la direction se propose de donner ;
6. Tous les autres renseignements pertinents relatives aux répercussions prévues sur les employés.

**Article 39.04 A)** Au niveau provincial est formé un comité composé de trois (3) employés en service actif choisis par le Syndicat et de trois (3) représentants de la Direction.

**B)** Un comité peut être formé au besoin, au niveau de chaque vice-présidence, à la demande d'une partie. Tout comité doit être composé de la façon prévue à l'alinéa A).

**C)** Les comités se réunissent sur demande écrite de l'une ou l'autre

des parties qui communique à l'avance l'ordre du jour proposé et le nom de ses représentants. À moins de circonstances spéciales, le comité doit se réunir dans les quatorze (14) jours de la demande écrite. La Direction et le Syndicat, selon le cas, s'engage à donner une réponse écrite aux demandes dans les quatorze (14) jours suivants la rencontre.

Article 39.05 Ces comités ont pour mandat de recevoir, discuter et faire des recommandations sur toutes questions relatives aux changements techniques ou technologiques relevant de leur juridiction ainsi que sur tous les programmes de formation et de recyclage des employés touchés. Chaque partie peut inviter un spécialiste pour l'assister lors des réunions des comités.

Article 39.06 Tout employé touché par un changement technique ou technologique doit être, dans la mesure où il en a besoin, formé ou recyclé pendant les heures régulières de travail et aux frais de la Direction.

Article 39.07 Il est entendu que toutes les dispositions de la présente convention collective s'appliquent intégralement lors de la mise en application d'un changement technique ou technologique et en regard de toutes nouvelles situations créés par ou suite à la mise en application d'un changement technique ou technologique, à moins d'une entente écrite entre les parties pour modifier la présente convention collective.

Article 39.08 Lorsque les parties ne parviennent pas à s'entendre sur des recommandations des comités, à l'intérieur d'une période de soixante jours, ces dernières devront être confiées à un arbitre choisi d'un commun accord entre les parties dans un délai maximum de quatorze (14) jours ou, à défaut de quoi, une partie pourra demander au ministre du Travail d'en désigner un.

Article 39.09 A) L'arbitre doit entreprendre ses travaux dans les quatorze (14) jours suivant la date de sa nomination.

B) L'arbitre ne statue que sur les recommandations qui n'ont pas fait l'objet d'entente entre les parties. Cependant, il n'a pas de mandat pour statuer sur une recommandation qui viserait ou qui aurait pour effet d'empêcher l'introduction d'un changement technique ou technologique. Il n'a aucune juridiction pour ajouter, soustraire, modifier ou amender quoi que ce soit dans cette convention.

C) L'arbitre présente son rapport au plus tard quarante-cinq (45) jours de la date où la preuve est terminée. Cette décision est exécutoire et lie les parties.

Article 39.10 La direction convient d'accorder une absence avec solde pour tout travail nécessité par l'application de cet article, jusqu'à épuisement d'une banque cumulative de deux cents (200) jours/personne par année civile. Il est entendu que cette banque n'inclut pas les libérations avec solde obtenues pour tenir les rencontres des comités ainsi que toutes libérations avec solde prévues dans cet article.

#### ***4.4 L'analyse de la rencontre tenue sur le projet de changement technologique***

La rencontre du comité d'intégration des agents de recouvrement a eu lieu le 1<sup>er</sup> mai 2002, d'une durée d'environ 45 minutes. À cet occasion, les 9 participants avaient l'occasion de commenter l'essai du TPV (Terminal Point de vente) qu'ils devaient avoir essayé dans le cadre d'un projet-pilote dans leurs sites respectifs. Sur les 9 participants, seulement 7 gestionnaires avaient eu l'occasion d'utiliser le TPV, les deux autres participants étant des spécialistes commerciaux devant



supporter la mise en œuvre du projet. Avant de présenter nos résultats de cette rencontre, nous allons expliquer comment la cueillette s'est effectuée d'un point de vue méthodologique .

Le mode de cueillette des données tel qu'abordé précédemment est l'observation directe. Kervin (1992) affirme que l'observation directe par le chercheur est souvent la méthode idéale lorsque l'unité observée est une rencontre ou événement et que les meilleures données seront obtenues par l'observation du chercheur.

De plus, il souligne que les observations sont moins sujettes aux biais du chercheur que les cas où l'information provient d'un observateur externe ou des données d'un informateur interne. Yin (1994) souligne que particulièrement dans le cadre d'une nouvelle technologie, l'observation directe est une méthode intéressante pour bien saisir les problèmes et les limites de la technologie :

« If a case study is about, for instance, a new technology, observations of the technology at work are invaluable aids to any further understanding of the limits or problems with the technology. »

Thiétart et al. (1999) identifient différents degrés de participation du chercheur sur le terrain, le chercheur peut être un participant complet, un « participant-observateur », un « observateur-participateur » ou un observateur complet.

Notre type d'observation sera du type non participante, soit un observateur complet. Quivy et Campenhoudt (1995) abordent l'observation non participante de la façon suivante :

« [...] Le chercheur ne participe pas à la vie du groupe, il observe donc de l'extérieur. L'observation peut être de longue ou de courte durée, faite à l'insu ou avec l'accord des personnes concernées, ou encore réalisée sans ou avec l'aide de grille d'observation détaillées. »

Notre approche sera de type ouverte, c'est-à-dire une approche selon laquelle le chercheur ne cache pas les objectifs de la recherche au groupe. À l'opposé, l'approche dissimulée doit se justifier d'un point de vue éthique, par le fait que la réactivité des sujets constituerait un biais instrumental et par l'innocuité des résultats de la recherche à l'égard de ces mêmes sujets, ce qui n'est pas notre cas (Thiéart et al., 1999 et Kervin, 1992).

Par la suite, nous traiterons l'information recueillie avec l'aide de l'analyse de contenu. Quivy et Campenhoudt (1995) aborde la place de l'analyse de contenu dans la recherche sociale :

« La place de l'analyse de contenu est de plus en plus grande dans la recherche sociale, notamment parce qu'elle offre la possibilité de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages, qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité, comme par exemple les rapports d'entretiens semi-directifs. Mieux que toutes autres méthodes de travail, l'analyse de contenu (ou du moins certaines de ses variantes) permet, lorsqu'elle porte sur un matériau riche et pénétrant, de satisfaire harmonieusement aux exigences de la rigueur méthodologique et de la profondeur inventive qui ne sont pas toujours facilement conciliables. »

Le type d'analyse de contenu que nous allons présenter sera de type catégoriel. Selon Quivy et Campenhoudt (1995) elle consiste à calculer et comparer les fréquences de certaines caractéristiques préalablement regroupées en catégories significatives. Cette méthode convient particulièrement pour l'analyse de stratégies, des enjeux d'un conflit, des composantes d'une situation problématique, des interprétations d'un événements, des réactions latentes à une décision, de l'impact d'une mesure... Gauthier (1984) pour sa part identifie trois types de grille pour l'analyse de contenu, soit la grille ouverte, fermée et mixte. Nous adopterons la grille mixte qui rejoint le type catégoriel précédemment abordée. Elle consiste principalement en une grille d'analyse où une partie des catégories analytiques dérive d'une théorie (dans notre recherche, ceci est le plan d'observation découlant de la revue de la littérature) alors qu'une autre partie émerge du matériel analysé. Les catégories analytiques qui en découlent seront

également mixtes, c'est-à-dire qu'une partie des catégories sera dérivée de la théorie et alors qu'une autre partie sera induite en cours d'analyse, si la situation l'exige.

#### 4.4.1 Les comportements associés à la résistance

Au cours de cette section, nous allons mettre en lumière les principaux propos tenus lors de la rencontre, reflétant ainsi les comportements associés à la résistance. Dans un premier temps, les comportements associés au changement lui-même ou à son mode d'introduction, par la suite, les comportements affectant le milieu de travail, et finalement nous présenterons un tableau synthèse reflétant les affirmations des participants.

##### 4.4.1.1 Les comportements associés au changement lui-même ou à son mode d'introduction

Une des manifestations associées à cette rubrique est l'utilisation de diverses mesures dilatoires visant à repousser dans le temps le projet. Lors de la rencontre quatre des sept participants ont tenu des propos visant, selon nous, à remettre le projet ou à le reporter. Les participants soulignent que la technologie utilisée n'est pas performante et suggère de trouver une autre alternative plus adaptée à la réalité de l'entreprise. Toutefois, plusieurs (6) ont tentés de mettre en doute le bien fondé du projet, les participants se questionnaient sur le besoin réel et le volume associé à l'implantation du TPV. Cependant, tous les participants ont manifesté des comportements attribuables à un refus en partie ou en totalité du changement. La présence d'une solution technologique non performante ne répondant pas aux besoins et à la réalité organisationnelle porte les participants à refuser le changement tel quel et suggérer de modifier ou refuser le changement proposé. L'encadré ci-dessous résume quelques propos tenus suite à l'essai du projet technologique :

**Tableau XI: Propos portant sur les comportements associés au changement lui même ou à son mode d'introduction**

<i>Les comportements associés à la résistance</i>	<i>Propos tenus</i>	<i>Nb. de participants ayant manifesté le comportement</i>
1. Utilisation de mesures dilatoires pour repousser le projet dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le test est non concluant, ça ne rentre pas en général, l'outil n'est pas formidable, il faudrait essayer une autre alternative ;</li> <li>• Une autre option plus performante devrait être développée ;</li> <li>• Une autre solution devrait être développée, même à Verdun, ça ne marchait pas ;</li> <li>• J'ai déjà contacté les représentants de Bell pour qu'ils nous développent un système selon nos besoins ;</li> <li>• Il y a peut-être d'autres fournisseurs de services ou d'autres alternatives possibles</li> <li>• On s'est embarqué dans un gros dossier et ça va être long.</li> </ul>	4/7 (57.1%)
2. Mettre en doute le bien fondé du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fréquence des opportunités, ça devient lourd, c'est difficile de convaincre l'agent de traîner cet appareil ;</li> <li>• C'est onéreux pour l'utilisation réelle qui va en être faite ;</li> <li>• On veut implanter ça pour la santé et la sécurité des agents, mais c'est tellement gros et lourd qu'on va se créer un autre problème ;</li> <li>• Je ne l'ai pas testé auprès des agents, ça ne marche pas. On est dans l'inconnu, quel est notre volume potentiel ?</li> </ul>	6/7 (85.7%)
3. Refus du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs essais ont été faits dans des zones reculées et le résultat : l'appareil était non fonctionnel ;</li> </ul>	7/7 (100%)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des fois ça pris 8 à 10 jours pour que la transaction passe dans le compte du client ;</li> <li>• À Valleyfield, ça ne marchait pas toujours ;</li> <li>• Ça pris 13 jours avant que ça passe dans le compte à Québec ;</li> <li>• La zone de couverture n'est pas fonctionnelle ;</li> <li>• Conclusion, on repacte ça dans les boîtes et on les retourne, il faudrait mieux évaluer nos besoins ;</li> <li>• À Montréal, ça fonctionne pas avec toutes les ethnies, certaines payent juste cash. Un bidule de même pour les communautés culturelles, ça vaut rien, il faudrait vérifier.</li> </ul>	
--	--	--

#### 4.4.1.2 Les comportements affectant le milieu de travail

Lors de la rencontre, quelques participants (3) ont, par leurs commentaires, tenté de semer des réactions parmi le groupe. D'autres participants (2) ont, quant à eux, manifester leurs appréhension face aux importants investissements en temps et en énergie de leurs part pour gérer le changement et la charge de travail additionnelle que procurait cet outil.

**Tableau XII: Propos portant sur les comportements affectant le milieu de travail**

<i>Les comportements associés à la résistance</i>	<i>Propos tenus</i>	<i>Nb. de participants ayant manifesté le comportement</i>
1. Le sabotage (créer un climat de zizanie en utilisant diverses sources de communication (rumeurs...))	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je peux pas croire que les livreurs de pizza marchent avec ça, ils doivent avoir les mêmes problèmes, qu'en pensez-vous ?</li> <li>• Ces innovations, pis ces promesses, ça vaut pas grand</li> </ul>	3/7 (42.9%)

	chose ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les agents vont contester l'outil, il marche ou il marche pas ?</li> </ul>	
2. La productivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juste en terme de gestion du changement, il va y avoir des résistances et on va avoir beaucoup de travail ;</li> <li>• Nous allons être responsable de vérifier l'équipement et son entretien, cela représente du travail supplémentaire.</li> </ul>	2/7 (28.5%)

#### 4.4.1.3 Les variables professionnelles

Les commentaires émis par les participants ont fait ressortir une caractéristique professionnelle, soit le niveau hiérarchique. Le groupe étant composé de gestionnaires, ces-derniers étaient en mesure d'apprécier la réaction potentielle de leurs équipes et le contexte dans lequel leurs employés effectuent leur travail. Dans un cas, le gestionnaire n'avait pas partagé l'essai du produit avec ses employés. Nous croyons que cet exemple illustre bien un comportement de résistance du gestionnaire face au produit. Les commentaires des gestionnaires se situent à trois niveaux, soit la réaction de leurs employés face au changement, la nécessité du changement et le travail additionnel que le changement entraînera pour eux.

**Tableau XIII: Propos portant sur les variables professionnelles**

<i>Les comportements associés à la résistance</i>	<i>Propos tenus</i>	<i>Nb. de participant ayant manifesté le comportement</i>
Niveau hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai pas fait travailler mes agents avec, il était sur mon bureau, ils l'ont vu et ils n'ont pas posé de question ;</li> <li>• La durée de la batterie est limitée, il faudrait s'assurer de la recharger à chaque jour, c'est une charge de travail ;</li> </ul>	2/7 (28.5%)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les agents m'ont dit de ne même pas penser qu'ils allaient se promener avec ça à Montréal. Il va rester dans le char. Ils ne seront jamais quand ils vont l'utiliser, ils ont dit que c'était trop gros ;</li> <li>• Ils ont pas le choix de traîner ça en plus du reste. S'il est au troisième étage, l'agent n'est pas pour redescendre et remonter, le client ne voudra jamais le laisser monter.</li> </ul>	
--	--	--

#### 4.4.1.4 Le processus psychologique

L'ensemble des participants ont tenu des propos associés au sentiment de peur. Les commentaires formulés rejoignaient la peur de l'inconnu, la crainte de l'échec et la peur du ridicule.

La non performance de l'appareil suscitait des comportements de peur face à l'inconnu. En effet, il était difficile de bien connaître le comportement du produit dans certaines situations ou certaines zones géographiques. Dans un cas précis, lorsque le gestionnaire l'a présenté à ses employés, l'appareil ne fonctionnait pas comme il se devait. Le fait que la fréquence d'utilisation ne soit pas connue, entraînait également des préoccupations de la part de certains intervenants. L'affirmation d'un gestionnaire comparant le changement à une véritable boîte à surprise est une métaphore qui illustre bien la peur de l'inconnu chez ce dernier.

Intimement relié à la peur de l'inconnu, la crainte de l'échec était également présente. Lors des essais, plusieurs tentatives d'utilisation ont échoués, ce qui a amené les gestionnaires à s'interroger sérieusement sur la réussite d'un tel projet. Plusieurs gestionnaires s'imaginaient leurs employés face aux clients en utilisant le TPV. Ces appréhensions se transformaient en peur du ridicule pour les employés et l'entreprise. Manifestement, lorsque les représentants confirmeraient

au client la possibilité de régler son compte avec le paiement direct et que l'agent en se présentant sur les lieux seraient incapables d'exécuter la transaction, celui-ci se sentirait dépourvu, stressé et l'entreprise perdrait sa crédibilité.

Quatre des sept gestionnaires participants ont manifesté des comportements liés au sentiment de perte. Ceux-ci associaient l'implantation du changement à leur crédibilité. La fiabilité du produit n'étant pas assurée, les gestionnaires ne désiraient pas implanter le produit avant qu'il soit plus performant. L'échec du changement pourrait mettre en péril d'autres projets à implanter dans le futur et affecterait la crédibilité des gestionnaires en tant qu'agent de changement. Ces comportements illustrent les craintes manifestées par les gestionnaires face aux conséquences anticipées et l'éventuelle perte de pouvoir à l'intérieur de projets de changements futurs.

L'aspect ergonomique de l'appareil ayant été soulevé à quelques reprises, la perte de confort de l'agent est également appréhendée. Le poids et la grosseur de l'appareil jumelé à l'équipement que doit présentement transporter l'agent, amène les gestionnaires à se questionner sur cet aspect. Un commentaire résume bien la perception des gestionnaires, comparant l'agent recouvrement à un sapin de Noël.

**Tableau XIV: Propos portant sur le processus psychologique**

<i>Les comportements associés à la résistance</i>	<i>Propos tenus</i>	<i>Nb. de participant ayant manifesté le comportement</i>
Sentiment de peur - Peur de l'inconnu - Crainte de l'échec - Peur du ridicule	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ça fonctionne pas toujours, si l'agent est devant le client et qu'il doit se promener devant lui pour capter les ondes, ça fait pas sérieux ;</li> <li>• Avec l'appareil comme tel, il faut demander au client qu'il se déplace ou qu'il sorte dehors parce que ça rentre pas ;</li> <li>• Il faut dire au client pouvez-</li> </ul>	7/7 (100.0 %)



	<p>vous me suivre ¼ de miles, parce que les ondes ne rentrent pas ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand on glisse la carte, ça marche pas toujours, ça demande un certain stress à l'agent et s'il se trompe, il a l'air fou devant le client ;</li> <li>• Ça marche pas, faque je vais être obligé de vous couper, ou un représentant va dire au client qu'il peut payer pis ça marche pas, on est pas trop crédible ;</li> <li>• Difficile de demander au représentant de dire au client qu'il peut payer et les agents vont avoir l'air fin si ça marche pas ;</li> <li>• Lorsque je l'ai présenté à mes agents, ça pas marché ;</li> <li>• La fréquence d'utilisation vs. le temps d'appropriation fera en sorte que l'agent devra suivre la procédure et aura pour effet qu'il aura oublié comment le TPV fonctionne ;</li> <li>• Ça prend un outil plus performant, pas une boîte à surprises.</li> </ul>	
<p>Sentiment de perte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crainte de subir des conséquences anticipées</li> <li>- Perte de pouvoir</li> <li>- Perte de confort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il va falloir un outil hors pair avant d'aller le présenter ;</li> <li>• Si ça marche pas, ça va mettre d'autres projets futurs en péril ;</li> <li>• C'est notre crédibilité qui est dans le produit qu'on va mettre dans les mains de nos agents, il ne faut pas l'oublier ;</li> <li>• L'agent va avoir l'air d'un sapin de Noël avec tous les outils qu'il a.</li> </ul>	<p>4/7 (57.1 %)</p>

#### 4.4.1.5 La résistance au mode d'introduction du changement

La plupart (quatre des sept) des participants à la rencontre ont tenus des propos

que nous avons associés au mode d'introduction du changement, plus particulièrement à la mauvaise compréhension du projet, à une perception différente des initiateurs du projet et au moment mal choisi. Il semble que les participants connaissaient foncièrement les axes sur lesquels le changement devait intervenir, mais ne comprenaient pas quelle démarche avait été faite pour en arriver à ce produit. Il appert que l'analyse des besoins et la communication de la démarche dans la sélection du produit n'a pas été transmise ou assimilée par les intervenants. Les propos de ce gestionnaire sont un exemple éloquent de l'incompréhension du choix de cet appareil : « Ça dépend de ce qu'on veut, quel est le mandat et quel est notre besoin réel. Parce que tout ça évolue, il faut établir notre besoin avant. » Un des participants a également parlé du moment choisi pour implanter le changement.

En effet, la convention collective, s'appliquant aux agents de recouvrement, approchait de sa dernière année et le processus de renouvellement de la convention collective devrait s'amorcer en début 2003. « L'implantation d'un changement lors des négociations collectives n'est peut-être pas un bon moment » de souligner un gestionnaire.

**Tableau XV: Propos portant sur la résistance au mode d'introduction du changement**

<i>Les comportements associés à la résistance</i>	<i>Propos tenus</i>	<i>Nb. de participants ayant manifesté le comportement</i>
La résistance au mode d'introduction du changement <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise compréhension du projet</li> <li>- Perceptions différentes des employés et des initiateurs du projet</li> <li>- Moment mal choisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ça dépend ce qu'on veut, quel est le mandat et quel est notre besoin réel, parce que tout ça évolue, il faut établir notre besoin avant ;</li> <li>• Il faut savoir ce qu'il y a de disponible, on va se perdre, c'est quoi le problème que l'on veut régler ;</li> <li>• On est en mode exploratoire, on ne sait trop pourquoi on est arrivé ici et ce que l'on veut exactement ;</li> </ul>	4/7 (57.14%)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il pourrait y avoir d'autres alternatives intéressantes, il faudrait que quelqu'un vienne nous en parler et nous exposer les grandes lignes ;</li> <li>• Peut-être que ça fonctionnerait, on élimine les déplacements des agents et on va donner satisfaction à nos clients. Je pense pas qu'on devrait rejeter cette idée tout de suite ;</li> <li>• Les agents ne sont pas contre le projet, ils ont un intérêt, mais c'est gros, lourd et non optimal. Je suis pas sûr que ça va marcher. Même avec un autre bidule, il faut s'attendre à une réaction importante.</li> <li>• On s'approche de la dernière année de la convention, on s'en va en négo, le timing est pas très bon, il va sûrement y avoir de la pression.</li> </ul>	
--	--	--

#### 4.4.1.6 La nature et l'ampleur du changement

Les principaux commentaires que l'ensemble des intervenants ont fait relativement à la nature et l'ampleur du changement, portent surtout sur les caractéristiques du changement. Ainsi, comme nous l'avons abordé précédemment, l'ensemble des participants ont émis des commentaires relativement à l'aspect ergonomique de l'appareil, c'est-à-dire son poids, sa forme et ses caractéristiques (rendement, fiabilité, complexité). Un gestionnaire a souligné que: « l'appareil était lourd et compliqué et que ce bidule était difficile à manipuler ».

#### 4.4.1.7 Les caractéristiques organisationnelles

Trois des sept participants ont tenu des propos que nous avons assimilés aux

caractéristiques organisationnelles; notamment en ce qui à trait à l'étendue du changement. Le changement ne devait toucher initialement que les agents de recouvrement et affecter de façon mineure les représentants recouvrement. Toutefois, après avoir essayé le TPV, des anomalies ont été détectées au niveau de l'encaissement et de la trésorie. Les clients ayant payés leur compte à l'aide du TPV, ne se voyaient pas débiter correctement leur solde. Après vérification, les transactions faites à l'aide de l'appareil nécessitait un traitement manuel, parce que le TPV comptait seulement 10 touches alors que les numéros de l'entreprise compte 12 numéros. Le traitement manuel augmentait le temps de traitement et la mise à jour des informations au dossier du client.

Une idée amenée lors de la rencontre a été associée à la conformité des normes au sein de l'entreprise. Un participant commentant une alternative qui pourrait être envisagée, se demandait si une entente pourrait être conclue avec un fournisseur de service. Cet intermédiaire pourrait confirmer la présence d'argent au compte du client et le débiter. Ce tiers pourrait donc prendre un pourcentage des sommes ainsi récupérées. Toutefois, ce genre de relations d'affaires ne fait pas partie des pratiques commerciales de l'entreprise en limitant les transactions avec les tiers.

**Tableau XVI: Propos portant sur les caractéristiques organisationnelles**

<i>Les comportements associés à la résistance</i>	<i>Propos tenus</i>	<i>Nb. de participant ayant manifesté le comportement</i>
Les caractéristiques organisationnelles <ul style="list-style-type: none"> <li>- La conformité aux normes</li> <li>- L'étendue du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrairement à ce que l'on pensait initialement, il y a des problèmes au niveau de l'encaissement et de la trésorie, certains comptes n'ont pas été débités correctement ;</li> <li>• L'appareil compte 10 touches et nos comptes en comptes 12 numéros, cela nécessite un traitement manuel ;</li> <li>• Une autre alternative intéressante pourrait être une</li> </ul>	3/7 (42.86%)

	ligne téléphonique et la compagnie prend un certain pourcentage du montant perçu par compte, mais ce n'est pas dans nos pratiques d'affaires de transiger avec un intermédiaire.	
--	--	--

#### 4.4.2 La recommandation

Au terme de la rencontre, les participants devaient faire consensus afin d'émettre une recommandation pour la poursuite du projet. L'ensemble des participants ont conclu de ne pas implanter le projet tel qu'il leur avait été soumis. Tous étaient d'accord pour retarder l'implantation du changement auprès des employés. Essentiellement, le comité retenait les caractéristiques même de l'appareil et sa piètre performance lors des essais comme étant tributaire de cette recommandation.

Toutefois, le besoin du changement était toujours présent, le comité recommandait d'envisager d'autres éventualités ou de collaborer avec le fournisseur pour développer un produit mieux adapté à la réalité de l'entreprise. De plus, quelques participants ont souligné l'avantage de mieux encadrer le projet pour en augmenter les chances de succès et éviter de se retrouver face à une proposition ne rencontrant pas les attentes.

## **Chapitre 5 : Discussions**

Au cours de ce chapitre, nous allons mettre en relation les données recueillies précédemment et les principaux constats dégagés de la revue de la littérature, afin de réaliser le mandat octroyé par Hydro-Québec. Tout d'abord, nous allons tenter d'identifier le type de résistance auquel pourraient faire face l'organisation selon le profil des agents de recouvrement. Par la suite, nous allons proposer un plan de déploiement pour permettre l'implantation de la solution technologique retenue. Finalement, nous concluons en dédiant une section aux limites de notre recherche face aux choix méthodologiques que nous avons dû effectuer et aux intérêts pour des recherches futures.

### ***5.1 Les sources et le type de résistance potentiels***

Au fil de ce chapitre, nous allons dégager les principaux constats de notre cueillette de données et les confronter à notre revue de la littérature. Cet exercice nous permettra de tenter d'illustrer les sources potentielles desquelles pourraient naître la résistance. Par la suite, nous tenterons d'identifier le type de résistance auquel l'organisation pourrait faire face, à partir de la typologie construite lors de la revue de littérature et proposer les actions organisationnelles à déployer afin de mitiger la résistance anticipée.

#### **5.1.1. Les caractéristiques individuelles**

Suite à l'analyse descriptive des résultats obtenus, nous allons parcourir les différents indicateurs développés précédemment et les confronter à la littérature.

##### **5.1.1.1 Les variables socio-démographiques**

Les variables socio-démographiques illustrent de manière descriptive la composition de notre échantillon et leurs caractéristiques propres.

#### 5.1.1.1.1 L'âge

Tout d'abord, la majorité de notre échantillon est âgé entre 38 et 52 ans. Les écrits recensés portant sur la relation entre l'âge et l'adoption d'un comportement de résistance sont contradictoires. Ainsi, selon Hafsi et Fabi (1997), Howard (1986) et Farrow (1997) un comportement d'anxiété de la part des employés âgés peut contribuer à l'adoption d'un comportement de réserve face à l'innovation.

Toutefois, d'autres auteurs, dont Stauffer (1992), prétendent que le changement représente un défi pour les travailleurs âgés et qu'ils seraient plus enclin à l'accepter.

Bref, les différents écrits ne nous permettent donc pas d'établir une corrélation positive entre l'âge de notre échantillon et la manifestation d'un comportement de résistance.

#### 5.1.1.1.2 Le sexe

Le genre de notre échantillon est majoritairement composé d'homme. Bien que peu d'auteurs aient associé le sexe et les comportements de résistance, Nelson et Kletke (1990) prétendent que les hommes seraient plus réfractaires aux changements technologiques que les femmes.

À partir de cette affirmation, il est possible de croire que notre échantillon étant dans une très grande proportion (83%) masculine, cela pourrait contribuer à l'adoption d'un comportement de résistance au changement.

#### 5.1.1.1.3 Autres variables socio-démographiques

Les autres variables socio-démographiques sont l'origine sociale et la scolarisation. Le choix méthodologique utilisé pour recueillir des données sur l'origine sociale des employés comportait d'importantes limites, pour y palier nous avons dû identifier la provenance des employés lors de leur embauche. Cet exercice ne nous a toutefois pas permis d'obtenir des résultats significatifs, puisque 56% des individus de notre échantillon provenaient de Montréal alors que 44% provenaient de l'extérieur de Montréal.

En ce qui à trait à la scolarisation, Hafsi et Fabi (1997) prétendent qu'un haut niveau de scolarité contribuerait à un comportement de réserve face au changement. Ces affirmations sont en contradiction éloquentes avec les propos de Pichault (1993) et Stauffer (1992) qui soulignent à l'inverse qu'un faible niveau de scolarité contribuerait à l'adoption d'un comportement de résistance. Devant ces divergences d'opinions, il est difficile d'anticiper la réaction de notre échantillon qui, en grande partie (2/3 de notre échantillon), possède un niveau de scolarité faible (niveau d'études secondaires).

#### 5.1.1.2 Les variables professionnelles

Ces variables décrivent le vécu de notre échantillon à l'égard de la vie professionnelle et le vécu au sein de l'organisation.

##### 5.1.1.2.1 La variété de l'expérience

Hafsi et Fabi (1997) ont tenté d'identifier, en vain, une relation entre la variété de l'expérience et la résistance au changement. Nous avons tout de même procédé à la cueillette de données sur cet indicateur. Les données recueillies ne nous permettent pas d'identifier un trait caractéristique de notre échantillon, puisqu'il est divisé en deux parties égales.



#### 5.1.1.2.2 L'ancienneté dans l'emploi et l'ancienneté organisationnelle

Une grande partie de notre échantillon possède beaucoup d'ancienneté dans l'emploi d'agent de recouvrement, comptant en moyenne 12 ans d'expérience. À fortiori, l'ancienneté organisationnelle est d'autant plus élevée. Notre échantillon possède en moyenne 22 ans d'ancienneté. Hafsi et Fabi (1997) soulignent que la présence d'ancienneté importante contribuerait à un comportement de réserve ou de contrainte à l'égard du changement. À la lumière de ces propos, il est fort probable d'envisager que notre population manifeste des réserves ou adopte des comportements de résistance face à un projet de changement.

#### 5.1.1.2.3 L'expérience du changement

Toujours selon Hafsi et Fabi (1997), les employés ayant déjà vécu des changements au cours de leur carrière adopteraient des comportements d'acceptation et de support au changement. L'expérience du changement influencerait l'adoption d'un comportement favorable ou non au changement.

Depuis 1990, les agents de recouvrement ont été témoins de plusieurs changements organisationnels, mais peu les affectant. Toutefois, en 1998, les agents de recouvrement de notre échantillon ont vécu un changement important, une décision avait été prise de déplacer leur lieu de travail. Suite à cette décision plusieurs comportements de résistance ont été observés ( par exemple : ralentissement de travail, climat de travail difficile...). Le changement du lieu de travail, suite aux comportements adoptés par les agents de recouvrement, ne sera opérant qu'en décembre 2000 et des discussions se dérouleront jusqu'en juin 2001 pour tenter d'atténuer les inconvénients subis.

Devant ces constats, nous pouvons affirmer que les agents de recouvrement ont peu d'expérience avec le changement et lorsqu'ils y ont été confrontés, des comportements importants de résistance au changement ont pu être observés. Il

est donc fort possible d'anticiper des comportements assimilables à la résistance au changement de la part de notre échantillon lors de l'implantation d'un futur projet de changement.

#### 5.1.1.2.3 L'expérience avec les technologies

Parsons et al. (1991) soulignent que les expériences passées avec les technologies influencent le comportement qu'un individu adoptera à l'égard d'un changement technologique. Ces auteurs prétendent qu'un individu possédant un minimum d'expérience avec les technologies exprimera probablement moins d'appréhension face à un changement.

À cet égard, la section 4.2.2.5 portant sur l'historique récente des relations de travail à l'égard des technologies est riche en information. En effet, les gestionnaires ont fait face à des refus importants lorsque leurs demandes visaient l'utilisation de technologies, en l'occurrence le système informatique. En février 2001, devant le refus des agents de recouvrement et suite à l'intervention de leur syndicat, les gestionnaires ont dû menacer d'imposer des mesures disciplinaires si les agents de recouvrement ne faisaient pas la saisie demandée dans le système informatique pour compléter leurs dossiers et finaliser leur journée de travail.

Une situation similaire s'est produite en décembre 2002 lorsque les agents ont refusé de faire leurs feuilles de temps dans un chiffrier électronique plutôt que de façon manuscrite.

Finalement, en mars dernier, le syndicat faisait circuler un tract demandant à leurs membres de cesser toute collaboration visant l'implantation d'un changement technique et technologique. Ce tract canalisant le refus du changement technologique de leurs membres. Bref, les gestionnaires ont fait face à un refus constant de la part des agents de recouvrement à l'égard des technologies.

Parsons et al. (1991) soulignent que les expériences passées avec les technologies sont un élément déterminant dans le comportement que les individus adopteront face au projet d'innovation technologique. À la lumière de ces effets, il est raisonnable de croire que face à un changement technologique, les agents de recouvrement manifesteront des comportements de fermeture à l'innovation.

#### 5.1.1.2.4 L'origine organisationnelle

Hafsi et Fabi (1997) abordent également l'origine organisationnelle comme un déterminant dans l'adoption d'un comportement de collaboration ou de réticence à l'égard du changement. Les employés en provenance de l'extérieur de l'organisation étant plus enclin au changement. À cet effet, la majorité de notre échantillon (72%) n'ont occupé qu'un seul emploi avant leur embauche au sein de l'entreprise. Nous jugeons également que la forte ancienneté de notre échantillon vient atténuer ces éléments, la provenance organisationnelle étant moins récente, par conséquent, notre échantillon devrait être plus réticent au changement.

#### 5.1.1.2.5 Le niveau hiérarchique

Finalement, notre échantillon est à forte prédominance (89%) d'employés syndiqués et aucun écrit n'identifie une relation entre le comportement de résistance et le niveau hiérarchique des individus.

Toutefois, De Blais (1985), Perren (1996) et Maillet (1993) soulignent que les cadres sont plus assujettis à manifester de la résistance et plus particulièrement les cadres opérationnels du fait qu'ils peuvent mieux évaluer les impacts du changement dans leur environnement. Notre échantillon n'est composé que d'un seul gestionnaire qui pourrait manifester des comportements de résistance.

Finalement, l'analyse de la rencontre du 1<sup>er</sup> mai, portant sur le TPV, deux des sept

participants ont tenu des propos soutenant cette thèse (voir tableau 13).

### 5.1.1.3 Le processus psychologique

Le processus psychologique est un intrant important dans la réaction qu'un individu peut avoir face au changement. Nous discuterons de certaines réactions observées pouvant être des éléments importants pour tenter d'identifier les sources potentielles de résistance et par la suite le type de résistance. Comme le souligne Luedddecke (2001) l'aspect psychologique est à considérer dans l'identification des sources de résistance; sachant que toutes approches de résolution de problèmes en sciences sociales nécessitent l'examen des aspects psychologiques qui vise à comprendre les intérêts sous-jacents.

#### 5.1.1.3.1 Le sentiment de peur

Lors de la rencontre du 1<sup>er</sup> mai, l'ensemble des intervenants ont tenu des propos que nous avons associés aux sentiments de peur. Lors de la rencontre, les intervenants ont réalisé la nature du changement auquel ils faisaient face, passant ainsi d'une situation stable à une situation incertaine avec un outil technologique peu performant, ne répondant pas aux attentes escomptées envers celui-ci. La peur de l'inconnu est reconnue comme étant une cause de la résistance au changement.

Pour De Jager (2001) la peur de l'inconnu peut être stimulante et faire partie d'un défi dans l'introduction du changement. Cependant, il est nécessaire que les employés puissent exprimer leur crainte. Ainsi, plusieurs gestionnaires ont exprimé leur crainte et leur peur de l'inconnu, puisque la réaction et la performance de l'appareil dans plusieurs situations étaient incertaines. À titre d'exemple, les propos d'un gestionnaire illustrent bien la peur de l'inconnu face à ce changement technologique : «ça prend un outil plus performant, pas une boîte à surprise! ». De plus, un autre gestionnaire soulignait que le nombre de situations

où l'appareil allait être utilisé était inconnu.

Intimement reliée à la peur de l'inconnu, la crainte de l'échec était également bien présente. Schneider (1998) fait un lien étroit entre la crainte de l'échec et le comportement de résistance. Plusieurs propos tenus par les gestionnaires lors de la rencontre portaient sur la crainte de l'échec, les plus éloquents sont rapportés au tableau 14. Un gestionnaire a souligné la crainte qu'il avait face à l'appareil en soulignant que lorsque lui-même avait fait une démonstration à ses agents de recouvrement, l'appareil n'avait pas fonctionné adéquatement. D'autres gestionnaires se questionnaient véritablement sur la portée de l'appareil, craignant une l'implantation d'une solution non performante qui ne fonctionne pas en région rurale.

Un des aspects les plus significatifs de la rencontre portait sur la crédibilité de l'entreprise et de ses représentants si la solution technologique devait être déployée à grande échelle.

Plusieurs avaient des commentaires que nous avons associés à la peur du ridicule. À titre d'exemple, un gestionnaire illustrait une situation où l'agent de recouvrement devrait se déplacer avec le client pour que les ondes soient captées par l'appareil à la résidence du client. Les participants étaient véritablement préoccupés par les impacts possibles pour les utilisateurs de ce produit et l'image de l'entreprise en craignant que cette implantation ne tourne au ridicule. Marjanovic (2000) souligne que la peur d'être ridiculisé dans le changement ou de perdre la face, sont des causes pouvant expliquer des comportements de résistance.

#### 5.1.1.3.1 Le sentiment de perte

Près de la moitié des participants (quatre sur sept) ont exprimé des propos que

nous avons associés à cette rubrique. Lamb (1999) prétend que lorsque les résultats et les conséquences du projet de changement sont inconnus, cela peut engendrer des inconvénients et des pressions pour de meilleures performances. Les participants soulignaient à travers leurs propos, des craintes de subir des conséquences anticipées de ce changement et de perdre du pouvoir.

Par exemple, des participants soulignaient qu'il valait mieux se présenter avec un outil hors pair avant de le présenter aux agents de recouvrement. Un gestionnaire, de rappeler à ses collègues, que le produit qui allait être entre les mains des agents de recouvrement mettrait en quelques sortes leur crédibilité en jeu.

Finalement, un participant était préoccupé par l'aspect ergonomique et le confort de l'agent de recouvrement puisqu'il s'agissait d'ajouter un équipe à l'agent. Ce participant illustre la perte de confort avec la transformation de l'agent de recouvrement en sapin de Noël et tout l'équipement qu'il devrait transporter.

Bref, Adel (2001) identifie deux sources fondamentales de résistance à l'innovation technologique, le risque perçu et les habitudes. La perception du risque est l'évaluation faite du projet de changement et l'impact qu'il aura si on y adhère. Tandis que les habitudes pour leur part, font référence à ce que l'on fait de façon routinière.

Somme toute, l'analyse de la rencontre du 1<sup>er</sup> mai nous permet de conclure que les propos tenus lors de cette rencontre peuvent être assimilés à certains aspects du processus psychologique. La teneur de ces propos nous permet donc d'anticiper l'adoption de comportement de résistance au changement face au projet de changement technologique. Manifestement, les participants se sont montrés préoccupés par l'inconnu, la crainte de l'échec et la peur du ridicule.

Dans une proportion moindre, certains participants ont par leurs commentaires,

manifestés une perte de pouvoir, une crainte de subir des conséquences face à leur crédibilité et un participant s'est démontré soucieux de la perte de confort que signifierait l'implantation de ce changement pour l'agent de recouvrement.

### 5.1.1.3 Conclusion

Le tableau ci-dessous résume l'ensemble de la section 5.1 portant sur les caractéristiques individuelles. Ce tableau illustre de façon synthèse les souches potentielles de résistance résultant du croisement entre les données recueillies et la revue de la littérature.

**Tableau XVII: Souches potentiels de résistance au niveau des caractéristiques individuelles**

<i>Caractéristiques individuelles</i>	<i>Trait dominant de l'échantillon</i>	<i>Proportion</i>	<i>Relation</i>	<i>Souches potentielles de résistance ?</i>
<i>Variables socio-démographiques</i>				
<i>Âge</i>	Moyenne de 45 ans	Entre 38 à 52 ans	Résultats contradictoires	Non
<i>Sexe</i>	Masculin	83%	Les hommes résisteraient plus que les femmes	Oui
<i>Origine Sociale</i>	Non significatif	56% proviennent de Montréal et 44% de l'extérieur	Classe socio-économique défavorisée influe favorablement les interventions de changements	Non
<i>Scolarisation</i>	Secondaire	2/3 de l'échantillon	Résultats contradictoires	Non

		possède un niveau d'éducation de type secondaire.		
<b>Variables professionnelles</b>				
<b>Variété de l'expérience</b>	Non significatif	Échantillon divisé à part égale sur cette variable	Aucune	Non
<b>Ancienneté dans l'emploi</b>	Moyenne de 12 ans	La majorité de l'échantillon possède entre 6 à 18 ans d'ancienneté	Plus il y a d'ancienneté dans le poste, plus le comportement de résistance est susceptible d'apparaître	Oui
<b>Ancienneté organisationnelle</b>	Moyenne de 22 ans	La majorité de l'échantillon possède entre 16 à 30 ans d'ancienneté	Plus il y a d'ancienneté au sein de l'entreprise, plus le comportement de résistance est susceptible d'apparaître	Oui
<b>Origine organisationnelle</b>	1 seul emploi	72% de l'échantillon n'ont occupé	La provenance d'autre organisation	Non



		qu'un seul emploi avant leur embauche	contribue à l'adoption d'un comportement de résistance	
<b>Expérience du changement</b>	Peu d'expérience	Réactions importantes face au changement	Une grande expérience contribue à l'adoption d'un comportement favorable	Oui
<b>Expérience avec l'informatique</b>	Peu d'expérience	Refus du changement important	Peu d'expérience avec les technologies contribue à l'adoption d'un comportement de résistance	Oui
<b>Niveau hiérarchique</b>	Employé de bureau (syndiqué)	89% de notre échantillon est composé d'employés syndiqués	Résistance apparente des cadres intermédiaires	Non
<b>Processus psychologique</b>				
<b>Sentiment de peur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peur de l'inconnu</li> <li>• Crainte de l'échec</li> <li>• Peur du ridicule</li> </ul>	7/7 (100%)	Le sentiment de peur est reconnu comme une cause de la résistance	Oui

<i>Sentiment de perte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crainte de subir les conséquences anticipées</li> <li>• Perte de pouvoir</li> <li>• Perte de confort</li> </ul>	4/7 (57.14%)	Le risque perçu est reconnu comme une cause de résistance	Oui
---------------------------	--	--------------	---	-----

### 5.1.2 Les caractéristiques organisationnelles

Certaines données illustrent les caractéristiques de l'organisation qui sont des intrants dans l'adoption d'un comportement de résistance ou de collaboration à l'égard du changement. Nous aborderons dans les prochaines lignes les caractéristiques organisationnelles identifiées par la littérature en lien avec les données recueillies.

#### 5.1.2.1. La conformité aux normes

Lors de la rencontre, trois des sept participants ont tenu des propos que nous avons associés aux caractéristiques organisationnelles. Selon Collerette, Delisle et Perron (1997) un changement qui vient bouleverser l'équilibre des normes établies dans un système peut engendrer des résistances. Hydro-Québec possède un nombre important d'encadrements, de politiques et de procédures, l'entreprise voue une grande importance au respect de ses politiques. Un gestionnaire soulignait lors de la rencontre du 1<sup>er</sup> mai, avoir une autre alternative intéressante. Cependant, il ne pouvait aller de l'avant avec cette solution proposée puisqu'elle dérogeait aux pratiques d'affaires actuelles.

En ce qui concerne l'implantation du TPV, les employés doivent suivre les procédures établies par la direction des services de recouvrement et ne pas déroger aux règles en vigueur. Par exemple, il existe des balises à l'intérieur desquelles un agent de recouvrement peut prendre entente avec le client avant d'interrompre le service électrique. Le changement ne modifie pas de façon prononcée les encadrements de travail, il ne vient que modifier les méthodes de travail.

Bref, Dolan et Lamoureux (1990) soulignent que le fonctionnement organisationnel de l'entreprise joue un rôle dans la manifestation de la résistance. Ainsi, un style bureaucratique favoriserait le conformisme et l'immobilisme.

#### 5.1.2.2. L'étendue du changement

Certains auteurs (Maillet, 1993 et Dolan et Lamoureux, 1990) soulignent que certains changements échouent parce que les intervenants ne perçoivent pas bien l'ampleur réelle de l'intervention nécessaire. C'est exactement ce dont nous avons été témoins lors de la rencontre du 1<sup>er</sup> mai. Contrairement à ce qui devait initialement arriver, lors de l'essai de l'appareil, des difficultés sont apparues.

Les comptes des clients de l'entreprise ont douze (12) numéros et l'appareil ne permettait la saisie que de dix (10) numéros. Ce qui a eu comme conséquences de générer des problèmes au niveau des débits des montants acceptés aux comptes des clients.

Contrairement à ce qui était initialement prévu, les unités de l'encaissement et de la trésorerie ont été impactées par l'utilisation du TPV en projet pilote. Pour pallier, du traitement manuel a dû être effectué au niveau de l'encaissement afin de bien identifier les comptes des clients et ainsi leur débiter les montants payés par l'intermédiaire de l'appareil. Le tout engendrant une charge de travail

additionnelle pour cette unité.

Cet exemple rejoint les propos de Mailler (1993) et Dolan et Lamoureux (1990) qui soulignaient qu'une perspective de changement trop étroite peut contribuer à un comportement de résistance. Ainsi, en ne limitant le changement qu'à un service, alors qu'il produit un impact sur plusieurs unités, cela est susceptible d'être une source d'irritants.

#### 5.1.2.3. Les contraintes associées aux conventions collectives

Comme nous l'avons vu précédemment, notre échantillon est fortement syndiqué et ce dans une proportion de 89%. L'acteur syndical est au cœur des relations avec les employés, que ce soit dans l'implantation de nouvelles structures organisationnelles, de changements technologiques ou des relations de travail quotidiennes. La convention collective avec l'article 39, vient identifier les démarches à suivre lors de changements technologiques. D'ailleurs le syndicat dans un récent tract dénonce les changements technologiques, ce qui représente une contrainte importante au changement.

Pour Landry et Rivard (2001), la présence d'une grande proportion d'employés syndiqués représente un défi et un élément à considérer dans l'évaluation de la manifestation de la résistance:

"L'analyse d'expériences similaires vécues par d'autres entreprises montrait que la résistance au changement constituait le facteur de risque le plus important auquel faisait face le projet d'implantation du progiciel SAP. Avec un personnel syndiqué à 70% et quelques échecs enregistrés lors d'implantation de progiciels qui rendaient plusieurs personnes incroyables quant au succès éventuel du projet."

**Tableau XVIII: Souches potentielles de résistance au niveau des caractéristiques organisationnelles**

Caractéristiques organisationnelles	Trait dominant	Proportion	Relation	Souches potentielles de résistance ?
La conformité aux normes	Importante	3/7 (42.86%)	Un style bureaucratique favorise un comportement de conformisme et d'immobilisme	Oui
L'étendue du changement	Sous estimée	3/7 (42.86%)	Perspective trop étroite peut contribuer à l'adoption d'un comportement de résistance	Oui
Les contraintes associées aux conventions collectives	Clause de convention collective présente et personnel fortement syndiqué	89% des employés de l'échantillon sont syndiqués	Une grande proportion d'employés syndiqués est à considérer dans l'évaluation de la résistance	Oui

### 5.1.3 Les variables intermédiaires

Notre recension de la littérature nous permis d'identifier certains aspects qui viennent influencer la manifestation de comportement de résistance ou de coopération. Ainsi, nous aborderons ci-après les comportements pouvant provenir du mode d'introduction du changement et également le rôle de la nature et de l'ampleur du changement.

### 5.1.3.1 Le mode d'introduction du changement

Selon Huul (1999) une mauvaise compréhension du projet peut être un signe précurseur d'un comportement de résistance. Lors de la rencontre du 1<sup>er</sup> mai, près de la moitié des participants (quatre sur sept) ont tenu des propos que nous avons associés à cette rubrique.

Tout d'abord, il semblait y avoir une mauvaise compréhension du projet. Un des intervenants se questionnait à savoir pourquoi on en était rendu à ce produit et quel était notre besoin réel. Dans le même ordre d'idée, un collègue s'interrogeait sur les besoins exprimés et les alternatives disponibles. Un autre intervenant se demandant quel était le problème à régler et si une analyse avait été faite.

Ces propos sont des exemples d'une mauvaise compréhension du projet et une perception différente entre les besoins et la solution technologique proposée. Ces exemples rejoignent une affirmation de Lamb (1999), qui souligne qu'un comportement de résistance est susceptible de se produire lorsque les employés perçoivent que le changement ne leur est pas bénéfique et que le coût qu'ils doivent assumer dépasse les bénéfices qu'ils en retireront. De plus, les propos tenus par les intervenants suggèrent que les opinions diffèrent entre la nature et le besoin fondamental du projet, certains intervenants ne semblaient pas percevoir le besoin de changement et contestait la légitimité de ce dernier (Dent et Goldberg, 1999).

Finalement, un intervenant a souligné que le moment d'implantation était peut-être mal choisi; l'entreprise s'approchant de la dernière année de la convention collective.

### 5.1.3.2 La nature et l'ampleur du changement

Les auteurs tiennent des propos contradictoires sur la relation entre la nature, l'ampleur du changement et les comportements à l'égard du changement. Toutefois, Laplante (1993) souligne qu'une faible performance de l'innovation technologique génère des comportements de résistance et une fois la résistance présente, la tendance est difficile à renverser. C'est exactement le phénomène que nous avons observé lors de la rencontre du 1<sup>er</sup> mai dernier. En effet, les commentaires des participants portaient surtout sur les caractéristiques du changement : son rendement, sa fiabilité, sa complexité, ses limites et son ergonomie.

**Tableau XIX: Souches potentiels de résistance au niveau des variables intermédiaires**

Variables intermédiaires	Trait dominant	Proportion	Relation	Souches potentielles de résistance ?
Le mode d'introduction du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise compréhension du projet</li> <li>• Perceptions différentes des employés et des initiateurs du projet</li> <li>• Moment mal choisi</li> </ul>	4/7 (57.14%)	Signe précurseur d'un comportement de résistance	Oui
La nature et l'ampleur du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible performance</li> <li>• Fiabilité incertaine</li> <li>• Complexité</li> </ul>	7/7 (100%)	Résultats contradictoires	Oui, en fonction de l'observation

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limites</li> <li>• Ergonomie</li> </ul>			
--	--	--	--	--

#### 5.1.4 Les comportements associés à la résistance

Au cours de cette section, nous allons aborder les différents comportements que nous avons associés à la résistance, dérivés de la littérature et de la rencontre du 1<sup>er</sup> mai. Tout d'abord, les comportements associés au changement lui-même ou à son mode d'introduction, et par la suite, les comportements affectant le milieu de travail.

##### 5.1.4.1 Les comportements associés au changement lui-même ou à son mode d'introduction

La plupart des intervenants (quatre sur sept) ont souligné lors de la rencontre que le test fait avec le TPV n'était pas concluant et que d'autres options devraient être développées. Un des participants avait déjà contacté un représentant d'une entreprise de services pour qu'il propose une autre alternative. Nous avons associé ces commentaires à l'utilisation de mesures dilatoires pour repousser le projet dans le temps. Collerette, Delisle et Perron (1997) et Maillet (1983) soulignent que certains acteurs désireront remettre en question les moindres détails du projet. Par exemple, certains utiliseront des mesures dilatoires pour régulièrement reporter les échéanciers prévus au plan de travail. Également, d'autres suggestions pourraient être présentes pour référer le projet à divers comités afin d'en mesurer sa faisabilité et son intérêt.

Perren (1996) souligne que le comportement adopté par certains employés dans la communication tentera de mettre en échec le projet de changement. La majorité des participants (six sur sept) ont par leurs propos, tenté de mettre en doute le



bien fondé du projet en évoquant notamment le rapport coûts/bénéfices et la santé et sécurité des employés.

Finalement, l'ensemble des intervenants (sept sur sept) ont par leurs propos, manifesté un refus du changement tel que proposé. Les principaux facteurs évoqués étant la zone de couverture de l'appareil et le délai de transaction. Un des gestionnaires a mentionné qu'il valait mieux évaluer les besoins de l'entreprise et retourner l'appareil au fabricant, ces propos illustrant le refus du changement.

#### 5.1.4.2 Les comportements affectant le milieu de travail

Lors de la rencontre, des intervenants (trois sur sept) ont tenté, par leurs propos, de créer un climat d'adversité au sein du comité. Ils essayaient de discréditer le changement et tentaient d'obtenir l'approbation de leurs collègues.

Dans une moindre proportion, deux des sept participants ont tenu des propos que nous avons associés à la productivité. Gutknecht (1990) résume bien que le changement est synonyme de plus de travail, de plus d'investissement en temps et en énergie qui résulte en de plus grandes préoccupations. Les gestionnaires étant préoccupés par le travail supplémentaire qu'allait engendrer l'implantation du changement et ce, sur deux aspects. Le premier étant la gestion du changement et faire adhérer les agents de recouvrement à l'utilisation de l'appareil, et le deuxième étant la vérification de l'équipement et de son entretien. Bref, le changement était associé à une augmentation de la charge de travail.

**Tableau XX : : Souches potentiels de résistance au niveau des comportements associés à la résistance**

Les comportements associés	Trait dominant	Proportion	Relation	Souches potentielles de résistance ?

Au changement lui-même ou à son mode d'introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de mesures dilatoires pour repousser le projet dans le temps</li> <li>• Mettre en doute le bien fondé du projet</li> <li>• Le refus du changement</li> </ul>	<p>4/7 (57.1%)</p> <p>6/7 (71.4%)</p> <p>7/7 (100%)</p>	Signe précurseur d'un comportement de résistance en refusant le changement	Oui
Les comportements affectant le milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le sabotage (zizanie)</li> <li>• La productivité</li> </ul>	<p>3/7 (42.9%)</p> <p>2/7 (28.5%)</p>	le changement était associé à une augmentation de la charge de travail.	Oui

### 5.1.5 Conclusion

Nous avons identifié dans les sections précédentes, les souches potentielles de résistance au changement selon les données recueillies et tel qu'éditée par notre revue de la littérature. La résistance étant un phénomène composé de différentes facettes, nous avons abordé les aspects individuels, organisationnels et les caractéristiques propres du changement. Suite à cette analyse, nous devons maintenant tenter d'identifier à quel type de résistance l'entreprise est susceptible de faire face lors du déploiement du changement technologique.

La rencontre du 1er mai nous a permis d'observer une variété de comportements à l'égard du projet de changement. Ainsi, nous avons résumé dans l'illustration ci-dessous les facteurs qui avaient été observés et leurs proportions. À la lumière de ces propos, nous croyons que l'entreprise est susceptible d'observer une résistance que nous avons qualifiée d'obstacle au changement. Notamment en raison de la forte ancienneté de l'échantillon et du peu d'expérience à l'égard du changement.

De plus, les comportements associés au processus psychologique ont été importants lors de la rencontre. Nous croyons qu'une grande partie de ces réactions sont attribuables aux caractéristiques propres du changement. En effet, l'ensemble des intervenants ont identifié l'ampleur et la nature du changement comme étant problématique. Nous croyons donc que la combinaison entre la réaction des participants aux caractéristiques du changement et leur réaction au niveau du sentiment de peur est susceptible d'engendrer l'adoption d'un comportement de résistance au changement lui-même.

En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles, nous retenons essentiellement la forte proportion d'employés syndiqués comme un élément susceptible de contribuer à l'adoption d'un comportement de résistance et le militantisme de l'acteur syndical comme signe précurseur à l'apparition d'une résistance potentielle.

Nous pouvons conclure que la synthèse des comportements observés fait en sorte que les commentaires des participants visaient l'arrêt, le report ou la modification du changement. Agocs (1997) résume la résistance comme étant un ensemble de moyens et de comportements dans le but de remettre en question le changement:

"«I define institutionalized resistance as the pattern of organizational behaviour that decision makers in organizations employ actively deny, reject, refuse to implement, repress or even dismantle change proposals

and initiatives. Resistance is understood to be a process of refusal by decision makers to be influenced or affected by the views, concerns or evidence presented to them by those who advocate change in established practices, routines, goals or norms within the organization. Resistance entails a range of behaviours: refusal to engage in joint problem-solving, refusal to seek common ground, silencing of advocates for change, sabotage, the use of sanctions, and another repressive acts. It should be clear from this definition that debate, criticism, or disagreement do not contribute resistance.»

Dans le même ordre d'idée, Brassard (1998) définit la résistance comme étant un refus d'un ou plusieurs acteurs. Ce refus étant 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 ou soit sur le contexte dans lequel ce dernier se déroule.

Dans une proportion moindre, près de 60% des participants ont tenu des propos relativement au mode d'introduction du changement. Il est donc possible d'anticiper une réaction de résistance à ce niveau. Une approche d'implantation devra être déployée pour adresser cette problématique. Gagné (1992, cité dans Léandre 1993) souligne que s'il n'y avait pas de résistance à dissiper, il ne serait pas nécessaire de planifier avec autant de soins des stratégies de changement: il suffirait aux agents de changements de préciser leurs attentes. Une attention particulière devra être portée à la section ultérieure, Senge (1990) souligne l'importance de prévoir un mécanisme de rétroaction dans le processus du changement.

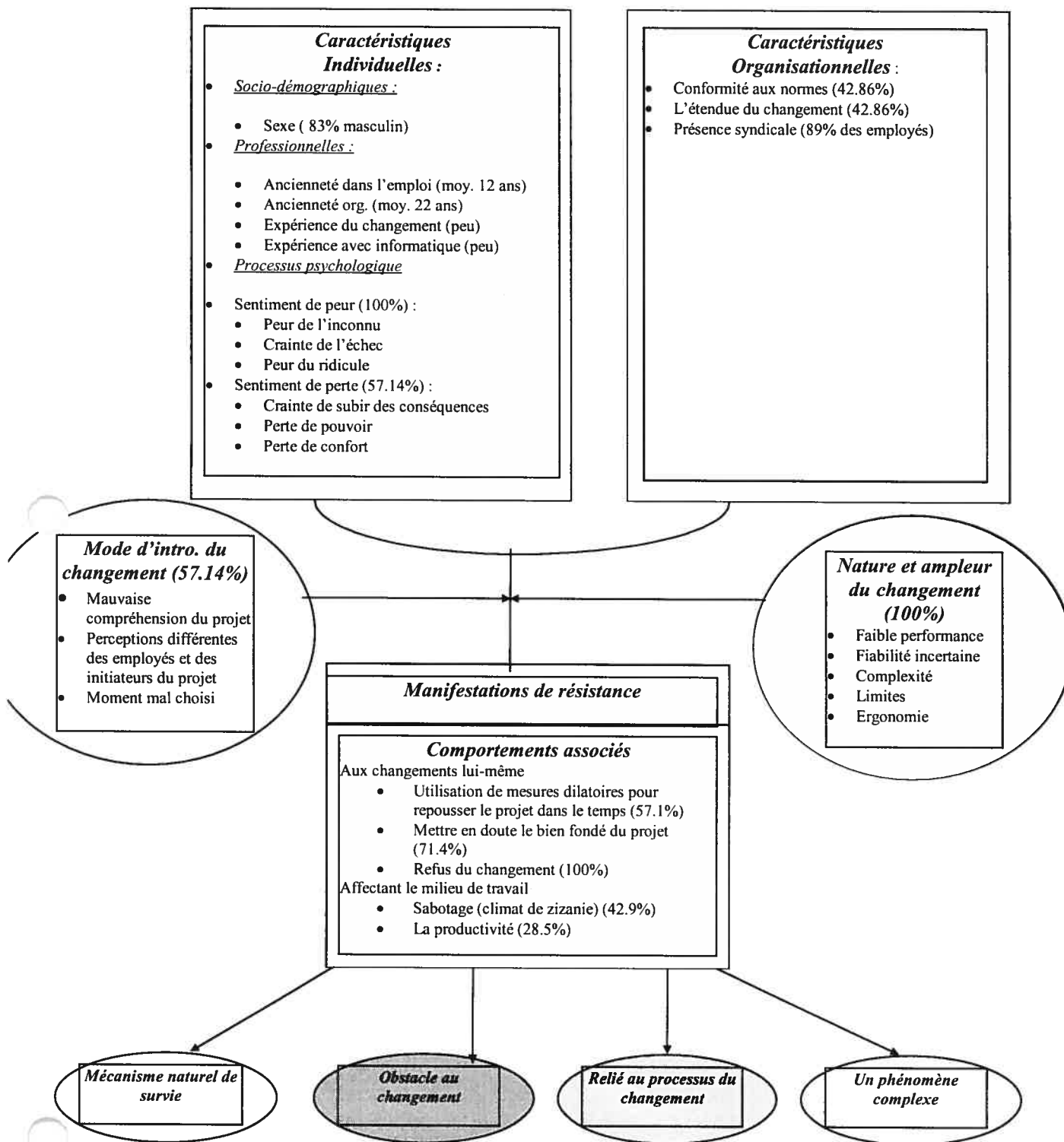
Bref, nous croyons que ces deux types de résistances risquent d'être observés en fonction des souches potentielles que nous avons examinées. Toutefois, comme le souligne Marquié et al. (1994), il est insuffisant de se limiter à un seul aspect pour expliquer le phénomène de résistance au changement, son explication doit être faite de façon plus globale, ce que nous avons tenté de faire.

Finalement, la recommandation issue du comité tend à confirmer les conclusions

auxquelles nous arrivons. En effet, les participants ont recommandé de reporter le changement, en manifestant ainsi explicitement un refus à l'égard du changement; il est fort probable qu'un déploiement immédiat auprès des employés auraient engendré des comportements de résistance au changement.

De plus, quelques participants ayant manifesté le souhait de voir le projet de changement mieux encadré, rejoint le diagnostic que nous avons posé suggérant une résistance potentielle au niveau du mode d'introduction du changement et l'importance de s'y attarder lors de l'implantation du projet. C'est d'ailleurs ce à quoi nous nous attarderons dans la prochaine section, en proposant à l'entreprise un plan de déploiement.

Figure 14: Plan d'observation de la rencontre portant sur le TPV



## **5.2 Les actions organisationnelles à déployer**

Au cours de la dernière section, nous avons posé notre diagnostic à l'égard des types de résistance pouvant être anticipés. Au cours de la présente section, nous allons suggérer les pratiques organisationnelles pouvant être mis en place pour atténuer ces résistances.

Les pratiques organisationnelles à déployer sont d'une grande importance, puisque souvent elles qui influenceront les premières perceptions à l'égard du changement, et comme le soulignent Slem et Levi (1995) la perception des individus face à la technologie joue un rôle primordial dans l'adoption d'un comportement de résistance ou de coopération : (cette idée est confirmée par Marquié, Thon et Baracat (1994))

« Employees' beliefs about the impact of the technology and how the technological change is being managed appear to be significant factors in their decision to actively cooperate with the change or resist. »

Les pratiques organisationnelles que nous aborderons aux cours des prochaines sections viseront à permettre une implantation harmonieuse du projet de changement et de mitiger l'apparition de comportement de résistance en cohérence avec les valeurs de gestion de la direction des services de recouvrement. Nous traiterons de la formation, de la communication et de la participation comme pratiques organisationnelles, puisqu'elles font appel aux valeurs de respect et de responsabilisation que privilégie la direction. Par conséquent, nous n'aborderons pas les pratiques organisationnelles coercitives.

### 5.2.1 La formation

La formation est incontestablement une pratique organisationnelle importante dans la mitigation des comportements de résistance. Plusieurs auteurs (Scott et Jaffe, 1989; Bennet, 2001; Hultman, 1979 et Landry et Rivard, 2001) en soulignent son importance et ses bienfaits dans le processus d'implantation. La formation est une occasion privilégiée qui permet à l'organisation d'expliquer la nature du changement et elle constitue un levier important dans l'acceptation du changement.

Bennet (2001) et Hultman (1979) soulignent que la formation constitue une occasion pour développer les compétences des employés. Ceux-ci vont accepter le changement s'il est une occasion de devenir plus compétent. Pemartin (1987) affirme que la formation est un aspect fondamental dans l'apparition de la résistance, le manque de connaissance accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. Il précise l'importance de bien planifier le moment de la formation, car à contrario, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer ensuite.

À l'égard des pratiques de formation, nous privilégierons les méthodes utilisées en milieu de travail. Compte tenu de la nature du changement et du profil de notre échantillon, nous croyons que ce type de formation appliquée favorisera l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec les tâches à effectuer. Dolan et al (2002) soulignent que ces méthodes de formation favorisent le transfert des connaissances. Le contenu de la formation sera plus facilement assimilable, puisqu'il sera pratique et concret pour les agents de recouvrement. De plus, elles rejoignent ce que Vincent (1990) qualifie de formation-action qui est une approche de formation qui est en lien étroit avec les réalisations dans le milieu du travail.

Nous croyons dans un premier temps opportun d'utiliser une formation interactive



requérant l'utilisation du TPV. Cette simulation permettra aux agents de recouvrement de se familiariser avec les nouvelles méthodes de travail, avec le nouvel outil, d'acquérir une compréhension commune de son fonctionnement et d'atteindre rapidement une efficacité opérationnelle de l'appareil. La méthode que nous avons retenue fait appel à la participation de l'employé et à l'expérimentation du changement, nous croyons que cette méthode facilitera la rétention de l'information transmise à l'employé au cours de la formation et, fait appel au besoin concret des agents de recouvrement. Ainsi, la participation active au cours de la formation aura pour effet de rendre l'employé plus alerte et plus confiant en mettant en pratique ces nouveaux enseignements.

Suite à cette formation, du coaching individuel pourrait être déployé de façon ponctuel, selon les besoins des employés.

### 5.2.2 La communication

Plusieurs auteurs ( Dolan et Garcia, 1999; Dolan et Lamoureux, 1990; Scott et Jaffe, 1989 et Bennet, 2001) accordent une grande place à la communication dans l'implantation d'un changement. Dolan et Garcia (1999) affirment que la communication est le seul outil pour atteindre le « miracle » d'un changement authentique. L'hypothèse sous-jacente à cette affirmation, selon Cascio et al (1999), est que l'employé prendra à cœur son travail et son organisation, non seulement s'il comprend bien ce qu'on attend de lui, mais aussi s'il sent que l'organisation écoute ses préoccupations et s'efforce d'y répondre.

Dolan et Lamoureux (1990) souligne que bien que la plupart des entreprises possèdent un journal d'entreprise, peu d'entre elles informent leurs employés des principaux enjeux de l'entreprise. Les besoins d'information n'étant pas pleinement comblés, les employés se retrouvent devant deux sources officielles d'information, l'une représentant la partie patronale (le journal d'entreprise) et

l'autre représentant les employés (par exemple le bulletin syndical). L'entreprise devrait donc assumer le leadership nécessaire afin de répondre aux besoins d'information de ces employés.

Hydro-Québec possède également son journal d'entreprise, mais la direction des services de recouvrement a son propre bulletin d'information afin de bien informer les employés de la direction, le *bulletin en ligne* (un exemple se retrouve en annexe). Certaines communications concernant le changement pourront être faites à travers ce canal complémentaire à la communication directe.

Toutefois, Dolan et Garcia (1999) soulignent que les nouvelles technologies (vidéo, Internet, présentations graphiques...) n'ont pas la même valeur qu'une véritable communication verbale dans un environnement où se produisent des changements. Dans le même ordre d'idées, Scott et Jaffe (1989) soulignent que les notes internes ne constituent pas la meilleure façon de communiquer le changement, ils proposent l'interaction en personne et de dire la vérité à l'égard du changement.

Scott et Jaffe (1989) proposent de tenir une réunion portant sur le changement et d'informer le plus possible les employés. Ils proposent également aux gestionnaires de faire de l'écoute active, d'apporter une attention particulière aux rumeurs et de clarifier les attentes des employés.

Puisque la communication constitue un rôle critique au cours du changement et que la direction des services de recouvrement accorde une grande importance à la communication dans ses valeurs de gestion, nous privilégierons d'abord le changement à travers les réunions statutaires qu'ont les gestionnaires avec leurs employés. Dolan et Garcia (1999) soulignent que les communications internes sont plus rapides, plus pratiques et moins onéreuses que les nouvelles technologies. La présence du gestionnaire aidera à confirmer aux employés que

l'entreprise est sérieuse dans sa volonté d'améliorer les communications et de discuter du changement en cours.

Finalement, cette citation de Dolan et Lamoureux (1990) résume bien la nature que doit prendre la communication afin de renforcer et maintenir la collaboration nécessaire à la réalisation du changement :

«[...] Celui-ci (le gestionnaire) devra établir l'objectif visé par la communication. Ensuite, le gestionnaire devra choisir le canal le plus efficace et mettre au point des techniques propres à susciter la rétroaction. Le gestionnaire devra utiliser un langage simple et précis. Celui-ci doit déterminer à qui s'adresse le message et l'adapter à ce récepteur. Il faut souligner que le style de leadership du gestionnaire influencera la qualité des communications. »

### 5.2.3 La participation

Lors de l'analyse de la réunion portant sur le changement à la direction des services de recouvrement, nous avons pu constater qu'aucun employé n'avait été consulté dans le processus du changement à l'exception, de certains gestionnaires qui avaient fait une présentation de l'appareil aux membres de leurs équipes. Pemartin (1987) souligne que dans beaucoup d'entreprises, le changement est décidé au niveau des cadres sans consultation de la base. On ne cherche pas à bénéficier de l'expérience acquise par les gens, de leur connaissance du terrain. Ceci peut être difficilement accepté par les employés qui y perçoivent une dévalorisation de leurs compétences, voire à la limite, une négation d'eux-mêmes. Il est indéniable en effet, puisque lorsque l'on reconnaît une valeur aux personnes, on demande alors leurs avis.

Pemartin (1987) ajoute que le changement ne peut s'alimenter des seules remarques spontanées des cadres ou salariés. Étant membre de l'unité concernée,

ils sont juges et parties et sont donc souvent loin de présenter les garanties d'objectivité souhaitables. Parfois de vrais changements sont entrepris pour traiter de faux problèmes, ce qui est toujours très dangereux.

Plusieurs auteurs (Hultman, 1979; Scott et Jaffe, 1989; Pemartin, 1987; Pinsonneault, 2001 et Nanteuil, 1998) abordent les bienfaits de la participation des employés au processus de changement. La participation permettra aux employés concernés de prendre véritablement conscience de la situation et d'accepter l'idée du changement. Collerette, Delisle et Perron (1997) ajoutent qu'en soumettant le projet de changement aux personnes intéressées, l'organisation profite de leur contribution, ce qui permet aux employés de s'appropriier le changement et de s'adapter à la situation nouvelle. Ces auteurs identifient quatre (4) raisons qui militent en faveur de la participation dès le début des destinataires du changement :

1. On peut souhaiter associer les destinataires à la définition du problème et à la recherche de solutions afin que plus tard ils se perçoivent comme des partenaires du changement plutôt que des victimes ;
2. On peut souhaiter profiter de la connaissance que les destinataires ont du problème pour avoir une vision plus vaste et plus éclairée de la situation insatisfaisante ;
3. On peut souhaiter profiter de la participation des destinataires pour trouver de meilleures solutions ;
4. On peut souhaiter associer les destinataires au choix de la solution pour s'assurer qu'elle soit compatible avec les caractéristiques du système.

Pemartin (1987) évoque les raisons pour lesquelles les procédures participatives permettent de réussir le changement : pouvoir évoquer les peurs sous-jacentes, clarifier des points obscurs, élaborer en commun le changement et encourager la créativité.

Bien qu'il existe plusieurs mécanismes de participation comme le soulignait Nanteuil (1998), en vertu des valeurs de la direction des services de recouvrement qui font état entre autre de la communication, du respect, de la considération et de l'engagement, nous croyons que la mise sur pied d'un groupe de projet composé d'employés, comme le propose Nanteuil (1998), serait un mécanisme de participation probant pour la participation des employés. Il serait également intéressant d'aller au delà des obligations conventionnelles, qui consiste à informer le syndicat du changement, en invitant un représentant syndical à participer au groupe de projet.

Finalement, Pemartin (1987) signale qu'il n'existe pas d'intervention stéréotypée unique qui définirait le mode d'approche le plus approprié ( représentation ou non, employés à consulter, périodicité des réunions , durée de celles-ci...). Chaque situation implique que l'on s'interroge sur les modalités les plus appropriées, pouvant varier selon le problème rencontré, les employés, le contexte et le moment choisi.

#### 5.2.4 Le support

Le soutien et le support de la direction pendant la période de changement est très important. Hultman (1979) et Schermerhorn et al. (1994) indiquent quelques exemples du support que la direction peut procurer pendant le changement : encourager et souligner les améliorations et le progrès, démontrer l'aspect positif du changement et s'assurer d'une souplesse à l'égard des exigences de performance lors du changement.

Les comportements adoptés par la direction doivent être empreints de respect et de considération tout comme les valeurs de la direction des services de recouvrement. Collerette, Delisle et Perron (1997) souligne l'importance

d'écouter les expressions de résistance et de manifester de l'empathie, d'adapter la durée de l'introduction aux besoins et capacité des destinataires et faire preuve d'ouverture quant aux possibilités de révision en cas de difficultés.

### 5.2.5 Conclusion

Les pratiques organisationnelles mentionnées ci-haut trouvent leurs applications pour tous les groupes d'emploi. Ainsi, une session de sensibilisation devrait être tenue auprès des gestionnaires pour les informer de l'importance de leurs rôles dans l'acceptation du changement. Les gestionnaires doivent être formés pour être en mesure de bien communiquer l'information nécessaire, pour fournir tout le support aux employés, susciter leur participation et offrir le coaching nécessaire pendant la période de transition. Bref, le gestionnaire étant la pierre angulaire de l'application des pratiques organisationnelles, doit être en mesure d'exercer le leadership qui lui revient dans le cadre de l'implantation du projet.

### ***5.3 Plan de déploiement proposé pour Hydro-Québec***

Nous nous attarderons au cours de la présente section au choix d'un modèle visant l'implantation d'un changement technologique et nous l'adapterons à la réalité et aux valeurs de la direction des services de recouvrement. Collerette, Delisle et Perron (1997) précise que le choix d'une approche de changement se fait selon la conception que le décideur a du changement dans les système humains ou selon le type de rapport qu'il veut entretenir avec les destinataires du changement. En fait, l'approche qu'il choisira sera en bonne partie le reflet de ses valeurs. Par conséquent, on ne devrait pas considérer l'un ou l'autre des modèles précédent comme bon ou mauvais. Somme toute, comme le souligne ces auteurs, c'est l'analyse qui aura été faite de la situation qui devrait guider dans le choix de l'approche à laquelle nous aurons recours. Comme le processus de changement est un processus en constante évolution, le choix de l'approche ne doit pas être cloisonné. Selon la situation, il faudra trouver des alternatives et on pourrait

observer le passage d'une approche participative à une approche coercitive ou une combinaison de deux approches en cours d'implantation.

### 5.3.1 le choix d'un modèle propre à la direction des services de recouvrement

Au cours de cette section, nous expliquerons le choix d'un modèle d'implantation du changement en fonction de la réalité observée dans le cadre de l'implantation d'un projet technologique à la direction des services de recouvrement.

La direction des services de recouvrement a comme valeurs ce que nous pouvons qualifier des 3 « R », soit le respect, la rigueur et la responsabilisation qui doivent guider les actions organisationnelles qui seront comprises dans le plan d'implantation. Comme nous l'avons vu précédemment, ces valeurs ont influencé le choix effectué dans le domaine de la formation, de la participation et de la communication. La communication est un facteur clé sur lequel la direction mise pour atteindre ses objectifs et réaliser sa mission. Le coaching à titre de philosophie de gestion fait également partie intégrante de la culture organisationnelle que l'on retrouve au sein de la direction des services de recouvrement.

L'importante composition d'employés syndiqués, la place de l'acteur syndical et la présence de mécanismes de convention collective doivent également être présents dans les mécanismes d'implantation.

Les recommandations issues du comité d'intégration des agents de recouvrement et les types de résistances potentielles que nous avons anticipés doivent édicter le choix de notre modèle d'implantation.

En effet, le comité d'intégration des agents de recouvrement reconnaissait toujours le besoin de changement, mais proposait de retarder l'implantation,

notamment en raison des caractéristiques même du changement. Les participants soulignaient qu'il serait opportun de mieux encadrer le projet pour éviter d'en arriver à des résultats décevants.

De plus, notre analyse de la situation révélait qu'une résistance au changement pourrait être anticipée entre autre en raison de la nature et l'ampleur du changement (les caractéristiques de l'appareil) et des variables attribuables au processus psychologique. Dans une moindre partie, une résistance potentielle pourrait apparaître à propos du mode d'introduction du changement (mauvaise compréhension, perception différente...).

Comme le soulignait précédemment Colletterte, Delisle et Perron (1997) et Bartoli et Hermel (1986) les entreprises doivent s'attarder à deux (2) dimensions dans la conception d'une approche d'implantation du changement. La première, le contenu du changement, constitue une question de fond et dans notre cas a produit des comportements de résistance, car c'est principalement les caractéristiques du changement qui ont générées de la résistance. La deuxième dimension est une question de forme, qui est reliée au processus du changement. Dans notre situation, cet aspect est apparu de moindre importance, mais était néanmoins présent.

Par conséquent, nous avons retenu le modèle de Colletterte Delisle et Perron (1997) qui permettra de concilier les deux dimensions pour proposer un plan d'implantation à la direction des services de recouvrement d'Hydro-Québec. Toutefois, comme le souligne ces auteurs, il ne faut pas considérer différentes approches comme bonnes ou mauvaises, c'est plutôt l'analyse de la situation qui est déterminante dans le choix des stratégies d'implantation du changement.

Au cours des sections qui suivent, nous compléterons le modèle choisi en fonction de la réalité d'Hydro-Québec. Par conséquent nous ne reprendrons pas de



façon systématique les détails de leur modèle, puisqu'il est exposé dans les sections précédentes celui-ci sera intégré dans le plan d'implantation.

#### 5.3.1.1. Le diagnostic de la situation insatisfaisante

Tout d'abord, nous croyons utile de préciser que le comité d'intégration des agents de recouvrement devrait être maintenu et sa mission modifiée afin de devenir un comité de projet en faisant participer des employés. Comme nous le soulignons précédemment, la version actuelle du comité d'intégration des agents de recouvrement ne comportait ni employé ni délégué syndical. Nous croyons que la participation des employés au comité serait bénéfique et permettrait d'enrichir le changement par leurs expériences et de leurs vécu. Aussi bien que le travail de diagnostic soit déjà amorcé, nous croyons tout de même utile de rappeler le travail qui devrait être fait.

Les activités de diagnostic permettront de procéder à une analyse de la situation actuelle et de trouver des solutions appropriées. D'autres part, ces activités permettront également de faire appel à des moyens adéquats permettant d'adresser la situation insatisfaisante. À cet égard, les conseillers commercialisation qui participent au comité d'intégration des agents de recouvrement seront d'une aide précieuse.

Dans le contexte actuel, cette phase est primordiale et devrait cerner les besoins de l'entreprise afin d'éviter d'avoir à implanter un produit ne répondant pas aux besoins décelés.

#### 5.3.1.2. La planification de l'entreprise de changement

Au cours de cette étape, les responsables du changement choisissent et élaborent les moyens appropriés pour agir sur la situation qu'il désire changer suite à la

réflexion faite à la phase précédente. Les responsables s'attardent à établir leurs hypothèses de travail. C'est lors de cette phase que les responsables du changement choisissent des stratégies. Collerette, Delise et Perron (1997) décrivent l'élaboration de la stratégie de la façon suivante :

« C'est d'abord choisir, entre plusieurs moyens, ceux qui dans le contexte apparaissent comme les plus efficaces au regard de l'objectif poursuivi et du contexte particulier. »

Au terme de cette étape, une charte de projet devrait être complétée par le comité et approuvée par le comité de gestion de la direction des services de recouvrement. À l'occasion, la direction a utilisé une charte de projet qui permet d'avoir une vue d'ensemble du projet (exemple en annexe). La charte de projet est constituée de sept (7) rubriques : information, mise en contexte, finalité, objectifs, envergure, bénéfices et risques.

La charte recoupe en grande partie les activités proposées par les auteurs lors de la démarche de planification, soit : la définition des objectifs, l'élaboration des stratégies, le choix des moyens d'actions, la désignation des acteurs concernés par l'action, l'établissement du plan d'actions, la conception et la préparation des outils nécessaires à l'action et la conception et l'élaboration des instruments de contrôle et d'évaluation.

Bartoli et Hermel (1986) pour leur part proposaient un tableau de bord de pilotage du changement qui se rapproche de l'idée de charte de projet. Le tableau ci-dessous résume ses principales composantes :

**Tableau XXI: Tableau de pilotage (Bartoli et Hermel (1986))**

- *L'idée originelle* : il est nécessaire de la tester en la confrontant à la réalité de l'organisation ;
- *Le pilote du processus*, dont le choix doit faire l'objet d'une attention particulière ;
- *Le contexte* de l'entreprise considérée (économique, culturel, social...) ;
- *Les objectifs du processus*, sa légitimité par rapport à la politique générale

- de l'entreprise, et son réalisme eu égard aux capacités de l'entreprise ;
- **La mise à disposition des moyens** (humains, matériels, financiers...);
  - **L'énergie nécessaire** pour transformer l'existant ;
  - **Les acteurs**, la détermination des personnes critiques et/ou des acteurs-clés, leur degré de participation ou d'adhésion, leurs motivations, leurs potentialités...
  - **Le temps**, en liaison avec les phases du processus et le respect d'une certaine chronologie ;
  - **Les domaines d'analyse et d'actions** à intégrer, concernant le fonctionnement global de l'entreprise (style de management, méthodes de travail, organisation et conditions de travail, information et communication internes, adéquation emplois-équipements...);
  - **Les outils de pilotage**, tant pour l'introduction du changement que pour son suivi, son évaluation, et pour l'entretien des motivations individuelles ;
  - **Les effets**, à savoir : les incidences directes ou indirectes, prévues ou imprévues, finales ou intermédiaires, sur le champ de l'action ou sur son environnement...

#### 5.3.1.3. L'exécution du plan d'actions

C'est à cette phase que le plan d'actions doit être déployé. L'implantation du changement est introduit à cette phase au niveau des employés. Nous nous attarderons principalement au mode d'introduction du changement et aux pratiques organisationnelles présentés précédemment.

Pour l'entreprise, c'est à ce stade, menant à l'implantation, que l'article 39 de la convention collective doit être appliqué. L'avis de changement technologique doit parvenir 60 jours avant l'implantation. Cet avis (exemple en annexe) comprend la nature du changement, la date probable d'implantation, le nombre d'employés visés, les répercussions sur leur travail, la formation proposée et d'autres renseignements pertinents. Une rencontre est habituellement tenue pour expliquer le changement aux intervenants syndicaux

C'est à cette étape que la communication doit s'intensifier. Les activités de communication que nous privilégions sont les rencontres directes entre le

gestionnaire et ses employés. Scott et Jaffe (1989) suggèrent de rencontrer les employés régulièrement durant la période de changement pour s'assurer que la communication est claire. Ils soulignent que la rencontre est le meilleur moyen pour informer les groupes d'employés. À cet effet, ils suggèrent quelques étapes clés que devrait comprendre une réunion sur le changement :

1. Revoir le besoin de changement et expliquer ses origines ;
2. Décrire le changement en détail ;
3. Expliquer comment le changement va affecter les employés ;
4. S'enquérir des questions sur le changement et susciter la participation ;
5. Écouter les préoccupations et répondre adéquatement ;
6. Demander la collaboration des employés pour réussir le changement.

Ces activités seront enrichies par des communications complémentaires. Notamment, par un article dans le bulletin de la direction (*le bulletin en ligne*), faire paraître un article dans le journal de l'entreprise et des rapports d'étapes par notes internes ou courriers électroniques.

Au cours de la phase de formation, l'identification des besoins de formation est réalisée. Par la suite, la session de formation et les plans de formation utilisés en milieu de travail sont développés. Une fois la formation interactive déployée, une évaluation doit être faite par le gestionnaire et ce dernier doit s'assurer de fournir le coaching post formation nécessaire.

#### 5.3.1.4. L'évaluation des résultats

L'évaluation permet de répondre à deux (2) questions : premièrement, est-ce que les actions engagées ont permis d'atteindre les objectifs et quels sont les facteurs qui expliquent ces résultats.

Dans le cas où les objectifs ne seraient pas atteints, l'agent de changement doit

décider si les résultats obtenus sont suffisants ou élaborer une planification de changement pour rétroagir et poursuivre la démarche de changement. L'évaluation permet de vérifier si au niveau du contenu, la solution choisie était appropriée pour répondre à la situation jugée insatisfaisante. Au niveau du processus, elle permet de s'assurer si les employés utilisés pour implanter le changement étaient adéquats.

### 5.3.1.5. Conclusion

Ci-après, nous retrouvons le plan de changement proposé à Hydro-Québec comprenant le modèle de Collerette, Delisle et Perron (1997) enrichit des outils déjà utilisés au sein de la direction des services de recouvrement. Ces auteurs soulignent que la démarche de changement énumère une série d'activités qui doivent habituellement être exécutées quand on prépare un plan de gestion du changement. Bien que ces activités soient présentées selon une séquence ordonnée, il faut noter que cette séquence n'a pas la prétention d'être logique et immuable. La démarche doit être adaptée à chaque situation et aux besoins de l'entreprise. Finalement, les activités ne doivent pas être fermées, car elles devront être modifiées et améliorées tout au long de la démarche de planification et d'exécution. Suite au plan d'implantation, se retrouve le modèle de gestion de changement abrégé que nous avons utilisé.

**Tableau XXII Plan d'implantation proposé du changement**

<b>Plan d'implantation du changement</b>					
<b>Projet de paiement direct – Direction des services de recouvrement</b>					
<i>Activités</i>	<i>Acteurs</i>		<i>Échéancier</i>		<i>Commentaires</i>
	<i>Responsable</i>	<i>Collaborateurs</i>	<i>Début</i>	<i>Fin</i>	
<b>1. Le diagnostic de la situation insatisfaisante</b>					
<b>1.1. Constitution du comité de projet (CIA)</b>	Comité de gestion de la direction	Gestionnaires			

Plan d'implantation du changement					
Projet de paiement direct – Direction des services de recouvrement					
Activités	Acteurs		Échéancier		Commentaires
	Responsable	Collaborateurs	Début	Fin	
<b>1.2. La collecte de données sur la situation</b>	CIA	Conseiller commercialisation			Comité intégration des agents de recouvrement (CIA)
<b>1.3 L'interprétation des données</b>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>1.4. La mise en relief des éléments les plus révélateurs</b>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>1.5 Définir la situation insatisfaisante et déterminer en quoi elle l'est</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les manifestations du problème?</li> <li>• Quels sont les effets de cette situation?</li> <li>• Qui vit cette insatisfaction?</li> <li>• Par qui est-elle perçue comme étant insatisfaisante?</li> <li>• Quelle est l'origine de cette situation?</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>1.6. Constater les écarts entre la situation insatisfaisante et la situation désirée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être le plus opérationnel possible</li> <li>• Par qui est-elle désirée?</li> <li>• Qui avantagerait-elle?</li> <li>• Qui désavantagerait-elle?</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>1.7. Expliquer les écarts</b>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>1.8. Tenir compte des liens et impacts réciproques entre le système concerné et son environnement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les différents systèmes et sous-systèmes concernés par</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			

Plan d'implantation du changement					
Projet de paiement direct – Direction des services de recouvrement					
Activités	Acteurs		Échéancier		Commentaires
	Responsable	Collaborateurs	Début	Fin	
le changement envisagé?					
<b>1.9. Établir la perception que les gens touchés ont de la situation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Désigner et décrire les destinataires du changement</li> <li>• Préciser si ce sont des destinataires relais ou terminaux</li> <li>• Déterminer et analyser les résistances au changement qui sont susceptibles d'émerger</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>1.10 Déceler les sources d'énergie et les déclencheurs favorisant le changement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur quelles sources de changement peut-on s'appuyer?</li> <li>• Quelles énergies pourraient être mobilisées chez les destinataires pour enclencher le changement?</li> <li>• Faire la liste des forces restrictives et motrices qui agissent sur la situation</li> <li>• Déterminer les forces les plus importantes qui agissent sur la situation</li> <li>• Choisir les forces sur lesquelles on peut agir</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>1.11 Tenir compte des ressources et des biais de l'agent de changement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir dans quelles mesures les objectifs de l'agent sont convergents ou divergents par rapport à ceux des destinataires</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			

Plan d'implantation du changement					
Projet de paiement direct – Direction des services de recouvrement					
Activités	Acteurs		Échéancier		Commentaires
	Responsable	Collaborateurs	Début	Fin	
1.12 Considérer la conjoncture générale	CIA	Conseiller commercialisation			
1.13 Évaluer la perméabilité du système de changement	CIA	Conseiller commercialisation			
2. La planification des actions					
<b>2.1. La définition des objectifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs opérationnels de l'entreprise de changement</li> <li>• Organiser les objectifs entre eux, de façon à faire ressortir s'ils sont à court, à moyen ou à long terme</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>2.2. L'élaboration des stratégies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir les forces sur lesquelles on peut agir</li> <li>• Inventorier diverses stratégies qui pourraient être utilisables et évaluer l'efficacité de chacune</li> <li>• Définir les positions à prendre, ou les choix à faire, face aux résistances</li> <li>• Définir la ou les stratégies que l'on veut adopter</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>2.3. Le choix des moyens d'actions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire un brainstorming pour trouver des moyens d'actions pour chacun des objectifs</li> <li>• À partir de l'inventaire des moyens, choisir les moyens d'actions qui permettront d'opérationnaliser les stratégies, en tenant</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			



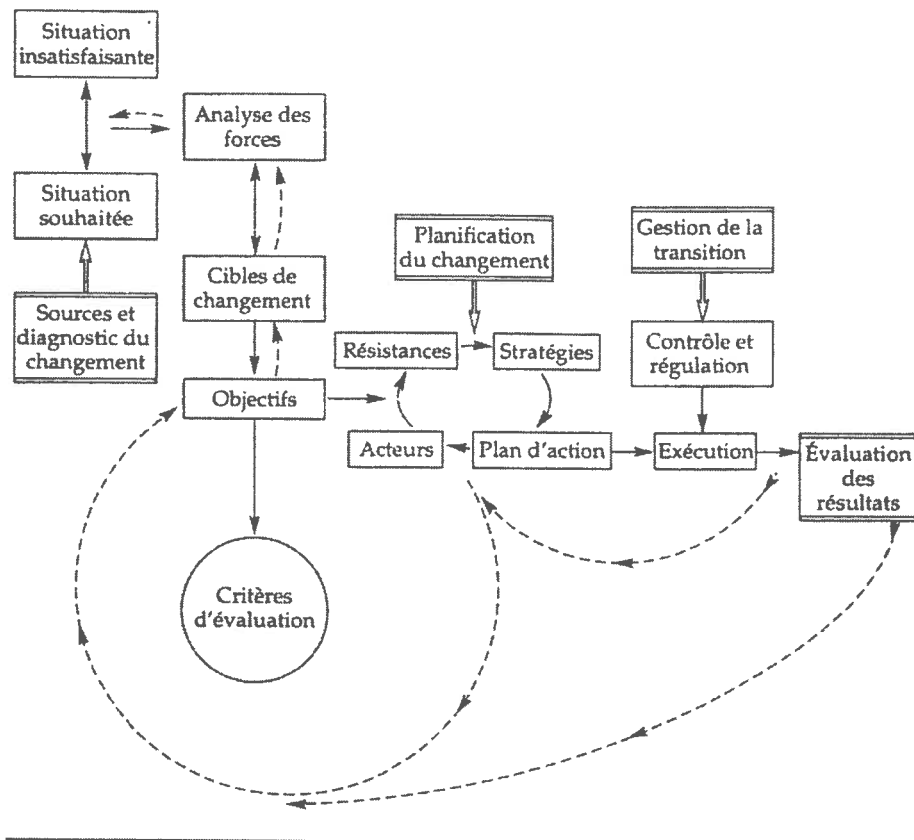
Plan d'implantation du changement					
Projet de paiement direct – Direction des services de recouvrement					
Activités	Acteurs		Échéancier		Commentaires
	Responsable	Collaborateurs	Début	Fin	
compte des caractéristiques de la situation qui ont été définies au préalable (résistance, destinataires, relation de pouvoir...)					
<b>2.4. La désignation des acteurs concernés par l'action</b>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>2.5. L'établissement du plan d'actions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Articuler les moyens d'actions dans un plan et y inclure un calendrier</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>2.6 La conception et la préparation des outils nécessaires à l'action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer quelles sont les ressources nécessaires pour exécuter le changement</li> <li>Définir les rôles à exercer dans l'action par l'agent et ses collaborateurs</li> </ul>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>2.7 Élaborer et présenter la charte de projet</b>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>2.8 Entériner la charte de projet</b>	Comité de gestion de la direction				
<b>3. L'exécution du plan d'action</b>					
<b>3.1 Compléter avis de changement technologique</b>	Responsable CIA	CIA	60 jours avant la date prévue d'implantation		
3.1.2 Rencontre avec intervenants syndicaux	Responsable CIA	Conseiller RH			
<b>3.2 Les activités de communication</b>	Gestionnaire	CIA + conseiller communication			Ne pas oublier d'informer continuellement les intervenants syndicaux des avancements dans le

Plan d'implantation du changement					
Projet de paiement direct – Direction des services de recouvrement					
Activités	Acteurs		Échéancier		Commentaires
	Responsable	Collaborateurs	Début	Fin	
					cadre de l'implantation
3.2.1 Rencontres fréquentes des employés <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer les besoins de changement</li> <li>• Décrire le changement</li> <li>• Expliquer les impacts du changement et les modalités d'implantation</li> <li>• S'enquérir des questions</li> <li>• Écouter les préoccupations, expliquer le support offert</li> <li>• Susciter la collaboration des employés</li> </ul>	Gestionnaire	CIA			
3.2.2 Articles dans le bulletin de la direction	CIA	Conseiller communication			
3.2.3 Articles dans journal d'entreprise	CIA	Conseiller communication			
3.2.4 Lancement sur portail intranet de l'entreprise	CIA	Conseiller communication			
3.2.4 Notes internes et courriers électroniques	CIA	Conseiller communication			
<b>3.3. Les activités de formation</b>	Gestionnaires	CIA + Conseiller formation			
3.3.1 Identification des besoins de formation	Gestionnaires	Conseiller formation			
3.3.2 Élaboration de la session et des plans de formation	Conseiller formation	CIA			
3.3.3 Formation	Conseiller formation	Gestionnaires			
3.3.4 Évaluation post-formation et coaching des employés	Gestionnaires	Conseiller formation			
<b>3.4 Trouver des mécanismes pour assurer le suivi dans l'implantation du changement</b>	CIA	Conseiller commercialisation			

Plan d'implantation du changement					
Projet de paiement direct – Direction des services de recouvrement					
Activités	Acteurs		Échéancier		Commentaires
	Responsable	Collaborateurs	Début	Fin	
<b>3.4 Journée de lancement d'implantation du changement (reconnaissance)</b>	Direction + gestionnaires	CIA			
<b>4. L'évaluation des résultats obtenus</b>					
<b>4.1 La conception et l'élaboration des instruments de contrôle et d'évaluation</b>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>4.2. Définir des critères et des moyens d'évaluation des objectifs de changement</b>	CIA	Conseiller commercialisation			
<b>4.3 Évaluer constamment le progrès vers les objectifs</b>	Comité de gestion de la direction	CIA			

Figure 15: La démarche de changement abrégée selon Colletterte, Delisle et Perron (1997)

## Schéma-synthèse sur la démarche du changement organisationnel



### **Conclusion**

Tout projet de recherche comporte des limites qui découlent des choix méthodologiques que le chercheur doit effectuer, notre recherche ne fait pas exception. Nous terminerons en abordant les limites de notre recherche selon le devis que nous avons dû employer et les pistes de recherches futures.

Pour des considérations pratiques et de faisabilités, c'est-à-dire l'accès et la disponibilité des informations, les délais, les relations nous permettant de faire les observations, le contexte organisationnel et l'emplacement géographique, nous avons dû effectuer des choix méthodologiques qui ont été déterminés par ces contraintes. Notamment en regard au choix de l'échantillon, qui a été de type non probabiliste puisqu'il a été édicté selon les contraintes présentes et suggéré par les

gens de l'organisation.

Notre recherche est limitée par la disponibilité et la nature des données recueillies. Bien que Yin (1994) et Miles et Huberman (1991) suggèrent d'utiliser plusieurs sources de données différentes pour améliorer la validité du construit de recherche, il demeure certaines limites. Certes, nous avons utilisé l'observation directe et le recueil de données existantes. Dans certain cas, ces méthodes ne nous ont pas permis d'approfondir les informations comme nous l'aurions désirés.

En effet, nous avons été confrontés à quelques difficultés découlant de l'utilisation de données existantes dans les dossiers d'employés. Par exemple, afin d'identifier l'origine sociale des agents de recouvrement, nous avons dû utiliser la provenance des employés lors de leur embauche pour y pallier. L'utilisation de données existantes nous a restreint à l'information contenue aux dossiers des employés. Il est possible qu'un autre choix méthodologique aurait pu nous permettre d'approfondir cette donnée.

Dans le même ordre d'idées, il aurait été préférable d'avoir une mesure plus directe des variables portant sur l'expérience du changement et l'expérience avec l'informatique surtout, comme nous l'avons constaté lors de la revue de la littérature, qu'elles sont d'une pertinence indéniable dans l'adoption d'un comportement de résistance à l'égard du changement.

De plus, l'observation directe limite les biais dus au traitement successif des données. Nous n'avons observé qu'une rencontre portant sur le projet de changement technologique. Bareil et Savoie (1999) commente certaines lacunes des théories portant sur la résistance et soulignent que lorsqu'on essaie de mesurer les résistances, c'est souvent par une tierce partie, qui souffre elle-même de la situation et qui n'est pas neutre. Gauthier (1984) souligne que le choix

d'observateur neutre limite les biais. Certes, cette rencontre était la plus importante, il aurait été tout de même intéressant d'assister au déroulement du projet depuis le commencement. Cette rencontre, bien que cruciale, nous a limité qu'à observer les participants qu'au moment de notre intervention.

Bref, comme le souligne Gauthier (1984), la méthodologie de l'observation directe, pas plus que les autres méthodes de cueillette de données en sciences humaines, ne présente de critères absolus de « scientificité » de ses données : les critères, ici comme ailleurs, sont relatifs ; il s'agit de limiter les biais et de donner aux lecteurs les éléments pour le situer, en leur présentant clairement les instruments de la démarche de cueillette et d'analyse de données.

Finalement, la portée du mandat à l'intérieur du processus du changement nous commandait d'intervenir en amont du processus et de tenter de prédire les comportements de résistance, pour par la suite, proposer un plan de déploiement du changement en fonction de la réalité organisationnelle du requérant. Pour ce faire, nous avons établi à partir d'une littérature dissipée, une typologie de résistance et des indicateurs pour construire notre plan d'observation et nos catégories d'analyse. Nous sommes conscients que dans certains cas, les indicateurs soulignés ne sont pas mutuellement exclus, c'est-à-dire qu'une même observation aurait pu être affectée à plus qu'une seule catégorie. L'interdépendance des variables introduit un autre biais et impose une limite supplémentaire à notre recherche.

Dans l'ensemble, malgré les limites imposées par les choix méthodologiques et la réalité organisationnelle, nous considérons avoir atteint nos objectifs en grande partie et réalisé le mandat qui nous avait été confié par l'organisation.

De plus, chaque projet de recherche possède des caractéristiques qui lui sont propres. Toutefois, au delà de ses spécificités chaque projet s'inscrit dans un

courant plus général visant à approfondir les connaissances dans un domaine d'étude. Certaines pistes de recherche nous semblent intéressantes afin d'enrichir les connaissances portant sur la résistance au changement et le processus de changement en général.

Morin (2000) nous rappelle qu'un processus de changement réussi comprend trois (3) aspects : la décristallisation du niveau précédent, le déplacement vers le nouveau niveau et la cristallisation de la vie de groupe au second niveau. Notre intervention se situait en amont du processus de changement.

Il serait intéressant dans une recherche future, d'appliquer les typologies de résistance et un plan d'implantation du changement à une entreprise et d'en évaluer les impacts. Ce type de recherche longitudinale pourrait être des plus intéressantes. Elle impliquerait la présence du chercheur tout au long du processus de changement et lui permettrait de bien saisir la culture organisationnelle et s'imprégner de celle-ci pour poser un diagnostic et expliquer les comportements des individus du début à la fin du processus de changement.

Dans le même ordre d'idées une étude comparative avec un groupe témoin au sein de la même organisation pourrait être intéressante. Ce type de recherche permettrait d'évaluer les impacts des pratiques organisationnelles sur l'intensité des comportements de résistance et sur les résultats du projet de changement.

En conclusion, Cleland et al. (1995) résument bien en quelques mots la problématique et l'importance que l'on doit accorder à la résistance lors de l'implantation d'un changement technologique. Ils soulignent que la résistance des employés à tous les niveaux de l'organisation est un facteur des plus problématiques lors de l'implantation de nouvelles technologies. La crainte de perdre du pouvoir, de perdre son travail et surtout la crainte de l'inconnu sont des appréhensions importantes face à l'implantation de nouvelles technologies. Ce

qui dénote l'importance de s'y attarder et d'établir une bonne stratégie d'implantation pour faire en sorte que le projet de changement soit un succès:

« Employee resistance at all organizational levels to change is one of the most troublesome factors in technology implementation. Fear of the unknown, failure, job loss, and power loss are the reasons behind this resistance. Fear of the unknown constitutes employee concerns over moving from a known situation into one of unfamiliarity and uncertainty. Fear of failure is the concern that workers will not be able to master the new demands generated by technology. Fear of job loss is associated with the possibility of job elimination or change as a result of automation. Finally, fear of power loss is present in management and supervisor levels where increased integration of new technology will bring about management changes. »



## Bibliographie

Ader, M., le choc informatique, édition Denoël, France, 1984, 227 pages.

Agocs, C., Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression, Journal of Business Ethics; Dordrecht; Jun 1997, Volume: 16, no: 9.

Aladwani, A.M., Change management strategies for successful ERP implementation, Business process management journal, vol. 7, no.3, 2001, pp.266-275.

Ansoff, I. (1988), The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York, NY.

Dans :

Waddell, D., Resistance: a constructive tool for change management, Management Decision, vol 36, Issue 8, 1998.

Barber, D., Waving hello or waving good-bye? Organizational change in the information age, International Journal of Organizational Analysis, volume 45, no. 5 pp. 46-47, June 1998.

Bareil, C. et Savoie, A., Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel, Gestion, volume 4, numéro 3, automne 1999.

Barnett, W. D., Jr., An empirical study of the learning organization model in the information technology enabled process improvement, UMI dissertation services, Texas, Décembre 1999, 312 pages.

Bartoli, A. et Hermel, P., Piloter L'entreprise en mutation: une approche stratégique du changement, Les éditions d'organisation, Paris, 1986, 259 pages.

Bemmels, B. and Reshef, Y., "Manufacturing employees and technological change", Journal of Labour Research, Vol. 12 No. 3, 1991, été, pp. 231-46.

Bennett, John L., Change happens, HR magazine, vol.46, no.9, Alexandris, sept. 2001, pp.149-156.

Beer, M., et al., Pourquoi les grandes entreprises réagissent lentement, Harvard L'Expansion, vol. 34, 1992 pp.93-103

Dans:

Gaumont, D., La résistance au changement : un phénomène incontournable et non négligeable, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès science, avril 1999, 153 pages.

Kirkman, B. L. et Shapiro, D., The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance, Academy of Management Journal, vol. 44, No. 3, Mississippi state, juin 2001, pp.557-569.

Brassard, A., Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations sous la direction de Alain Rondeau, Changement organisationnel, tome 1, Collection gestion des paradoxes dans les organisations, éditions continents, 1998, 284 pages.

Bocialetti G., 1987, 'Quality of Work Life: Some Unintended Effects on the Seniority Tradition of an Industrial Union', Group and Organization Studies, pp. 386-410.

Dans:

Agocs, C., Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression, Journal of Business Ethics; Dordrecht; Jun 1997, Volume 16, Issue: 9.

Bovey, W. H. et Hede A., resistance to organisational change: the role of defence mechanisms, Journal of managerial psychology, vol. 16, no.7, 2001, pp.534-548.

Burgher, P. H., Changement: understanding and managing business change, Lexington books, Toronto, 1979, 277 p.

Cascio W., Thacker w. J. et al, la gestion des ressources humaines: productivité, qualité de vie au travail, profits, les éditions de la Chenelière, Montréal, 1999.

CEFRIO (le centre francophone d'information des organisations), European Procurement Managers Survey 2001 : a Study of B2B Internet Commerce, International Data Corporation, août 2001.

CIO Canada Magazine, Nationwide IT Study by Athabasca University and CIO Canada, janvier 2002.

Cleland and al, Human issues in technology implementation – Part 1, Industrial Management, Norcross, jul/aug 1995, vol 37, no. 4 p.22.

Coch, L., & French, J.R.P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. Human Relations, 1 (4), pp.512-532.

Coetsee, L., From resistance to commitment, public Administration Quarterly; Randallstown; Summer 1999, Volume 23, Issue 2.

Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R., Le changement organisationnel : Théorie et pratique, Les presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 1997, 169 pages.

Côté, Bélanger et Jacques, La dimension humaine des organisations, Gaétan Morin éditeur, Boucherville, 1994, 396 pages.

De Blasis, J-P., Les enjeux-clés de la bureautique, Les éditions d'organisation, Paris, 1985.

De Jager P., Resistance to change: a new view of an old problem, The futurist, vol. 35, no.3, Washington, Mai/Juin 2001, pp.24-27.

Dent, E. B. and Galloway Goldberg, S., Challenging "resistance to change", The Journal of Applied Behavioral Science; Arlington; Mars 1999, Volume 35, no. 1.

Dolan, S. L., Garcia, S., La gestion par valeurs, une nouvelle culture pour les organisations, les éditions nouvelles, Montréal, 1999, 293 pages.

Dolan S. L., Lamoureux, G., initiation à la psychologie du travail, Gaétan Morin éditeur ltée, 1990, 489 pages.

Dolan S. L., Saba T., Jackson S. et Schuler R., La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3ième édition, éditions du renouveau pédagogique, Montréal, 2002, 747 pages.

Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993) Management and organization (2<sup>nd</sup> ed.). Cincinnati, OH: South Western Publishing.

Dans:

Dent, E. B., and Galloway Goldberg, S., Challenging "resistance to change", The Journal of Applied Behavioral Science; Arlington; Mars 1999, Volume 35, no. 1.

Dutton, J. E., and J. M. Dukerich 1991 "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." Academy of Management Journal, 34: 517-554.

Dans:

Fox-Wolfgramm, S. J., and Boal, Kimberly B., and Hunt, James G., Organizational adaptation to constitutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks, Administrative Science Quarterly; Ithaca; Mar 1998, Volume 43, no. 1.

Eisen, H., Mulraney, B.J. and Sohal, A.S. (1992) "Impediments to the adoption of modern quality management practices", International Journal of Quality and Reliability Management, vol 9, no 5, pp.17-41.

Fédération de l'informatique du Québec (FIQ) – section Québec, l'utilité des nouvelles technologies pour les PME, octobre 2001.

Felkins, P. K. et al, Change management : a model for effective organizational performance, Library of congress Cataloging-in-Publication Data, New York, 1993.

Folger, R., Skarlicki, D. P., Unfairness and resistance: hardship mistreatment, Journal of organizational change management, vol.12, no.1, 1999. pp.35-50.

Gagné, P., M. Lefèvre, L'an deux de la qualité totale, cahier spéciale préparé par les éditions du Mont-Royal Inc., pour Bell Canada, Québec, Septembre 1992.

Dans :

Maillet, L., Psychologie et organisations : l'individu dans son milieu de travail, Agence D'Arc, Montréal, 1993.

Galpin, T. J., The human side of change : a practical guide for organization redesign, édition Jossey-Bass San Francisco, 1996.

Gaumond, D., La résistance au changement : un phénomène incontournable et non négligeable, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès science, avril 1999, 153 pages.

Gauthier, B., Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1984, 527 pages.

Gattiker, E. Urs, Technology management in organizations, Sage publications, 1990, 338 pages.

Grouard, B. et Meston, F., l'entreprise en mouvement: Conduire et réussir le changement, Paris: Dunod,1993.

Dans

Gaumond, D., La résistance au changement : un phénomène incontournable et non négligeable, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès science, avril 1999, 153 pages.

Gutknecht, M., The organizational and Human resources sourcebook, second edition, University Press of America, United states of America, 1990, 405 pages.

Hafi, T., Fabi, B., Les fondements du changement stratégique, les éditions transcontinental inc, Montréal, 1997, 372 pages.

Halley, C., Profiting from change, Management Research Groups, British institute of Management Foundation, 1983.

Hallier, J., James, P., Management enforced job change and employee perception of the psychological contract, Employee relations, vol. 19, no. 3, 1997, pp.222-247.

Harrison, Lapante et St-Cyr (1996), coopération et résistance dans les réseaux d'innovation du travail, document de recherche 96-8, département de relations industrielles, novembre 1996, 29 pages.

Hirschheim, R. et Newman M., Information Systems and User Resistance: theory and practice, The Computer Journal, vol.31, 1988, pp.398-408.

Horney, K (1937), The Neurotic Personality of Our time, Routledge & Kegan Paul, London dans: Young et Ann, Rule breaking and a new opportunistic managerialism, Management Decision, vol 37, no. 7, 1999.

Hultman, K. E (1979), The Path of Least Resistance, Learning Concepts, Texas, 1979, 153 pages.

Huul, W. W., It never was like it used to be!, Supervision, Burlington, April 1999, pp.9-10.

Igbaria, M. et Chakrabati A., Computer Anxiety and Attitudes towards Microcomputer Use, Behaviour and Information Technology, Vol. 9, 1990, pp.229-241.

Jacob, R. et Ducharme, J., Changement technologique et gestion des ressources humaines, fondements et pratiques, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 1995, 344 pages.

Jacob R., L'autoroute de l'information, la transformation des organisations et la personne au travail : la nécessaire réconciliation des paradigmes technocentriques et anthropocentrique, Changement organisationnel, tome 1, sous la direction de Alain Rondeau, Collection gestion des paradoxes dans les organisations, éditions continents, 1998, 284 pages.

Janet F., Management of change: technological developments and human resource issues in the information sector, Journal of managerial psychology, vol.12, no.5, 1997, pp.319-324.

Jansen K. J., The emerging dynamics of change: Resistance, readiness and momentum, HR. Human resource Planning, vol. 23, No. 2, Tempe, 2000, pp.53-55.

Javorek J., Time may change me, Incentive, vol 174, no.12, New York, Dec 2000, pp.24-27.

Johnson, B. (1992). Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems. Amherst, MA; HRD Press.

Dans:

Dent, E. B., and Galloway Goldberg, S., Challenging "resistance to change", The Journal of Applied Behavioral Science; Arlington; Mar 1999, Volume 35, No 1.

Kervin, J. B., Methods for Business Research, HarperCollins Publishers, New York, 1992, 749 pages.

Klouvi, Messan and H.Kleiner Brian; New developments in organizing around markets, Work Study, Vol 45, Issue 5, 1996.

Kotter, J. P., Leading Change, Harvard business school press, 1996, 187 pages.

Kurtz, P., Shared services centres: Overcoming resistance to implementation of a shared service centre, Management Accounting, London, Juillet / Août 1998, pp.47-48.

LaPlante, A., Rightsizing angst, Forbes; New York; June 7, 1993.

Lamb, M. C., Implementing change in the National Health Service, Journal of management in Medicine, vol.13, no. 5, 1999.

Landry, R. et Rivard, S., Le projet Harmonie, Gestion, vol. 25, numéro 4, hiver 2001.

Lawrence, P. R. (1968), How to deal with resistance to change, Harvard Business Review: Negotiating Corporate change, mai-juin 1996, pp.35-38.

Lawrence (1969) dans : Gaumont, D., La résistance au changement : un phénomène incontournable et non négligeable, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès science, avril 1999, 153 pages.

Lueddeke, G., Telecommunication in education and training and implications for the communications and information technologies, Education and Training, Vol. 39, Issue 7, 1997.

Mabin, V. J, Forgeson, S., Green, L. Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management, Journal of European Industrial training, vol. 25, no. 2-3-4, 2001, pp. 168-191.

Macadam, C., Addressing the barriers of managing change, Management Development Review, vol.9, no. 3, 1996.

Maillet, L., Psychologie et organisations : l'individu dans son milieu de travail, Agence D'Arc, Montréal, 1993.

Marjanovic, O., Supporting the "soft" side of business process reengineering, Business Process Management Journal, Vol 06 no. 1, 2000.

Markus, M.L. "Power, Politics and MIS Implementation", Communications of the ACM, Vol.26, No.7, 1983, pp.430-44.

Marquié, J.C., Thon, B. et Baracat, B. , age influence on attitudes of office workers faced with new computerized technologies: a questionnaire analysis, Applied ergonomics, volume 24, no. 3, 1994, pp.130 à 142.

Maurer, R. (1996), "Using resistance to build support for change", Journal for Quality & Participation, June, pp. 56-63.

Maurer, R., IS it resistance, or isn't it?, manage, Dayton, august 1998, pp.28-29.

Mink, O. G., Change at work: a comprehensive management process for transforming organizations, edition Jossey-Bass, San Francisco, 1993, 261 pages.

Miles A.M., Huberman A.M., Analysing qualitative data: A source book for new methods, Bervely Hills, CA, Sage, 1991.

Morin (1992), dans : Gaumond, D., La résistance au changement : un phénomène incontournable et non négligeable, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès science, avril 1999, 153 pages.

Morin, E. M. (2000), Psychologies au travail, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 2000.

Nanteuil, M., La participation des salariés aux changements du travail : une contribution au dialogue social, éditions liaisons, Paris, 1998, 91 pages.

Nelson L. D. et Kletke M. G (1990)., Individual adjustment during technological innovation: A research framework, Behavior and Information technologies, vol.9, no.4, pp.257-271.

Oakland, J. and Sohal, A.S. (1987), "Production management techniques in UK manufacturing industry: Usage and Barriers" International Journal of Operations and Production Management, Vol 7, No 1, pp.8-37.

Parisella, J., L'employé, l'entreprise et la formation, un partenariat triomphant, l'effectif, vol.4, numéro 3, juin/juillet/août 2001.

Parsons, C. K et al. Employee responses to technologically-driven change: the implementation of office automation in a service Organization, Human Relations, vol 44, no.12, 1991, p.1331.

Pemartin, D., Réussir le changement: mutations des entreprises et problèmes humaines, éditions ESF, entreprises modernes d'édition, Paris, 1987.

Perren, L., Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development, Career Development International, Vol 1, Issue 4, 1996.

Pichault, F., Le conflit informatique: gérer les ressources humaines dans le changement technologique, Éditions universitaires, Paris 1990, 259 pages.

Pichault, F., Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique. Édition De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1993, 187 pages.

Pinsonneault, A., Le projet Harmonie: une analyse de quelques facteurs clés de succès, Gestion, vol. 25, numéro 4, hiver 2001.

Poussart, B., L'utilisation des technologies de l'information et des communications au travail en 2000, collection « L'économie du savoir », Direction des statistiques économiques et sociales, Institut de la statistique du Québec, avril 2002, 58 pages.

Quivy, R. et Campenhoudt, L. V., Manuel de recherche en sciences sociales, éditions Dunod, Paris, 1995, 287 pages.

Robertson, D. (1994), Choosing to change, HEQC, London. Dans: Lueddeke, George; Telecommunications in education and training and implications for the communications and the information technologies, Education and training, vol.39, no. 7, 1997.

Rondeau, A. La transformation des organisations: ce qui affecte la réussite, Centre d'études en qualité totale, Cahier de recherché no 01-94, février 1994, 11 pages

Dans:



Gaumond, D., La résistance au changement : un phénomène incontournable et non négligeable, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès science, avril 1999, 153 pages.

Salomon, J.-J., Prométhée empêtré : la résistance au changement technique, collection futuribles, Paris, Pergamon Press, 1981.

Scharmehorn et al. (1994), Comportement et organisation, Éditions du nouveau pédagogique, St-Laurent, Québec, p.571.

Schein, E. (1988), Organisational Psychology, 3<sup>rd</sup> ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Dans:

Waddell, D., Resistance: a constructive tool for change management, Management Decision, vol 36, no. 8, 1998.

Schneider, D. M. et Goldwasser C., Be a model leader of change, Management review; New York; Mar 1998, vol. 87, no. 3.

Scott, C. D. et Jaffe, D. T., Managing organizational change: A practical guide for Managers, Crisp Publications, inc., California, 1989, 71 pages.

Senge, P. M. (1990). Fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Dans:

Dent, E. B., and Galloway Goldberg, S., Challenging "resistance to change", The Journal of Applied Behavioral Science; Arlington; Mar 1999, Volume 35, no. 1.

Slem, C. M. et Levi, D. J. , Attitudes about the impact of technological change: comparison of U.S. and Japanese workers, the journal of high technology management research, vol. 6, no.2, 1995, pp.212-227

Smeds, R., Managing Change towards Lean Enterprises, International Journal of Operations & Production Management, Vol 14, Issue 3 , 1994.

Statistique Canada, Rôle des technologies de l'information et des communications dans la croissance économique du secteur des entreprises, mars 2002.

Stauffer M., Technological change and the older employee: implications for introduction and training, Behaviour & information technology, vol. 11, no. 1, 1992, pp.46-52

Stebel, P. (1996), Why do employees Resist change, Harvard Business Review: Negotiating Corporate change, Mai-Juin 1996, p.56

Stewart, J., Managing change through training and development, second edition, London, 1996, 218 pages.

Terziovski, M., Sohal, A.S. and Moss, S. (1997), A longitudinal Study of Quality Management Practices in Australian Organizations, Department of Management, Monash University, Melbourne.

Dans:

Waddell, D., Resistance: a constructive tool for change management, Management Decision, vol 36, Issue 8, 1998,

Thiétart, R.-A. et al. (1999), Méthodes de recherche en management, les éditions Dunod, Paris, 535 pages.

Vincent, C., La formation, relais de la stratégie d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1990, 143 pages.

Waddell, D., Resistance: a constructive tool for change management, Management Decision, vol 36, Issue 8, 1998,

Weisbord, M. R. (1987). Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community. San Francisco: Jossey-Bass.

Dans:

Dent, E. B., and Galloway Goldberg, S., Challenging "resistance to change", The Journal of Applied Behavioral Science; Arlington; Mar 1999, Volume 35, Issue 1.

Yin, R. K. (1994), Case study research : design and methods: Second edition, Applied Social research Methods Series, volume 5, 170 pages.

Zaltman, G. and Duncan, R. (1977), Strategies for planned Change, Wiley, Toronto.

Dans:

Waddell, D., Resistance: a constructive tool for change management, Management Decision, vol 36, Issue 8, 1998.

## **Annexe**

**Annexe 1: Description de fonction de l'agent de recouvrement**

HYDRO-QUÉBEC.

DESCRIPTION DE FONCTION  
BUREAU

no. d'emploi: 043 580      numéro de dossier: 6

titre d'emploi: Agent recouvrement

vice-présidence et/ou direction générale:

direction ou région :

service ou secteur :

division ou district:

approbations				

NATURE DU TRAVAIL

PERCEVOIR LE PAIEMENT DES FACTURES D'ÉLECTRICITÉ ET AUTRES COMPTES NON PAYÉS ET INTERROMPRE LE SERVICE SI REQUIS.

TÂCHES TYPES

- Réclamer chez l'abonné résidentiel, commercial ou industriel le paiement des comptes en souffrance, des chèques irrécouvrables, décider, selon les directives, s'il doit accorder à l'abonné un délai ou s'il doit interrompre le service.
- Effectuer les recherches sur place dans le cas où un abonné est déménagé sans laisser d'adresse, rapporter les cas de raccordements illégaux, de compteurs défectueux ou mal identifiés.
- Obtenir des rendez-vous chez les abonnés ou avec les syndicats, informer les abonnés des règlements et fournir les explications nécessaires.
- Interrompre le service et enlever le compteur lorsque requis, rétablir le service après paiement.
- Remplir divers rapports d'activités, tels que: enquêtes faites sur place, numéros de compteurs, anomalies découvertes, montants perçus, interruptions, etc.

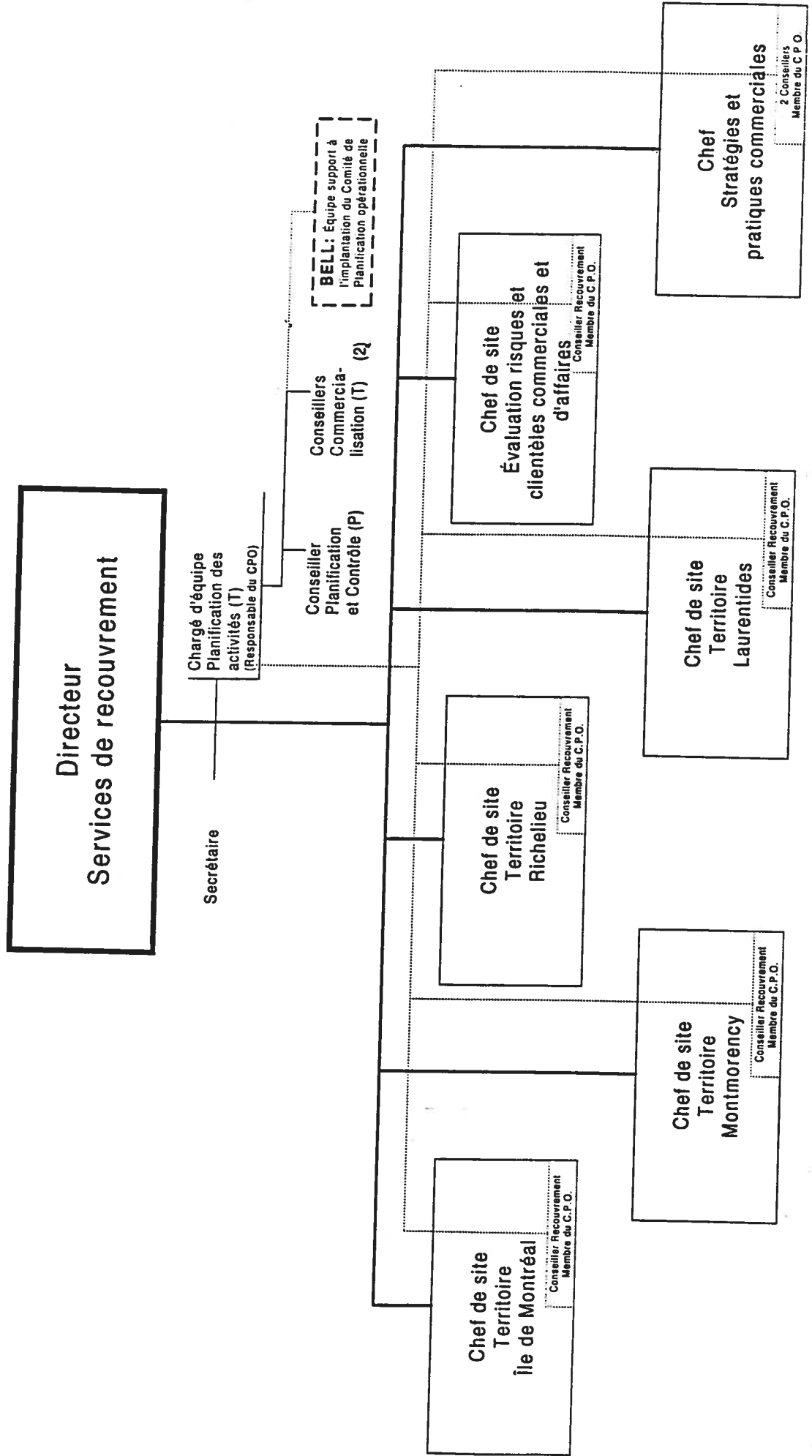
Les tâches mentionnées reflètent les éléments caractéristiques de l'emploi identifié et ne doivent pas être considérés comme une énumération exhaustive de toutes les exigences occupationnelles inhérentes.

facteur Degré	Connaissances	Latitude	Complexité	Récompensation	Cond.de trav.	Total	Classe
	2	2	2	2	4		
Point age	55	65	64	98	39	321	03

Émis par le service Rémunération du travail      Date officielle      8 3 1 2 0 2

**Annexe 2: Organigramme de la Direction des services de recouvrement**

# Organigramme Direction Services de recouvrement



**Légende:**  
 - Lien fonctionnel du Comité de Planification des opérations: .....  
 - Poste temporaire: (T) .....  
 - Poste permanent: (P) .....  
 - Consultants externes: [-----]

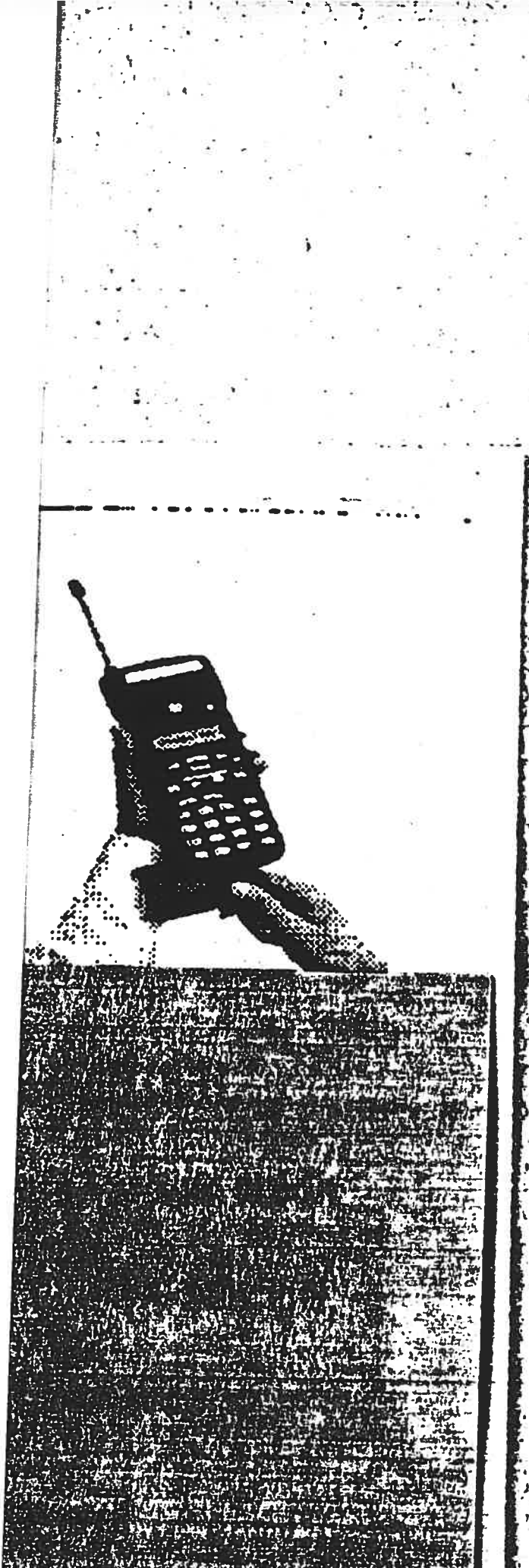
**Annexe 3: Illustration du TPV**



Q

Q

Q



**Annexe 4: Tract syndical du 4 mars 2003**



# En route vers le RESPECT !

Volume 2, numéro 6

4 mars 2003

Syndicat des  
employé-e-s  
de techniques  
professionnelles  
et de bureau  
d'Hydro-Québec  
Section locale  
2000  
SCFP - FTQ

## **Les membres veulent de l'action... (suite)**

Nos augmentations de salaires sont importantes, mais il faut qu'il nous reste des emplois !

Que valent des augmentations de salaires si on continue de couper des emplois à ce rythme ? En effet, nos emplois sont précarisés particulièrement par :

### **l'augmentation de la sous-traitance et l'arrivée de plusieurs changements techniques et technologiques (CTT).**

Hydro-Québec demande notre expertise pour l'aider à implanter des procédés différents tels S.I.C., Dcartes, Maître d'œuvre unique et autres, particulièrement à la division Distribution. Parallèlement, celle-ci, devant la Régie de l'énergie, annonce déjà des coupures de postes de l'ordre de quelques centaines lorsque le projet S.I.C. (Clientèle) sera implanté.

À la table « Relève de la main-d'œuvre », cet employeur est avare de commentaires sur ces sujets primordiaux pour nous tous. Il est plus enclin à nous demander de la flexibilité que de nous parler d'emplois.

IL APPARTIENT À CHACUN DE NOUS **de ne pas collaborer à ces implantations**, ainsi qu'à la sous-traitance, tant que nous n'aurons pas l'assurance que nos emplois seront maintenus à l'interne, qu'ils évolueront avec la technologie et qu'on nous donnera la formation nécessaire.

IL NOUS APPARTIENT AUSSI **de ne pas collaborer aux remplacements de cadres et de ne plus assister aux comités de gestion (COGE)**, même sur invitation spéciale !

L'emploi c'est notre enjeu majeur. La permanentisation, la formation pour tous, la reconnaissance de nos acquis d'expérience sont ce pourquoi nous nous battons.

**Soyons solidaires, c'est notre avenir qui en dépend.**

**C'est une question de RESPECT !**

#### **Dernière heure :**

Dans le cadre de la négociation « Relève de la main-d'œuvre » des rencontres sont prévues cette semaine et la semaine prochaine. Les représentants patronaux doivent nous répondre, entre autres, sur l'architecture d'emplois (donc sur leur position concernant les représentants S.A.V.) C'EST À SUIVRE...

**Annexe 5: Exemple d'une charte de projet**

# CHARTRE DE PROJET

# NOM DU PROJET

Émilie Le

27 Juin 2002

## INFORMATION

No. du projet : RH-001

Descriptif du projet : Clarifier les rôles et les responsabilités des

Phase : Projet

Type :

Poste Investissement :

Support de coûts :

## MISE EN CONTEXTE

Une demande initiale visait à clarifier les rôles et responsabilités des diffuseurs et aides-techniques au site Ile-de-Montréal. En effet, certaines tâches n'étaient pas assumées et d'autres l'étaient par plus d'une personne. Ces situations provoquent encore aujourd'hui des frictions entre les titulaires de ces emplois. De plus, suite à la décision concernant le rattachement des conseillers formation, il appert que les rôles et responsabilités sont assumés différemment d'un site à l'autre, non seulement pour les conseillers formation mais également pour les aviseurs techniques.

## FINALITÉ

Par rapport aux enjeux d'Hydro-Québec, le projet vise à augmenter "L'expertise et la mobilisation des employés" et "L'efficacité et la synergie des activités". Par rapport aux stratégies de la division Hydro-Québec Distribution, le projet vise à "Consolider les acquis en matière de qualité du service au Québec" en précisant les rôles et en augmentant l'efficacité entre certains emplois, de manière à assurer la rentabilité du Distributeur et l'équité entre les clients.

## ENVERGURE

### PHÉNOMÈNES LIÉS

### CHARGES DE TRAVAIL

### COÛTS

### DÉBUT

### COMPLÉMENTS

	Interne	externe	en milliers \$	Début	Fin	Commentaires
1- Modèle précisant rôles et responsabilités (A-T/diffuseur)						
2- Démarche visant à mesurer l'écart réalité/modèle						
3- Réalisation de la démarche au site Montréal résidentiel						
4- Compte rendu de l'intervention au Coge DSR						
5- Réalisation de la démarche dans les autres sites						
<b>TOTAL</b>	0	0	0			

## BÉNÉFICES

1. Efficacité des processus de travail et des ressources;
2. Gestion simplifiée grâce à l'imputabilité plus claire;
3. Amélioration des communications entre les intervenants en site;
4. Mobilisation accrue des ressources (accroissement de la responsabilisation, reconnaissance des compétences, enrichissement de l'emploi et amélioration du climat);
5. Préciser la structure de soutien du coaching.

## RISQUES

1. Démobilisation des ressources (emplois visés et les autres) à cause du degré de confusion relié aux rôles;
2. Diminution de la qualité du climat de travail;
3. Rôles et responsabilités de plus en plus différent d'un site à l'autre;

## APPROBATION FOURNISSEUR

## APPROBATION CLIENT

Daniel Villeneuve

date

Daniel Gagnon

date

date

date

**Annexe 6: Exemple avis de changement technique et technologique à l'intention des syndicats**

Titre du changement	Avis no (direction) *
---------------------	-----------------------

\* Les numéros des avis sont assignés par le système informatisé de « Gestion des avis de changement technique et technologique »

Émission	A M J	Début de l'implantation	A M J	Fin du projet	A M J	
----------	-------	-------------------------	-------	---------------	-------	--

Prépare par (dactylographier et signer)	A M J	Approuve par (dactylographier et signer)	A M J	Titre
---	-------	--	-------	-------

### Groupe(s) d'emploi(s) syndiqué(s) touché(s)

<input type="checkbox"/> Bureau	<input type="checkbox"/> Métiers	<input type="checkbox"/> Techniciens(nes)	<input type="checkbox"/> Réparateurs(trices)	<input type="checkbox"/> Ingénieurs(es)
---------------------------------	----------------------------------	---	--	---

### Envergure du changement

<input type="checkbox"/> Provincial	<input type="checkbox"/> Vice-présidence ou unité relevant d'une vice-présidence
-------------------------------------	--

### Responsables

Unité administrative qui introduit le changement	Code de responsabilité
--	------------------------

Supérieur(e) hiérarchique qui gère le changement	Titre								
Adresse	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Téléphone Bell</td> <td style="width: 25%;">Poste</td> <td style="width: 25%;">Téléphone Hydro</td> <td style="width: 25%;">Poste</td> </tr> <tr> <td>( )</td> <td></td> <td>( )</td> <td></td> </tr> </table>	Téléphone Bell	Poste	Téléphone Hydro	Poste	( )		( )	
Téléphone Bell	Poste	Téléphone Hydro	Poste						
( )		( )							

Charge(e) de l'implantation	Titre	Téléphone Bell	Poste	Téléphone Hydro	Poste
		( )		( )	

### Description de la nature du changement

1. Description de la situation actuelle

2. Description des modifications

3. Les repercussions sur le travail des employés(es) (tâches, qualifications des employés(es), horaires, lieu de travail) sont les suivantes :

### Liste des emplois touchés par le changement

Numéro d'emploi *	Titre de l'emploi	No de dossier **	Nbre approx. d'employés(es) touchés(es)	Code de resp.	Lieu de travail

\* Pour les emplois Bureau et Métiers seulement

\*\* Pour les emplois Bureau seulement

### Liste des emplois qui recevront de la formation

Numéro d'emploi	Titre de l'emploi	Genre de formation	Durée prévue de la formation

Commentaires

### Unité administrative où s'implante le changement

Unité administrative (direction ou région)	√	Code de resp.	Responsable local	Titre	Date prévue d'implantation
					A M J

### Cheminement de l'avis

Dans le cas d'un changement d'envergure provinciale, le (la) gestionnaire initiateur(trice) du changement fait parvenir cet avis au (à la) chef de service « Conditions de travail du personnel syndiqué » ;

Dans le cas d'un changement touchant une vice-présidence ou une plus petite unité administrative, le (la) gestionnaire initiateur(trice) du changement fait parvenir cet avis à la ou aux personne(s) responsable(s) du Comité de changements techniques et technologiques de sa vice-présidence.



D

O

O