

Université de Montréal

Réactions et stratégies de communication des gestionnaires
face au changement

par

Julie Lavigne

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître es sciences
en sciences de la communication organisationnelle

Août 2004

© Julie Lavigne, 2004



P

90

U54

2004

V.023

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
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Réactions et stratégies de communication des gestionnaires
face au changement

présenté par

Julie Lavigne

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Daniel Robichaud

Président-rapporteur

Nicole Giroux

Directrice de recherche

Christiane Demers

Membre du jury

Sommaire

Les réactions au changement, plus particulièrement la résistance à celui-ci, est un phénomène qui préoccupe encore beaucoup de chercheurs et de professionnels de la communication organisationnelle et de la gestion. En effet, la résistance est perçue comme un problème des organisations en contexte de changement. C'est une des raisons pour laquelle la littérature sur les réactions au changement porte essentiellement sur les réactions négatives (la résistance). Cette littérature se préoccupe majoritairement de la résistance des subordonnés et discutent très peu de la résistance ou des réactions des gestionnaires face au changement. Nous n'y retrouvons donc pas d'études sur les représentations des gestionnaires vis-à-vis du changement et des réactions des autres (subordonnés, gestionnaires et dirigeants). De plus, malgré les nombreuses recherches effectuées sur le sujet, nous remarquons qu'il n'y a, à notre connaissance, aucune typologie des raisons pour lesquelles les gens résistent, des formes de résistance et des stratégies pour gérer cette résistance. Par ce mémoire, nous cherchons à mieux expliquer ces différents aspects au sein d'une restructuration qui influence l'organisation du travail. En ce sens, nos questions de recherche sont les suivantes :

1. Comment les gestionnaires réagissent-ils au changement?
2. Comment les gestionnaires réagissent-ils à la résistance ou à l'adhésion des autres membres de leur équipe de travail soit leurs employés ou leurs collègues gestionnaires?
3. Quelles sont leurs réponses, à ces réactions, en terme de stratégies plus précisément leurs stratégies de communication?

Nous avons réalisé, à la suite de la revue de la littérature, une typologie sur le « pourquoi » de la résistance, sur les formes de résistance et sur les stratégies pour la gérer. De plus, nous avons conçu un modèle pour tenter d'expliquer la manière dont la résistance et l'acceptation se constituent dans les situations de changement. Par la suite, nous avons réalisé une étude de cas de changement qui nous a permis de mettre en lumière la grande place qu'occupe la communication dans les collectifs de travail. À la suite de ce constat, nous avons modifié notre modèle. Nous avons découvert que la résistance est un phénomène qui évolue par la communication circulant de façon interactive entre les divers intervenants du changement. C'est ainsi qu'elle est négociée et qu'il est possible de la gérer.

Mots clés : résistance au changement, acceptation du changement, communication, négociation, relations de pouvoir, apprentissage.

Abstract

The reactions to change, more particularly resistance to change, is a phenomenon which still preoccupies many researchers and professionals of organisational communication and management. Indeed, resistance is perceived as a problem of organisations in the context of change. It's one of the reasons why existing literature discusses primarily the negative reactions (resistance) towards change. This literature is mainly interested in the resistance of subordinates and talks very little about managers reactions or resistance to change. Thus we do not find studies on managers interpretations regarding change and their reactions to others. Moreover, in spite of the many researches carried out on the subject, we notice that there isn't, to our knowledge, a typology of the reasons for which people resist, of the forms of resistance and the strategies to manage it. By this present paper, we seek to better explain these various aspects within a restructuring process which influences the organization of work. Accordingly, our research questions are as follows:

1. How do managers react to the change?
2. How the managers react to the resistance or to the acceptance by the other members of their work team, there employees or their fellow managers?
3. What are their answers to these reactions, in terms of strategies, more precisely their communication strategies?

We created, following the literature review, a typology on the raisons of resistance, on the forms of resistance and the strategies to manage it. Also, we designed a model to try to explaining the way in which resistance and acceptance are constituted in situations of change. A case study was then conducted which enabled us to clarify the importance of communication in different types of work groups. Following this finding, we modified our model. We discovered that resistance is an evolving phenomenon thanks to communication. It's thus in this way that it is negotiated and manageable.

Key words: resistance to change, acceptance of change, communication, negotiation, power relations, learning.

Table des matières

SOMMAIRE	III
ABSTRACT	IV
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES SYMBOLES	IX
LISTE DES ANNEXES	X
REMERCIEMENTS	XI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE : LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT VUE SOUS DIVERSES PERSPECTIVES	4
1.1. LES DIVERSES PERSPECTIVES.....	4
1.2. LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT QU'EST-CE QUE C'EST?.....	12
1.3. LA PROBLÉMATIQUE.....	13
1.3.1. <i>Les aspects négligés de la littérature</i>	13
1.3.2. <i>Le questionnement de recherche</i>	14
CHAPITRE 2. CADRE THÉORIQUE	16
2.1. L'ÉVOLUTION DES RÉACTIONS AU CHANGEMENT DANS LE TEMPS.....	16
2.2. L'ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION QUE LES GESTIONNAIRES SE FONT DU CHANGEMENT.....	18
2.3. NOTRE MODÈLE DE REPRÉSENTATION, D'INTERACTION ET D'ACTION DANS UNE SITUATION DE CHANGEMENT.....	19
2.4. UNE TYPOLOGIE DES FORMES DE RÉACTIONS AU CHANGEMENT.....	24
2.4.1. <i>Les formes actives de résistance des subordonnées et des supérieurs</i>	25
2.4.2. <i>Les formes passives de résistance des subordonnées et des supérieurs</i>	28
2.4.3. <i>Une distinction des formes de résistance entre supérieurs et subordonnés</i>	30
2.5. LES STRATÉGIES POUR GÉRER LA RÉSISTANCE.....	33
2.5.1. <i>Les stratégies individuelles</i>	33
2.5.2. <i>Les stratégies organisationnelles</i>	34
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE	43
3.1. L'APPROCHE UTILISÉE.....	43
3.2. LE TERRAIN CHOISI.....	45
3.3. LES DONNÉES RÉCOLTÉES.....	46
3.4. L'ÉTUDE DE CAS RÉDIGÉE.....	47
3.5. LES DONNÉES ANALYSÉES.....	47
CHAPITRE 4. DESCRIPTION DU CHANGEMENT : PASSAGE D'UNE STRUCTURE FONCTIONNELLE À UNE STRUCTURE MATRICIELLE	49
4.1. LA DESCRIPTION DE L'ORGANISATION.....	49
4.1.1. <i>L'histoire organisationnelle</i>	49
4.1.1.1. Les expériences passées de changements.....	49
4.1.1.2. Une culture et un travail solitaire.....	50
4.1.1.3. Une structure fonctionnelle incompatible.....	51
4.1.2. <i>Les mouvements précurseurs</i>	51
4.1.3. <i>Les particularités du changement</i>	54
4.1.3.1. Une nouvelle structure.....	55
4.1.3.2. Apprendre à travailler différemment.....	58
4.1.3.3. Penser et agir autrement.....	59

4.1.4. <i>La mise en œuvre du changement</i>	60
4.1.4.1. La période d'analyse	60
4.1.4.2. La période de préparation et de planification	62
4.1.4.3. La période d'implantation	63
4.1.5. <i>La poursuite du changement</i>	66
CHAPITRE 5. PRÉSENTATION DES DONNÉES : RÉACTIONS, PERCEPTIONS ET RÉPONSES DES GESTIONNAIRES EN SITUATION DE CHANGEMENT	67
5.1. LES CADRES	67
5.1.1. <i>Les réactions : du cas par cas</i>	67
5.1.2. <i>L'expérience de changement, les difficultés rencontrées et les stratégies utilisées</i>	71
5.1.2.1. Les difficultés individuelles des cadres	71
5.1.2.2. Les stratégies individuelles des cadres	72
5.2. LES SUBORDONNÉS VUS PAR LES CADRES	74
5.2.1. <i>Les réactions : quelques explications</i>	74
5.2.2. <i>Les manifestations des réactions</i>	76
5.2.2.1. Les manifestations de l'acceptation	76
5.2.2.2. Les manifestations de l'opposition	78
5.2.2.3. Les manifestations de l'ajustement	80
5.2.2.4. Les réponses des cadres à l'opposition des employés	81
5.3. LES CADRES ENTRE EUX	87
5.3.1. <i>Les manifestations de l'acceptation et de l'opposition</i>	87
5.3.2. <i>Les manifestations de l'ajustement</i>	89
5.3.3. <i>Les stratégies pour maintenir l'engagement des cadres</i>	90
5.3.4. <i>Les stratégies pour gérer l'opposition des cadres dans le quotidien</i>	91
5.3.5. <i>Les stratégies de l'équipe de gestion pour gérer l'opposition</i>	92
5.4. ÉPILOGUE	93
CHAPITRE 6 : L'ANALYSE DES DONNÉES	95
6.1. LES CADRES ET LE CHANGEMENT	95
6.2. LES CADRES ET LES EMPLOYÉS	98
6.3. LES CADRES ENTRE EUX	104
6.4. LA GESTION DES RÉSISTANCES COMME UN PROCESSUS DE NÉGOCIATION	106
6.4.1. <i>La dimension politique</i>	108
6.4.2. <i>La dimension communicationnelle</i>	109
6.4.3. <i>La dimension de l'apprentissage</i>	113
CONCLUSION	115

Liste des tableaux

Tableau 1 -	La résistance au changement vue sous diverses perspectives.....	5
Tableau 2 -	Les formes de la résistance au changement.....	25
Tableau 3 -	Les stratégies pour gérer la résistance.....	36
Tableau 4 -	Les difficultés individuelles rencontrées par les cadres en cours de changement.....	97
Tableau 5 -	Pourquoi les employés réagissent-ils face au changement?	98
Tableau 6 -	Manifestation de l'acceptation des employés.....	99
Tableau 7 -	Manifestation de l'opposition des employés.....	100
Tableau 8 -	Manifestation d'ajustement des employés.....	101
Tableau 9 -	Stratégies communicationnelles des cadres face à l'opposition des employés dans une intention de collaboration.....	102
Tableau 10-	Une équipe de gestion collaborative pour gérer l'opposition au changement : quelques stratégies communicationnelles.....	105

Liste des figures

Figure 1 - Modèle de la représentation, l'interaction et l'action dans les situations de changement.....	21
Figure 2 - Structure fonctionnelle.....	56
Figure 3 - Structure matricielle.....	57
Figure 4 - Chronologie des événements du changement.....	62
Figure 5 - L'implantation du changement tel que pensé.....	110
Figure 6 - La modification du changement.....	112

Liste des symboles

HQ	Hydro-Québec
IREQ	Institut de recherche d'Hydro-Québec
F/A	Fusion/acquisition

Liste des annexes

Annexe 1 - Grille d'entrevue.....	XIV
Annexe 2 - Lettre de consentement.....	XV

Remerciements

*« Il faut toujours faire ce que l'on croit ne pas pouvoir faire. »
Eleanor Roosevelt*

En décidant de réaliser ce mémoire, je me suis lancée dans toute une aventure et dans un monde qui m'était jusqu'alors inconnu. Plusieurs personnes m'ont soutenue tout au long de ce projet d'envergure et je tiens aujourd'hui à les remercier. Je souhaite faire part de ma gratitude à ma directrice de recherche, Nicole Giroux, qui par son soutien inconditionnel m'a permise de me dépasser à travers les différentes étapes de cette recherche. Elle est une femme brillante et passionnée par son travail.

Un gros MERCI...

- À tous les représentants de l'IREQ qui ont accepté si généreusement de participer à cette étude. Vous avez été la source de mon inspiration.
- À mes bailleurs de fonds qui ont cru en mon potentiel de chercheuse, le Groupe Cogeco, la Faculté des études supérieures (F.E.S.) et le département de communication de l'Université de Montréal.
- À toute ma famille, proche et élargie. Plus spécifiquement, ma mère, ma grand-mère et Gilles qui ont su m'encourager et me donner confiance dans la réalisation de mes études.
- À Jean-François, mon tendre amour, qui a su si bien m'accompagner dans les moments les plus difficiles. « La mesure de l'amour, c'est d'aimer sans mesure. » Son écoute et sa présence me sont très précieuses.
- À mes collègues et amies avec qui j'ai pu partager des connaissances, des fous rires et des angoisses intellectuelles : Anne, Vicki, Gorette, Consuelo, Christine et tous les penseurs-bêtes!
- À tout le personnel du département de communication... Votre présence est essentielle à la réussite des étudiant(e)s. Je porte une attention spéciale à mes professeurs, Nicole Giroux, Carole Groleau, Lorna Heaton et Daniel Robichaud pour leur compétence en tant qu'enseignant(e) et leur souci de la réussite des étudiant(e)s.

C'est en écrivant et en parlant des gens qui sont près de nous qu'on se rend compte à quel point on est bien entouré. Communiquer, c'est révéler une partie de soi et la rétroaction des autres nous influence à devenir ce que nous sommes. Considérer autrui, c'est s'amener à partager, à collaborer et à changer! Merci à vous tous d'avoir contribué chacun à votre façon!

Introduction

Les membres des organisations doivent constamment s'adapter à des changements divers (Lawrence, 1968 ; Stewart et Manz, 1997) tels que l'implantation d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle manière d'organiser le travail. La résistance au changement est un phénomène qui a été et qui est encore aujourd'hui largement décrit comme un obstacle à la réalisation du changement (George et Jones, 2001). Dans la littérature, on considère que la résistance engendre des conséquences néfastes et parfois tragiques pour les organisations et pour les individus si elle n'est pas prise sérieusement en considération par les dirigeants.

Il nous est apparu qu'une compréhension des réactions au changement, et plus particulièrement de la résistance telle que vue par les gestionnaires, était nécessaire afin de mettre à jour la perception de ceux-ci. Nous pensons que les perceptions des gestionnaires influencent leurs actions et celles des autres dans le changement.

Quelles sont les réactions des gestionnaires face au changement et comment perçoivent-ils les réactions des autres à ce même changement? Comment leurs interprétations influencent-elles leurs actions? Telles sont les questions que nous nous posons. Il nous semblait important de comprendre comment les gestionnaires interprètent et mettent en acte dans leurs stratégies de mobilisation les réactions des autres membres de l'organisation. Cette compréhension avait pour but de nous permettre de mieux saisir le rôle de la communication dans la mobilisation des membres de l'organisation lors de la mise en œuvre du changement. C'est pourquoi nous en avons fait le questionnaire de ce mémoire.

Ce mémoire est constitué de six chapitres. Le premier chapitre porte sur les réactions au changement et plus spécifiquement sur la résistance puisque c'est la réaction la plus discutée dans la littérature. Nous discutons donc essentiellement de la résistance et de ses diverses perspectives : fonctionnaliste, interprétative, constructiviste et critique. Nous abordons différentes définitions pour ensuite élaborer la nôtre et nous positionner

vis-à-vis des approches discutées. Nous finissons ce chapitre en expliquant notre questionnement de recherche.

Le chapitre suivant précise notre cadre théorique à partir de la littérature et de nos réflexions sur notre sujet de recherche. Il vise à développer sur l'évolution des réactions au changement dans le temps et sur l'évolution de la représentation que les gestionnaires se font du changement. Nous présentons à cet effet notre modèle théorique influencé par plusieurs auteurs. Nous discutons par la suite des différentes formes de réactions au changement et des stratégies pour gérer la résistance.

Le troisième chapitre décrit la méthode de recherche que nous avons choisie pour recueillir et analyser nos données, en l'occurrence, l'étude de cas. Nous clarifions les raisons qui ont motivé ce choix et l'approche d'analyse utilisée. Ensuite, nous expliquons les particularités du terrain de recherche qu'il nous fallait trouver et comment, à l'aide d'entrevues et d'une analyse de contenu, nous avons récolté la documentation nécessaire à la réalisation de cette recherche. Nous terminons par des commentaires sur la rédaction de notre étude de cas et sur la manière dont nous avons analysé nos données.

Les quatrième et cinquième chapitres rapportent les données recueillies. Nous racontons d'abord l'histoire du cas de changement. Il s'agit du passage d'une structure fonctionnelle à une structure matricielle qui a engendré une transformation de l'organisation du travail et de la culture organisationnelle de l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ). Ensuite, nous présentons les réactions, les perceptions et les réponses des gestionnaires en situation de changement. Nous les décrivons selon trois angles différents : les cadres, les subordonnés vus par les cadres et les cadres entre eux.

Le dernier chapitre consiste en l'analyse des données. Nous répondons dans la première partie à nos questions de recherche en présentant les réactions au changement dans une approche communicationnelle et cinétique. Par la suite, nous proposons une gestion de la résistance comme un processus de négociation en modifiant notre modèle théorique initial. Puis, nous élaborons sur trois nouvelles dimensions influençant notre modèle : politique, communicationnelle et de l'apprentissage.

En guise de conclusion, nous exposons les apports de notre recherche en lien avec les théories étudiées. De plus, nous présentons les points forts de notre recherche susceptibles d'aider les professionnels de la communication et de la gestion qui se retrouvent en situation de changement. En dernier lieu, nous soulevons les limites de notre recherche et les différentes pistes de recherche découlant de notre réflexion sur le sujet.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

La résistance au changement vue sous diverses perspectives

La littérature sur la résistance au changement est très abondante et plusieurs approches théoriques se sont intéressées au phénomène : fonctionnaliste, interprétative, constructiviste et critique. Nous avons tenté d'établir un portrait (voir tableau 1), qui bien sûr, n'est pas exhaustif, de la résistance au changement. Étant donné qu'aucun texte ne fournit une typologie satisfaisante, les travaux des auteurs ont été classés dans les diverses approches d'après les théories dont ils s'inspirent, selon leur conception de la résistance et selon leur manière de concevoir la communication.

1.1. Les diverses perspectives

Au cours des années, nous avons constaté une évolution dans le discours sur la résistance au changement. Nous remarquons qu'une transition s'est effectuée d'une vision passée qui présente la résistance des subordonnés vers une description de la résistance d'individus de différents niveaux hiérarchiques dans l'organisation. Dans le texte qui suit, nous expliquerons cette évolution et nous relèverons en passant les diverses raisons de résister.

D'abord, les études sur la résistance au changement sont loin d'être récentes et les premières recherches effectuées, au meilleur de notre connaissance, ont débuté dès les années quarante avec la célèbre étude de Kurt Lewin (1947/1972) qui présente les champs de force pour et contre le changement. En effet, il s'agit des forces d'adhésion et de résistance au changement. Il explique qu'une des stratégies du gestionnaire pour effectuer le changement peut être d'augmenter les forces pour et de diminuer les forces contre le changement. En plus de nous éclairer sur le rôle « d'influence » des forces sociales dans la dynamique de groupe (le niveau d'agressivité, l'atmosphère sociale, l'aptitude au changement, etc.), il affirme que pour créer un changement des champs de force, « il faut examiner les circonstances dans leur totalité » (Lewin, 1947/1972 : 270). Il fait donc ressortir l'importance du contexte.

Tableau 1. La résistance au changement vue sous diverses perspectives

Fonctionnaliste	Interprétative et Constructiviste	Critique
<p>Position sur la résistance</p> <p>L'opposition des subordonnés au changement. La résistance est nuisible et doit être éliminée (Coch et French, 1948 ; Lawrence, 1968).</p>	<p>Constructiviste</p> <p>La résistance est dans le cours de l'action ou dans les significations partagées (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Harisson et al., 1996 ; Weick, 1995).</p> <p>Interprétative</p> <p>Le vécu de l'individu face au changement (George et Jones, 2001 ; Giroux, 1998b ; Isabella, 1990 ; Piderit, 2000).</p>	<p>La résistance est l'action pour contre la domination (Molstad, 1988 ; Scott, 1990).</p>
<p>Pourquoi les personnes résistent?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Au niveau de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> ➢ La technologie est instable (Richard E. Walton et Schlesinger, 1979). ➢ La structure est trop rigide (Klein, 1984 ; Kotter, 1995). ➢ L'organisation n'a pas l'expérience du changement (Ashforth et Lee, 1990). ❖ Au niveau individuel <ul style="list-style-type: none"> ➢ Le contexte de travail est pénible (Klein, 1984). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effort de travail (surplus ou manque) (Lewin, 1947/1972). ▪ Précarité d'emploi. ▪ Les tâches sont mal définies. ➢ Les relations interpersonnelles sont affectées ou détruites (Klein, 1984 ; Lawrence, 1968). ➢ L'individu ressent des émotions négatives. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colère, culpabilité, isolement, embarrasement et incertitude (Argyris, 1986, 1991 ; Klein, 1984 ; Wanberg et Banas, 2000). ➢ L'individu a des perceptions négatives <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte de contrôle, de pouvoir et/ou de territoire (Klein, 1984 ; Wanberg et Banas, 2000). ▪ Perte de prestige (Klein, 1984). ▪ Crainte d'avoir des performances faibles (Argyris, 1991 ; Wanberg et Banas, 2000). ▪ Crainte de son supérieur (Kotter, 1995). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Réaction individuelle (Harisson et al., 1996). <ol style="list-style-type: none"> 1. Cognitive : ce que l'individu perçoit du changement (Giroux, 1998b ; Piderit, 2000). <ul style="list-style-type: none"> ➢ Les individus ressentent différentes pertes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une perte de contrôle (Giroux, 1998b). ▪ Les membres de l'organisation ont de la difficulté à tolérer le changement (Kirikman et al., 2000). ➢ Une perte de relations (Giroux, 1998b). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les personnes perçoivent un niveau de confiance faible à leur égard (Kirikman et al., 2000). ➢ Une perte d'identité (Giroux, 1998b). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les valeurs de l'organisation sont inconsistantes avec celles des individus (Kirikman et al., 2000). ➢ Une perte de sécurité (Giroux, 1998b). 2. Émotionnelle : ce que l'individu ressent vis-à-vis du changement (Piderit, 2000). <ul style="list-style-type: none"> ➢ Réaction collective (Harisson et al., 1996). ➢ Construction de significations partagées contre le changement (Harisson et al., 1996). ➢ Remise en question du changement (Gioia et Chittipeddi, 1991). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les subordonnés sont dominés matériellement par leur supérieur (Scott, 1990). ❖ Les subordonnés sont dominés par le statut (Molstad, 1988 ; Scott, 1990). <ul style="list-style-type: none"> ➢ Ils manquent de liberté. ➢ Ils sont contrôlés. ❖ Les subordonnés sont dominés idéologiquement (Scott, 1990). <ul style="list-style-type: none"> ➢ Les subordonnés sont dominés émotionnellement (Molstad, 1988). ➢ Ils se sentent manipulés, utilisés et en colère.
<p>Conception de la communication</p> <p>Dans la diffusion d'information (Beer et al., 1990 ; Klein, 1984 ; Kotter, 1995 ; Lawrence, 1968 ; Schaffer et Thomson, 1992 ; Wanberg et Banas, 2000).</p> <p>L'individu n'a pas l'expérience du changement (Ashforth et Lee, 1990).</p>	<p>Constructiviste</p> <p>Dans les relations et les interactions (Harisson et al., 1996 ; Stewart et Manz, 1997).</p> <p>Interprétative</p> <p>Dans l'échange d'information, l'accompagnement, l'expression des émotions et/ou les relations. (Giroux, 1998 ; Kirikman et al., 2000 ; Shapiro et al., 1995).</p>	<p>Dans la relation de domination (Molstad, 1988 ; Scott, 1990).</p>

Une autre étude célèbre est : « *Overcoming resistance to change* » par Lester Coch et John R. P. French (1948). D'ailleurs, ils sont les premiers à élaborer une position sur la résistance. Ils nous expliquent que la résistance est l'opposition des subordonnés au changement dans une perspective managériale. Selon eux, la résistance est considérée comme nuisible pour l'organisation et elle doit être éliminée (Coch et French, 1948 ; Lawrence, 1968), c'est-à-dire qu'ils cherchent à trouver des moyens de contrer la résistance pour faire le changement. Il faut considérer qu'à cette époque, les méthodes classiques de gestion promues par Frederick Taylor que nous connaissons sous le nom de l'organisation scientifique du travail prédominaient encore. Malheureusement, elles sont encore bien souvent présentes dans les organisations d'aujourd'hui. La raison de cette popularité est l'augmentation du rendement des organisations, mais à un très grand coût, celui de la détérioration de la dimension humaine (Morgan, 1989).

À cette époque, ces auteurs (Coch et French, 1948) tentent de mettre en place une première théorie de la résistance au changement. Ils soulèvent deux questions de recherche encore actuelles dans le discours sur la résistance au changement : pourquoi les gens résistent au changement si fortement et qu'est-ce qui peut être fait pour éliminer cette résistance?

Dès 1968, Lawrence nous fait réaliser que les subordonnés résistent parce que les relations interpersonnelles sont affectées ou encore détruites par le changement. À titre d'exemple, il montre que dans une firme la manière de communiquer le travail a changé avec l'arrivée d'un nouvel ingénieur et que l'employé n'accepte pas de se faire donner des ordres brusquement et sans explication. Klein (1984) réaffirme cet argument en montrant que, lors d'un changement, les superviseurs ne veulent pas perdre leur réseau d'influence parce qu'ils en tirent des bénéfices comme la notoriété ou le pouvoir. Le changement affecterait donc les réseaux de communication où se tissent des les interactions, les relations affectives et de pouvoir de même que les liens de coordination nécessaires à la tâche (Kemper et Collins, 1990).

Klein (1984) de même que Walton et Schlesinger (1979) nous font aussi remarquer l'influence du contexte de travail pénible amené par le changement. C'est ce contexte qui incite les travailleurs à réagir contre le changement. Ils expliquent qu'un contexte de travail pénible engendre un effort de travail (surplus ou manque), une précarité d'emploi, des tâches mal définies, une technologie instable et une structure trop rigide. D'ailleurs, Klein (1984) met en lumière plusieurs raisons de résistance dont deux qui la distingue des autres auteurs de son époque. Elle souligne que l'individu ressent des émotions et qu'il peut avoir des perceptions négatives du changement. Ces aspects seront aussi mentionnés plus tard par Argyris (1991), Kotter (1995) et Wanberg et Banas .

En 1986, l'étude très originale de Chris Argyris (1986) s'intéresse à la résistance comme processus collectif. Il montre, entre autres, comment un gestionnaire peut être embarrassé, ressentir de la frustration ou de la colère parce qu'il doit et n'arrive pas à changer son propre comportement ou celui des autres. Principalement, cette étude constate un phénomène humain, les « *routines défensives* », qui nous permet de mieux saisir pourquoi nous rencontrons des difficultés lors de l'implantation de changements. Argyris définit les routines défensives de la façon suivante :

Defensive routines are any policies or actions that prevent the organization from experiencing pain or threat and simultaneously prevent learning how to correct the causes of the threat in the first place. Organizational defensive routines are pro overprotection and anti learning. (Argyris, 1986 : 541)

Les routines défensives seraient donc des mécanismes de défense cachés qui nuiraient à l'apprentissage et donc au changement. De plus, Argyris (1986 ; 1994) nous fait remarquer que les gestionnaires peuvent renforcer ces routines par leurs actions. Ils peuvent donc accentuer la résistance sans s'en rendre compte. Cette étude est l'une des sources de notre questionnement sur la réaction des gestionnaires au changement face à des membres de leur unité. Nous pouvons, à partir de cette étude et celle de Lewin (1947/1972) constater le début d'une conception de la résistance comme un phénomène processuel collectif, un phénomène d'influence mutuelle entre les divers acteurs d'un même groupe.

Radicalement opposée à cette approche fonctionnaliste, la perspective critique conçoit la résistance comme une action positive. Il s'agit d'une lutte face à l'oppression des supérieurs sur les subordonnés (Molstad, 1988 ; Scott, 1990). D'ailleurs, Scott explique la résistance de la façon suivante :

The bond between domination and appropriation means that it is impossible to separate the ideas and symbolism of subordination from a process of material exploitation. In exactly the same fashion, it is impossible to separate veiled symbolic resistance to the ideas of domination from the practical struggles to thwart or mitigate exploitation. Resistance, like domination, fights a war on two fronts. (Scott, 1990 : 188)

Cette position argumente que la résistance est une stratégie pour contrer le pouvoir qui est exercé sur nous. Scott affirme que la relation supérieurs-subordonnés n'est qu'un combat matériel où chacun des groupes profite des faiblesses des autres pour les exploiter et en tirer des bénéfices. La résistance permet donc d'établir un équilibre du pouvoir entre les supérieurs et les subordonnés. Ainsi, les subordonnés résistent parce qu'ils sont dominés matériellement, idéologiquement et parce qu'ils sont considérés comme « inférieurs » d'après leur statut (Scott, 1990). Molstad (1988) avait déjà proposé l'argument du statut en disant que les subordonnés résistent parce qu'ils manquent de liberté et sont contrôlés. De plus, il ajoute que les subordonnés résistent parce qu'ils se sentent manipulés, utilisés et parce qu'ils sont en colère. Il souligne la dimension émotionnelle qui sera expliquée plus en profondeur par la perspective interprétative.

Deux approches, qui sont plus centrées sur la dimension individuelle, sont l'approche constructiviste et la perspective interprétative. Les constructivistes s'attardent plus au niveau cognitif alors que les interprétatifs s'intéressent à la fois aux dimensions émotives et cognitives. En effet, les constructivistes voient la résistance dans le cours de l'action ou dans les significations partagées (Harisson et al., 1996), c'est-à-dire que collectivement, les membres de l'organisation construisent des significations partagées (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Weick, 1995). Les interprétatifs, quant à eux, optent pour une position centrée sur l'individu et non sur l'organisation en étudiant la résistance sous l'angle du vécu des individus (Giroux, 1998b ; Huy, 2002 ; Isabella, 1990).

La perspective interprétative est issue de l'approche compréhensive de Weber qui « ...s'intéressait aux conséquences sociales de la prolifération de la bureaucratie et, [...] se préoccupait des effets qu'elle pourrait avoir sur la dimension humaine de la société. » (Morgan, 1989 : 16). Les interprétatifs s'intéressent à ce que les personnes vivent vis-à-vis le changement pour comprendre, entre autres, la réaction du sujet au changement. Il ressort de cette approche que tous les individus sont susceptibles d'adhérer ou de résister au changement. En effet, l'approche interprétative nous parle de ce que vivent les individus, quelle que soit leur position dans l'organisation (dirigeants ou employés), lors du processus de changement.

Les constructivistes s'attardent plutôt aux relations entre les individus et à la manière dont les membres de l'organisation créent de la signification à propos des changements qui surviennent. Harisson et al. (1996) définissent clairement la résistance de la manière suivante :

La résistance, conduite imprévue dans le cours de l'action, surgit de ces négociations comme une réaction d'opposition à la redistribution des savoirs, du pouvoir et de l'influence entre les individus et les groupes. (Harisson et al., 1996 : 3)

Ils se sont intéressés, en utilisant la théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1989), à « l'enrôlement » des divers acteurs dans le changement. Pour ainsi « diminuer » la résistance en formulant le projet de changement de manière à y intégrer les intérêts des partenaires. Cependant, il y a peu d'études (Harisson et al., 1996) dans cette approche qui discutent explicitement de la résistance au changement.

Contrairement à ceux-ci, les interprétatifs ont plus développé l'analyse des raisons d'être de la résistance au changement qui se situent, selon eux, au niveau cognitif et émotif. En effet, l'individu peut ressentir des pertes de contrôle, de relations, d'identité ou de sécurité qui amène les personnes à réagir de multiples façons au changement (Giroux, 1998b ; Piderit, 2000). Les perceptions, les sentiments et les valeurs des individus doivent donc être pris en considération car ils sont multiples et varient d'une personne à l'autre. À titre d'exemple, un individu peut percevoir un manque de confiance à son

égard alors qu'un autre ressentira une perte d'identité parce que les nouvelles valeurs de l'organisation ne correspondent plus aux siennes (Kirkman et al., 2000).

La prémisse de la résistance comme un phénomène uniquement négatif est remise en cause par Piderit (2000) qui signale l'ambivalence des individus face au changement. Elle nous explique que la résistance peut aussi avoir des effets positifs et bénéfiques pour l'implantation du changement dans l'organisation. En effet, la résistance peut provoquer des dialogues d'où peuvent émerger des idées innovatrices pour implanter efficacement le changement.

Ainsi, ces deux approches sont complémentaires : l'une aborde l'action (constructivistes) et l'autre le vécu (interprétatifs) ce qui permet de comprendre un même changement selon deux angles qui se superposent. Il en résulte un portrait plus riche du phénomène.

Nous croyons que l'action langagière, symbolique et concrète, de même que les attitudes et les émotions des personnes sont indissociables des représentations de l'individu. Autrement dit, les actions, les attitudes et les émotions influencent les représentations qu'ont les personnes du changement et ces mêmes représentations influencent leurs actions subséquentes. Pour comprendre une situation, d'un point de vue interprétatif-constructiviste, il faut donc prendre en considération à la fois le vécu et l'action.

Nous avons vu quatre approches qui étudient la résistance au changement. Les fonctionnalistes conçoivent la résistance comme un phénomène nuisible qui provient des attitudes négatives des employés. Les critiques approuvent la résistance à la domination. Les interprétatifs et les constructivistes, quant à eux, expliquent que la résistance se situe au niveau des personnes dans leurs représentations et leurs actions.

À travers ces diverses perspectives, nous optons pour un positionnement interprétatif-constructiviste et cela pour plusieurs raisons. D'abord, les études fonctionnalistes ont une vision négative de la résistance. De plus, les fonctionnalistes apportent des solutions prescriptives pour éliminer la résistance. Dans le passé nous options aussi pour ce point de vue, mais une meilleure compréhension des positions nous a amené à concevoir le

phénomène autrement. Contrairement à eux, nous pensons que la résistance peut être positive (Piderit, 2000) et qu'elle est une réaction légitime autant des employés que des gestionnaires. Nous cherchons donc à la comprendre et à trouver des mécanismes de communication qui permettent une meilleure compréhension du changement. Nous ne voulons pas prescrire avant de mieux connaître. Aussi, les fonctionnalistes ont une conception instrumentale de la communication. D'après nous, la communication est beaucoup plus que cela. Nous avons une vision plus interprétative de la communication. Nous la concevons comme un mode de création de significations. Ensuite, les auteurs de l'approche critique ne s'intéressent pas à la résistance au changement en tant que tel, mais bien à la résistance à la domination, au pouvoir, à la hiérarchie et au capitalisme. Pour les critiques, la division actuelle entre les supérieurs et les subordonnés produit évidemment des situations de conflits dans les entreprises. La résistance à cet état de fait est légitime. Nous croyons qu'il s'agit là d'une vision assez sombre des échanges au sein de l'organisation et que la réalité est plus complexe. Nous n'adhérons pas à cette prise de position qui nie les possibilités de collaboration. La convergence des points de vue des perspectives interprétative et constructiviste avec la nôtre nous incite à poursuivre dans cette voie.

Dans cette démarche de la compréhension, il y a un acteur qui nous semble important et dont on ne tient pas assez compte à notre avis : le gestionnaire. Nous considérons que les gestionnaires sont une grande ressource dans la réalisation du changement. Le vécu de ceux-ci est un bagage de connaissances qui peut nous aider à mieux comprendre les multiples réalités de l'organisation et les difficultés rencontrées ou vécues dans la réalisation du changement.

À ce sujet, Ashforth et Lee (1990), qui ont étudié les comportements défensifs, nous font prendre conscience que les histoires, le savoir et les expériences des individus et de l'organisation peuvent influencer sur le processus et les réactions au changement en diminuant ou en augmentant l'incertitude. En effet, un gestionnaire qui n'a jamais vécu de changement organisationnel dans sa carrière et qui fait les mêmes activités depuis vingt ans aura de la difficulté à modifier ses comportements et ses habitudes. Par contre, un gestionnaire qui a vécu une multitude de changements aura plus de facilité à le gérer

même si c'est difficile à chaque fois. C'est le même principe pour l'organisation qui a un historique d'échec ou de réussite du changement.

Ensuite, nous nous intéressons beaucoup à la communication et aux significations. Les perspectives interprétative et constructiviste offrent une grande place à l'élaboration de ces concepts. Elles le font, entre autres, en montrant que les individus s'influencent mutuellement dans leurs représentations. Finalement, nous pensons qu'il est important et surtout, possible de résoudre les conflits et les tensions dans les organisations par la communication. Pour toutes ces raisons, nous voulons nous intéresser au gestionnaire, à sa représentation et à ses stratégies de communication dans une perspective interprétative constructiviste.

1.2. La résistance au changement qu'est-ce que c'est?

À la suite de ces diverses perspectives, nous élaborons notre propre définition de la résistance. Celle-ci est inspirée de Weick (1969), Callon (1986), Latour (1989), Harisson et al. (1996) et Piderit (2000). Nous puisons à plusieurs sources parce que nous considérons que chacune ne représente qu'une partie du phénomène. En effet, Callon (1986) et Latour (1989) nous inspirent par leur théorie de la traduction parce que nous croyons que leur théorie en est une de persuasion. Latour définit la traduction comme suit :

Pour que la diffusion se fasse dans l'espace et dure longtemps, il leur faut (il nous faut), à tous, l'action des autres. [...] J'appellerai traduction l'interprétation donnée, par ceux qui construisent les faits, de leurs intérêts et de ceux des gens qu'ils recrutent. (Latour, 1989 : 260)

Alors, la traduction est un jeu de forces, un jeu de pouvoir et un jeu de persuasion qui consiste à convaincre le plus d'acteurs possibles afin d'atteindre un but ultime. Elle comporte deux stratégies essentielles soit recruter les autres (l'intéressement), soit orienter leurs faits et gestes (l'enrôlement). Il s'agit donc de mobiliser et d'enrôler les acteurs vers un but commun, dans le cas qui nous occupe, de les mobiliser et les enrôler à réaliser le changement. Comme nous dit Latour (1989: 250) : « La fabrication des faits, comme le jeu de rugby, est un processus collectif. »

De plus, Piderit (2000) nous inspire par son affirmation que la résistance est compliquée et que le sens du concept de résistance est devenu flou parce que certains auteurs l'ont utilisé de manière abusive ou mal à propos :

I also show how studies of resistance have dichotomized responses to change and, thus, somewhat oversimplified them. Further more, I argue that varied emphases in the conceptualization of resistance have slipped into the literature, blurring our sense of the complexities of the phenomenon. (Piderit, 2000 : 783)

Lors de la discussion du travail (Lavigne, 2002a) dans le cadre du cours *Théories générales de la communication* (Robichaud, 2002), nous avons élaboré une conception de la résistance au changement comme : « action de ne pas accepter de s'associer à l'interprétation de nos intérêts et de notre identité faites par autrui. », en l'occurrence, notre organisation ou nos supérieurs. Nous entendons par cette affirmation que la résistance est un état dans lequel se trouvent les individus qui n'acceptent pas cette interprétation et qui, par leurs interactions, mobilisent ou encore ne mobilisent pas d'autres individus, qu'ils soient supérieurs ou subordonnés, à réagir négativement au changement.

1.3. La problématique

1.3.1. Les aspects négligés de la littérature

Étonnamment dans la littérature sur la résistance au changement, même si les recherches sur le « pourquoi » de la résistance ont été nombreuses au cours des dernières années, nous remarquons qu'il n'y a, à notre connaissance, aucune typologie des raisons pour lesquelles les gens résistent, des formes de résistance et des stratégies pour gérer cette résistance.

Dans cette même littérature, il y a peu d'études qui discutent de la résistance au changement des gestionnaires (Argyris, 1986, 1994 ; Huy, 2002 ; Isabella, 1990). Plus spécifiquement, il y a peu d'études portant sur le vécu des gestionnaires vis-à-vis du phénomène de résistance (Huy, 2002).

Avant de poursuivre, distinguons les niveaux hiérarchiques de gestionnaires. Nous retrouvons trois catégories. Il y a les dirigeants (cadres supérieurs), les gestionnaires

intermédiaires et les gestionnaires de premier niveau. Dans cette recherche, nous parlons du manque d'études au niveau des gestionnaires intermédiaires (Rouleau, 1999) et de premier niveau. De manière intuitive, nous remarquons que plusieurs auteurs prennent pour acquis que les initiateurs du changement planifié, souvent des dirigeants et des gestionnaires intermédiaires, ne résistent pas ou n'ont pas de réactions face aux comportements négatifs des autres partenaires du changement.

La célèbre étude d'Isabella (1990) et l'article de Huy (2002) ont montré au contraire que les gestionnaires sont très actifs face au changement : ils agissent et réagissent face aux transformations de leur milieu de travail. Nous pouvons donc prendre pour acquis que les gestionnaires sont eux aussi susceptibles de résister au changement et de réagir à la résistance des autres. Nous croyons que la résistance provient de divers acteurs et qu'elle se construit par l'influence entre la représentation, l'interaction et l'action. Nous supposons aussi qu'elle peut provenir de plusieurs groupes dans l'organisation par la création de significations partagées (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Weick, 1995).

Nous remarquons aussi qu'il n'y a aucune étude, à notre connaissance, qui nous explique comment les réactions au changement, et plus précisément la résistance, émergent collectivement et se construisent dans les organisations. Il n'y a donc pas d'explication, d'après notre bagage acquis à ce jour, sur le processus par lequel les réactions au changement se construisent, qu'elles soient positives ou encore négatives (résistance). Par conséquent, nous allons étudier les représentations des gestionnaires intermédiaires et de premier niveau du changement, leurs représentations de la réaction des autres ainsi que leurs réponses en terme de stratégies.

1.3.2. Le questionnement de recherche

Nous désirons donc, pour combler cette lacune, répondre aux questions suivantes :

- 1. Comment les gestionnaires réagissent-ils au changement?**
- 2. Comment les gestionnaires réagissent-ils à la résistance ou à l'adhésion des autres membres de leur équipe de travail soit leurs employés ou leurs collègues gestionnaires?**

3. Quelles sont leurs réponses, à ces réactions, en terme de stratégies plus précisément leurs stratégies de communication?

Cette étude documentera aussi comment, par leurs perceptions et leurs discours, les individus s'influencent mutuellement au niveau des représentations qu'ils se font du changement (Argyris, 1986, 1994 ; George et Jones, 2001 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Isabella, 1990 ; Sotirin et Gottfried, 1999). Autrement dit, à partir du compte rendu qu'en font les gestionnaires impliqués, nous aurons des éléments pour comprendre comment s'élabore la résistance et comment les représentations du gestionnaire évoluent au fil du temps dans ses interactions. Aussi, à travers les stratégies, nous nous intéressons au rôle de la communication dans la gestion des réactions au changement.

Chapitre 2 : Cadre théorique

Nous nous intéressons au processus de création de sens dans la représentation que se fait le gestionnaire du changement. Plus spécifiquement, sa réaction au changement, sa perception des réactions des autres face au changement et ses stratégies de communication. Pour aborder ce phénomène, nous allons nous appuyer sur deux textes qui ont une dimension diachronique et qui sont en concordance avec notre vision processuelle. Il y a tout d'abord le texte de Gioia et Chittipeddi (1991) pour leur modèle en quatre phases qui analyse le changement au fil du temps. Puis, celui d'Isabella (1990) parce qu'elle donne un cadre qui montre l'évolution des représentations des gestionnaires. Nous présenterons, ensuite, un modèle que nous avons élaboré en nous inspirant de ces textes. De plus, nous allons expliquer la typologie des formes de résistance (Lavigne, 2002b) tirées de la littérature. Ensuite, nous allons montrer les stratégies pour gérer la résistance recensées dans la littérature. Ce cadre théorique nous permettra d'analyser nos données dont le mode de collecte sera précisé, par la suite, dans la section méthodologique.

2.1. L'évolution des réactions au changement dans le temps

Les concepts de « sensemaking » et de « sensegiving » peuvent être utiles pour étudier le phénomène de la réaction au changement. D'abord, définissons ces deux concepts. Le concept de « sensemaking » a tout d'abord été utilisé par Karl Weick. Il le décrit ainsi:

Reality is an ongoing accomplishment: Sensemaking is about flows, a continually changing past, and variations in choice, irrevocability, and visibility that change the intensity of behavioural commitments. People attempt to create order: Through social comparison, expectations, and action, flows become stabilized momentarily. Sensemaking is a retrospective process: Remembering and looking back are a primary source of meaning. (Weick, 1993: 16-17)

Gioia et Chittipeddi (1991) ont ajouté à cette théorie, le concept de « sensegiving ». Ils l'expliquent de cette façon :

Thus, rather than making sense of an ambiguous situation for himself [le gestionnaire], he was now in a mode of making sense for others, i.e. of supplying a workable interpretation to those who would be affected by his actions. (Gioia et Chittipeddi, 1991 : 443)

Ainsi, créer du sens est une activité individuelle et collective pour soi (sensemaking) ou pour les autres (sensegiving). Dans ce texte souvent cité « *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation* », Gioia et Chittipeddi (1991) ont élaboré un modèle de changement en quatre phases : « Envisioning », « Signaling », « Re-visioning » et « Energizing ». La première phase est celle où le changement est pensé et réfléchi. C'est à cette étape que le changement est planifié. Le « signaling » est, comme l'indique bien le concept, l'annonce du changement aux membres de l'organisation. Le « re-visioning » consiste à faire un réajustement dans les pratiques réelles et l'« energizing » est la période où les troupes doivent être encouragées et motivées pour assurer le changement que ce soit en soutenant le moral des personnes ou encore en leur attribuant des ressources pour le réaliser. Les auteurs expliquent qu'il y a de la résistance surtout lors des périodes de « re-visioning » et d'« energizing ».

Ils ont étudié un cas d'implantation stratégique dans une université. Ils expliquent que des poches d'opposition ont émergé à la période « re-visioning » parce que certains membres de l'organisation ont remis en question le bien fondé et certains aspects du changement. Cette opposition a eu pour effet, selon les auteurs, de créer de la tension entre les membres de l'équipe des dirigeants qui géraient le changement. Ils mentionnent aussi la résistance dans l'« energizing » :

This phase overlapped the opposition period of the previous phase to some extent (because some resistance continued even after widespread commitment to the change effort became solidified), [...] (Gioia et Chittipeddi, 1991 : 441)

Ce modèle est l'analyse de premier niveau des auteurs. Nous croyons qu'il peut être utile pour analyser les réactions à un changement de grande ampleur telle qu'une réorganisation dans ses différentes phases. En effet, nous pensons qu'il y a diverses réactions à chacune des phases ce qui n'empêche pas qu'il y ait davantage de réactions lors des périodes de « re-visioning » et d'« energizing ». Nous supposons qu'il y a plus

de réactions lors de ces périodes car c'est le moment où les membres de l'organisation doivent modifier leurs comportements. Modifier son comportement est difficile et demande beaucoup d'efforts de la part de tous les membres de l'organisation.

2.2. L'évolution de la représentation que les gestionnaires se font du changement

L'étude réalisée par Isabella (1990) : « *Evolving Interpretations as a Change Unfolds : How Managers Construe Key organizational Events* » est une inspiration pour quiconque s'intéresse au changement, mais plus particulièrement pour tous ceux qui cherchent à comprendre les représentations des gestionnaires. Isabella (1990) s'appuie sur l'approche psychosociale du changement développée par Lewin (1947/1972) et y ajoute les quatre phases du processus d'interprétation du gestionnaire. Elle explique que les représentations des gestionnaires évoluent à travers les phases suivantes : « anticipation », « confirmation », « culmination » et « aftermath ». À travers chacune d'elles, l'auteure décrit comment les gestionnaires construisent la réalité, effectuent la tâche et quel cadre de référence prédomine dans leur pensée.

Christian Marcoux (2002), qui a étudié la communication du changement dans une F/A, s'est inspiré d'Isabella (1990) dans sa revue de la littérature. Il reprend trois de ses phases pour regarder le changement du point de vue des besoins des individus en terme de communication. La première est la période d'anticipation : « En effet, les individus commencent déjà à ce stade à s'interroger sur la possibilité d'un changement. Cela les amène à revoir leur représentation de l'organisation. » (Marcoux, 2002 : 29). Les rumeurs et les parcelles d'informations, lors de l'anticipation, font partie du processus qui aide les individus à se créer une nouvelle représentation de l'organisation. La deuxième période que l'auteur explique est le détachement : « Il s'agit en fait d'une période relativement longue (suivant le rythme de chaque personne) où les individus ressentent le besoin de s'accrocher à leurs anciennes représentations. » (Marcoux, 2002 : 29). Il explique que la communication est un outil d'accompagnement pour l'acceptation des pertes encourues par le changement. De plus, Marcoux affirme qu'elle permet aux individus de modifier leurs représentations du changement afin d'adhérer à la nouvelle réalité organisationnelle. La troisième et dernière phase est celle du bilan : « [...] l'étape

du bilan se résume en la routinisation, l'évaluation et l'appropriation des nouveaux "patterns" de travail. » (Marcoux, 2002 : 29).

Isabella (1990) explique comment s'effectue le passage d'une phase à l'autre. En effet, le passage peut s'effectuer par une activité, une période de temps, un événement ou encore une annonce qui marque la fin ou/et le début des phases. Marcoux, pour sa part, montre l'importance de la communication pour réduire l'incertitude et faire évoluer les représentations que les acteurs se font de la situation de changement. Nous croyons que le modèle d'Isabella (1990), repris et développé par Marcoux (2002), nous permet d'étudier les représentations que le gestionnaire se fait des réactions au changement à travers les étapes du changement de Gioia et Chittipeddi (1991).

2.3. Notre modèle de représentation, d'interaction et d'action dans une situation de changement

Lors d'un travail précédent (Lavigne, 2003) sur les réactions au changement, nous avons développé une première ébauche d'un modèle théorique. Nous l'avons retravaillé depuis et nous le présentons ici. Il porte sur les réactions au changement selon les représentations que s'en fait le gestionnaire. De plus, il a été élaboré à partir de données recueillies auprès d'un gestionnaire intermédiaire dans une étude de cas et il est inspiré des modèles d'Isabella (1990) et de Gioia et Chittipeddi (1991).

Avant d'aller plus en profondeur dans l'explication du modèle, il est nécessaire de nous entendre sur les concepts de représentation, de stratégie et de changement. D'abord, par représentation nous voulons dire l'interprétation que se fait l'individu d'une situation ou d'une action. Isabella (1990 : 8) l'explique de la manière suivante :

Managers involved in a change need to undergo an alteration of their cognitive structure (Benne, 1976) that facilitates and supports the need for change, the process of changing, and the maintenance of what has been changed. The frame of reference – the perspective through which people view an event – shifts (McCall, 1977; Starbuck, 1976).

Ensuite, nous entendons par stratégie, toute action langagière, symbolique et concrète intentionnelle influençant l'action des autres. Thiétart (1988 : 1) définit la stratégie de la manière suivante :

La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. La stratégie peut aussi être définie par une série d'éléments tels que la mission, le portefeuille d'activités, la synergie, les moyens d'action, le mode de développement, les priorités, les plans de contingence et les choix d'alliances.

Il entend par « choix des alliances » qu'il y a aussi une dimension d'influence politique et donc de pouvoir dans la mise en œuvre de la stratégie. De plus, sa notion de synergie révèle que la collaboration amène plus d'idées parce qu'il y a partage et inclusion des idées. Aussi, nous pensons que les attitudes et les émotions exprimées sont susceptibles d'influencer l'action des autres même s'il ne s'agit pas d'actes intentionnels. Comme Demers (1999), nous concevons le changement comme quelque chose de présent dans l'organisation et en constante modification. Weick et Quinn (1999) définissent deux formes de changements : le changement épisodique et le changement continu. Nous avons privilégié la définition du changement continu (1999 : 366) :

Change is a pattern of endless modifications in work processes and social practice. It is driven by organizational instability and alert reactions to daily contingencies. Numerous small accommodations cumulate and amplify.

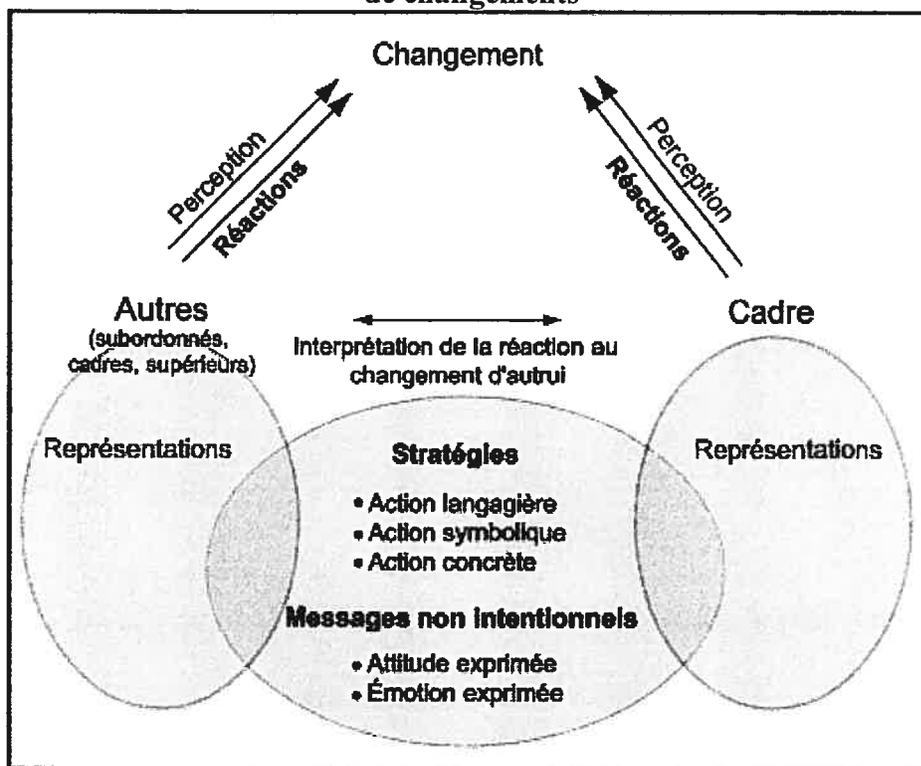
Même si les changements effectués habituellement par les dirigeants d'entreprise sont de type épisodique tel qu'une réorganisation, nous avons choisi une définition de changement continu. En effet, étudier l'interaction entre les gens se situe à un niveau plus micro et en mouvance où le changement apparaît continu. Nous nous plaçons donc dans une dynamique de l'action collective (Demers, 1999). Nous nous intéressons plus spécifiquement au type de changement qui influence l'organisation du travail.

D'après nous, les réactions au changement se situent entre la représentation, l'interaction et l'action (voir figure 1). Ce processus se déroule de la manière suivante. D'abord, le gestionnaire perçoit le changement de manière positive ou négative. Cette perception l'amène à réagir au changement en y adhérant ou en résistant à celui-ci. Pareillement, les autres membres de l'organisation perçoivent et réagissent au changement. Nous verrons plus tard qu'il existe une multitude de réactions (voir typologie des réactions à la page 27). De plus, lorsque les personnes réagissent négativement vis-à-vis du changement (employés ou gestionnaires), elles utilisent des stratégies pour le gérer (voir typologie

des stratégies à la page 36). Ensuite, les perceptions et les réactions du gestionnaire ou des autres membres face au changement peuvent être modifiées par l'influence mutuelle des personnes qui mettent en oeuvre des stratégies. D'ailleurs, dès 1969, Karl Weick avait élaboré la théorie du « double interact » qui représente bien notre conception :

These six cycles have the following characteristics. Each consists of a double interact. The person performs some action, which is accepted or modified by a second person, after which the first person makes some response to what the second person did. [...] In the second and the third stages of each cycle there are choice points. (Weick, 1969 : 74)

Figure 1 : Modèle de la représentation, l'interaction et l'action dans les situations de changements



Autrement dit, il y a un va-et-vient des actions dans l'interaction avec les autres. Nous pensons que les stratégies de communication sont autant susceptibles de permettre l'adhésion que la résistance au changement. Un peu plus loin, nous expliquerons les stratégies de communication qui permettent de gérer la résistance et que nous avons recensées dans la littérature (voir la typologie à la page 36).

Nous avons choisi dans la figure 1 de montrer l'échange entre un gestionnaire et les autres membres de l'organisation afin d'éclaircir notre propos.

Dans chaque échange, la représentation du changement du gestionnaire ou des autres peut être transformée par les stratégies de communication via des actions langagières, symboliques et concrètes ou par l'expression d'attitudes et d'émotions. Ces communications peuvent se retrouver autant dans les formes de résistance que dans les stratégies pour la gérer. L'action langagière peut être, à titre d'exemple, la manifestation en paroles d'un désintérêt pour le changement. Les actions concrètes qui ont valeur de symboles et qui sont porteuses de messages sont des actions symboliques. À titre d'exemple, éliminer les postes de certaines personnes qui résistent au changement envoie le message suivant : toute résistance au changement sera sanctionnée. Les membres de l'organisation savent alors comment ils seront traités s'ils résistent. Le fait d'octroyer des ressources est aussi un exemple d'action concrète. Les attitudes et les émotions exprimées peuvent être la manifestation de la colère ou de la joie face au changement. Le fait d'exprimer ces émotions à la suite d'un événement peut influencer la perception des autres de manière non intentionnelle. Ainsi, les représentations sont constamment modifiées par les actions de communication des personnes. Johnson affirmait à ce sujet que du moment où nous communiquons, automatiquement nous modifions notre façon de voir le monde. Elle décrit la communication ainsi : « Communication is the process by which organizations change. » (Johnson, 1977: 358).

Le modèle a aussi été inspiré de Gioia et Chittipeddi (1991) parce qu'ils analysent comment les membres de l'organisation font sens pour eux même (sensemaking) ou encore donne sens au changement pour les autres (sensegiving) au fil du temps. L'interprétation que nous faisons des actions des autres fait donc partie du « sensemaking ». C'est pourquoi cette analyse nous permettra de comprendre comment la représentation du gestionnaire vis-à-vis du changement et des réactions de ses collègues ainsi que ses stratégies de communication, évolue tout au long du processus de changement.

Selon nous, la représentation du gestionnaire se fait comme une boucle en continu. Il s'agit d'un processus itératif alimenté par la communication. Nous avons déjà expliqué comment l'évolution se réalise, entre autres par l'influence mutuelle des personnes dans l'interaction. Nous croyons que la réaction du gestionnaire a un plus grand impact sur la réalisation du changement. En effet, un gestionnaire qui n'approuve pas le changement est susceptible d'anéantir en partie les efforts de changement alors qu'un gestionnaire qui appuie le changement sera susceptible de contribuer à sa mise en œuvre même s'il doit surmonter des difficultés engendrées par les réactions négatives d'autrui. Nous entendons par cet argument que le gestionnaire conscient et ouvert à la différence des réactions est plus susceptible de les anticiper chez les autres et ainsi de faciliter l'échange et les discussions. D'autre part, celui qui est contre pourrait tenter, selon nous, de nuire au changement en influençant négativement son équipe.

Par la suite, les employés ont des interprétations de la réaction du gestionnaire. Tel que vu plus tôt, avant de répondre à la position du gestionnaire, les employés réagissent tout d'abord au changement. Dans l'interaction, il n'y a pas nécessairement un ordre temporel. C'est pourquoi, il peut y avoir des acteurs qui, à divers moments ou simultanément, perçoivent différemment la situation. Nous l'expliquons ainsi pour faciliter la compréhension de la modification de la représentation. Selon la réaction de celui-ci, les employés ajusteront leurs propres réactions en conséquence (sensemaking). Après avoir évalué la réaction du gestionnaire, les employés réagissent au changement. Ainsi, le gestionnaire aura une perception de ces réactions à laquelle il réagira et ainsi de suite.

Nous croyons que les réactions peuvent être modifiées en cours de route par l'influence mutuelle des individus parce que tout individu est en mesure de faire du sens à partir d'une situation et est en mesure de le partager (Fairhurst et Sarr, 1996). Autrement dit, il y a influence mutuelle parce qu'il y a communication. Quand il y a communication, les personnes partagent et plus elles communiquent, plus il va y avoir de partage. Ainsi, plus nous incluons, plus nous communiquons et plus nous partageons. À ce sujet, Gioia et Chittipeddi (1991) affirment quant à la phase d'« energizing » :

The reciprocal influence that characterized this phase resulted in a wider commitment and stronger impetus for the entire change effort because virtually all stakeholders and constituents were now included. (Gioia et Chittipeddi, 1991 : 441)

Par cette affirmation, Gioia et Chittipeddi disent qu'il faut inclure tous les acteurs du changement pour créer une influence mutuelle. L'influence mutuelle, selon eux, permet un niveau d'engagement plus élevé et un sentiment d'urgence pour réaliser le changement. Cependant, nous pensons que cette influence a lieu tout au long du changement, mais que son ampleur varie selon les différentes phases du changement. Il faut aussi considérer que l'influence réciproque ne va pas toujours dans le sens du changement!

Nous élaborons maintenant une typologie des formes de réactions positives et négatives car elle peut nous permettre de saisir vers quelle direction le changement évolue.

2.4. Une typologie des formes de réactions au changement

Les réactions au changement, plus particulièrement la résistance, peuvent provenir autant des supérieurs que des subordonnés. Tous les individus ont des représentations et posent des actions en fonction de celles-ci (Fairhurst et Sarr, 1996). Hodson (1991) a déjà montré que les subordonnés sont actifs et créatifs. D'ailleurs, selon Greenberg (1995), si les gestionnaires ne créent pas du sens à propos du changement, les employés le feront! Alors, pour nous, il est clair que les supérieurs et les subordonnés s'influencent mutuellement dans les représentations qu'ils se font du changement, mais aussi qu'ils manifestent tous leurs réactions. Ces manifestations varient aussi d'une personne à l'autre.

Les études sur les réactions positives sont peu nombreuses. Pour cette raison, cette typologie comporte majoritairement des réactions négatives. Une recherche, celle de Howard et Geist (1995) citée dans Marcoux (2002), montre cependant une forme positive et une forme ambiguë de réaction au changement. La forme positive est celle du membre invincible qui :

[...] démontre une acceptation du changement et une disposition à l'action pour créer les conditions optimales pour la réussite de son implantation. Il vit un faible niveau d'incertitude et accepte le discours officiel sans le remettre en question. (Marcoux, 2002 : 31)

Puis, il y a le membre diplomate qui se trouve dans une position ambivalente :

[...] (il) accepte le changement sans toutefois en prôner les avantages. Il n'adopte pas de position ferme et oscille entre l'acceptation et le refus du changement ce qui lui permet de défendre ses intérêts sans devoir renier le discours dominant. (Marcoux, 2002 : 31)

Le membre diplomate est donc indécis. Les autres formes de réactions que nous expliquons dans les prochaines pages sont négatives.

Nous croyons, comme Harisson et al. (1996), que la résistance peut être individuelle et/ou collective. En effet, une personne peut être seule à résister au changement mais en discutant avec d'autres, elle peut y adhérer ou, au contraire, convaincre d'autres de résister. La résistance existe sous la forme passive ou active. Nous entendons par formes de résistance, tout comportement, qu'il soit passif ou actif, qui a pour but de s'opposer à un adversaire. Le terme utilisé passif « ...consiste à opposer à l'adversaire la force d'inertie, non-violente. » (Dubois et al., 1982: 7874). Alors que le terme actif « ...se dit d'une action qui est menée avec énergie, qui manifeste une participation effective à quelque chose... » (Dubois et al., 1982: 91). Il y a une multitude de formes qui sont ressorties de notre revue de la littérature (Lavigne, 2002b). Nous les avons classées selon qu'elles étaient actives ou passives et selon la catégorie d'individus qui était discutée dans les recherches des auteurs soit les supérieurs, les subordonnés ou les deux. Les catégories des formes de résistance ont été réalisées en regroupant les thèmes abordés par les différents auteurs.

2.4.1. Les formes actives de résistance des subordonnés et des supérieurs

Nous avons répertorié trois catégories de formes actives provenant de l'individu : agressive, matérielle et subtile. D'abord, les formes agressives sont des actions qui manifestent ouvertement, de façon visible, l'opposition à la résistance comme l'établissement de conflits sur les méthodes de travail, la démonstration d'hostilité envers le supérieur, le manque de coopération avec le superviseur (Lawrence, 1968), la

confrontation directe avec un membre de l'organisation (Harisson et al., 1996), la trahison envers une personne, le haussement du ton (Woodward et Buchholz, 1987), la démonstration d'agressivité et/ou de la colère (Kirkman et al., 2000 ; Woodward et Buchholz, 1987) ou bien encore le fait de proférer des menaces (Scott, 1990). Nous avons trouvé dans la littérature, des formes agressives spécifiques aux supérieurs soit médire, hausser le ton, critiquer, miner les nouvelles initiatives ou accuser les employés de résister (Klein, 1984 ; Kotter, 1995).

Ensuite, les individus ne résistent pas seulement de manière agressive mais aussi en faisant des dommages matériels à l'organisation. Cette forme de résistance exprime un mécontentement des individus face au changement. Les formes matérielles de résistance peuvent être des actions de sabotage (Giesberg, 2001 ; Harisson et al., 1996 ; Kirkman et al., 2000 ; Woodward et Buchholz, 1987) mais aussi, la réalisation de pétitions et de manifestations contre le changement, de boycottage de l'organisation, de grèves ou bien encore, des révoltes ouvertes contre le changement (Scott, 1990).

Quand à elles, les formes subtiles de résistance sont des actions indirectes dont le caractère est ambigu et qui ont un effet sur le changement mais dont on ne sait pas si elles sont dues ou non au changement. Les formes subtiles, à titre d'exemple, peuvent être d'arriver constamment en retard au travail, d'être absent régulièrement ou encore carrément de donner sa démission (Kirkman et al., 2000). Woodward et Buchholz (1987) expliquent que les personnes peuvent partir pour éviter la confrontation et refuser de parler lors des opportunités de discussions. Lawrence (1968) dit aussi que les employés peuvent diminuer leur productivité volontairement. Kotter (1995) remarque aussi, plus particulièrement chez les supérieurs, la manifestation d'impatience dans la réalisation du changement et l'utilisation d'un vocabulaire incompréhensible qui rend plus difficile la compréhension du changement pour leurs subordonnés. Ces actions manifestent peut-être une renonciation vis-à-vis du changement.

Tableau 2 : Les formes de la résistance au changement
Formes de résistance des subordonnés et des supérieurs*

I. Active	
❖ Individuelle	
➤ Agressive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflits, hostilité, confrontation, agressivité, colère, manque de coopération, trahison, proférer des menaces, médire, hausser le ton, critiquer, miner les nouvelles initiatives et accuser les employés de résister. <i>(Harrison et al., 1996 ; Kirkman et al., 2000 ; Klein, 1984 ; Kotter, 1995 ; Lawrence, 1968 ; Scott, 1990 ; Woodward et Buchholz, 1987)</i>
➤ Matérielle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sabotage, pétition et manifestation contre le changement, boycottage, grève et révolte. <i>(Giesberg, 2001 ; Harrison et al., 1996 ; Kirkman et al., 2000 ; Scott, 1990 ; Woodward et Buchholz, 1987)</i>
➤ Subtile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retard, absentisme, démission, départ pour éviter la confrontation, refus de parler, baisse volontaire de la productivité, impatience, utiliser un vocabulaire incompréhensible. <i>(Kirkman et al., 2000 ; Kotter, 1995 ; Lawrence, 1968 ; Woodward et Buchholz, 1987)</i>
❖ Collective	
➤ Agitation organisée	<i>(Harrison et al., 1996)</i>
➤ Embrigadement	<i>(Woodward et Buchholz, 1987)</i>
II. Passive	
❖ Individuelle	
➤ L'isolement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être difficile à rejoindre, ne pas poser de question, ne pas rechercher l'information, ne pas discuter avec les autres, être silencieux, manifester peu d'enthousiasme et se précipiter de ses propres intérêts. <i>(Harrison et al., 1996 ; Klein, 1984 ; Kotter, 1995 ; Molstad, 1988 ; Woodward et Buchholz, 1987)</i>
➤ L'embrouillement – confusion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire les mauvaises choses, poser beaucoup de questions, demander constamment l'opinion des autres, être inquiet excessivement, ne connaît pas les priorités, laisser le travail inachevé en attendant les réponses aux questions et être indécis. <i>(Argyris, 1986 ; Woodward et Buchholz, 1987)</i>
➤ Attachement au passé	<i>(Woodward et Buchholz, 1987)</i>
➤ Être nostalgique, continuer à faire l'ancien travail, rester associé à l'ancienne équipe de travail, s'opposer aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches.	
➤ Faux-fuyant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se dissimuler, désertier et s'échapper pour ne pas réaliser le changement. <i>(Molstad, 1988 ; Scott, 1990)</i>
➤ Éviter les actions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refiler le travail aux autres, faire l'ignorant, paraître occupé, faire le minimum de travail, se conformer à l'extrême, dépersonnaliser les demandes, installer une routine dans son travail, refuser de participer, donner l'impression de supporter les autres en public, ne pas prendre de risque, se laver les mains des problèmes, fuir les problèmes, encourager le changement sans modifier son comportement. <i>(Argyris, 1986 ; Ashforth et Lee, 1990 ; Harrison et al., 1996 ; Klein, 1984 ; Kotter, 1995 ; Molstad, 1988 ; Woodward et Buchholz, 1987)</i>
➤ Éviter les reproches, le blâme ou la critique	<i>(Ashforth et Lee, 1990)</i>
▪ Se justifier constamment, dissimuler ses intentions, fabriquer des documents pour paraître compétent, s'évader des situations désavantageuses, mettre le blâme sur des facteurs externes, jeter le blâme sur ceux qui prennent les décisions.	
❖ Collective	
➤ Silence des pairs	<i>(Kotter, 1995)</i>

* Les formes de résistance en caractère gras sont des formes spécifiques aux supérieurs selon la littérature.

Peu d'études, d'après ce que nous avons recensé, discutent des formes collectives de résistance. Les formes actives et collectives de résistance comportent l'embrigadement qui est l'action d'essayer d'avoir les autres de son côté pour nuire à la réalisation du changement (Woodward et Buchholz, 1987). Il s'agit là d'enrôler les autres contre le changement. Vouloir s'organiser contre le changement signifie un mécontentement face à celui-ci pour des raisons qui peuvent être valables ou non. Il y a ensuite l'agitation organisée (Harisson et al., 1996) qui consiste à se regrouper et à poser des actions contre le changement.

2.4.2. Les formes passives de résistance des subordonnées et des supérieurs

Passons maintenant aux formes de résistance de type passive. Nous avons recensé six catégories qui relèvent de l'individu. La première est l'isolement. Il s'agit d'être difficile à rejoindre (Molstad, 1988 ; Woodward et Buchholz, 1987), d'être silencieux (Harisson et al., 1996), de ne pas poser de questions, de ne pas rechercher l'information et de ne pas discuter avec les autres (Woodward et Buchholz, 1987). D'après Klein (1984) et Kotter (1995), les supérieurs démontrent peu d'enthousiasme envers le changement et ils ont tendance à se préoccuper uniquement de leurs propres intérêts. Agir de cette façon est une manière de se détacher du changement.

La deuxième forme de résistance est l'embrouillement ou la confusion, appelée « *desorientation* » par Woodward et Buchholz (1987). Elle implique de faire les mauvaises choses, de poser beaucoup de questions, de demander constamment l'opinion des autres, d'avoir des inquiétudes excessives, de ne pas connaître les priorités et de laisser le travail inachevé en attendant les réponses aux questions posées. C'est le portrait d'un individu qui ne sait pas quoi faire dans la situation de changement. D'ailleurs, Argyris (1986) montre la tendance à être indécis des supérieurs. La personne qui agit ainsi ne comprend peut-être pas le changement, n'a probablement pas encore développé les compétences pour réaliser les nouvelles tâches ou elle manque possiblement d'informations sur le changement et les tâches qu'elle doit effectuer. Cependant, agir ainsi a vraisemblablement pour but de retarder le changement et d'en laisser la responsabilité à d'autres.

La troisième forme, aussi développée par Woodward et Buchholz (1987) est l'attachement au passé. Un retour au passé manifeste peut-être un déni du changement présent. Dans cette situation, les personnes se sentent nostalgiques. Par exemple, elles continuent de faire l'ancien travail et restent associées avec l'ancienne équipe de travail sur les heures de dîner ou elles peuvent s'opposer aux nouvelles procédures, aux supérieurs ou aux tâches. Dans ce cas, les personnes n'ont peut-être pas effectué leur deuil de l'ancien travail. L'attachement au passé est leur manière de réagir au changement. C'est un comportement humain normal comme nous l'a montré la littérature sur le processus de deuil (Giroux, 1998b). En fait, les réactions sont en soi des messages. C'est pourquoi les organisations ne devraient pas considérer la résistance comme un obstacle, mais comme un processus qui au bout du compte est positif (Piderit, 2000). Les entreprises devraient toujours être à l'écoute de ces messages qui peuvent être bien utiles dans la mise en oeuvre du changement (Ringer et Strong, 1998), entre autres, afin de susciter l'adhésion au changement.

Ensuite, il y a la tactique du faux-fuyant qui consiste à désertter, à s'échapper (Scott, 1990) et à se dissimuler (Molstad, 1988 ; Scott, 1990) pour nuire à la réalisation du changement.

Dans la cinquième forme de résistance, nous retrouvons l'évitement des actions, catégorisée ainsi par Ashforth et Lee (1990). Cette manière d'agir démontre peut-être une acceptation en façade du changement. Cette forme consiste à faire le minimum de travail (Woodward et Buchholz, 1987), à se conformer à l'extrême, à refiler le travail aux autres, à faire l'ignorant, à dépersonnaliser les demandes (traiter les demandes de manière froide), à donner l'impression de supporter les autres en public afin de projeter une bonne image de soi (Ashforth et Lee, 1990), à paraître constamment occupé, à effectuer une routine dans son travail (Molstad, 1988), et à refuser de participer (Harisson et al., 1996). Plus spécifiquement, les auteurs (Argyris, 1986 ; Klein, 1984) remarquent que dans la situation de changement, les supérieurs ne veulent pas prendre de risque, se lavent les mains des problèmes et les fuient. De plus, ils apparaissent

adopter une action d'encouragement du changement mais sans modifier leurs comportements (Kotter, 1995).

La dernière forme de résistance passive et individuelle est l'évitement des reproches, du blâme ou de la critique, forme développée par Ashforth et Lee (1990). Cette façon d'agir témoigne peut-être d'un manque de capacités selon les tâches à réaliser ou d'un sentiment d'inaptitude. Les personnes peuvent fabriquer des documents inutiles pour paraître compétent, s'évader des situations désavantageuses, se justifier constamment, mettre le blâme sur des facteurs externes, dissimuler leurs intentions en acquiesçant, mais sans avoir l'intention de réaliser le changement ou encore jeter le blâme sur ceux qui prennent les décisions (Ashforth et Lee, 1990).

Finalement, Kotter (1995) remarque une forme collective et passive de résistance des supérieurs qui consiste, d'un commun accord entre collègues, à garder le silence sur les problèmes relatifs au changement. C'est un peu ce qu'exprime Argyris (1991) avec le concept de « routines défensives » expliqué précédemment. Ces personnes gardent peut-être le silence sur les problèmes par crainte des conséquences négatives pour elles si ces problèmes sont dévoilés, par exemple, la perte de leur emploi ou l'émergence de conflits entre collègues. Cette forme de résistance n'a pas été montrée du côté des subordonnés. Pourtant, on peut supposer que les subordonnés aussi, lorsqu'ils prévoient un échec relatif au changement, peuvent laisser leurs supérieurs perdre la face sans rien dire.

2.4.3. Une distinction des formes de résistance entre supérieurs et subordonnés

La littérature nous montre que les formes de résistance utilisées par les subordonnés sont aussi susceptibles d'être employées par les supérieurs. Toutefois, selon notre interprétation, la nature de ces formes diffère. En effet, les gestionnaires apparaissent utiliser des formes de résistance plus subtiles comme utiliser un vocabulaire incompréhensible dans les explications qu'ils donnent du changement ou paraître impatients lors des discussions sur le changement. De plus, ils semblent profiter de leur statut en minant les nouvelles initiatives des employés et en les accusant de résister. Nous remarquons aussi qu'il y a seulement un auteur qui mentionne l'action de sabotage de la part des supérieurs (Woodward et Buchholz, 1987).

Ensuite, les supérieurs ont tendance à éviter les actions mais pas de la même façon que les subordonnés. Ils évitent les actions ouvertes de résistance car ils doivent donner l'impression qu'ils sont d'accord avec le changement. À titre d'exemple, ils peuvent encourager le changement sans modifier leurs comportements ou encore se laver les mains des problèmes (Klein, 1984).

Dans le même ordre d'idées, Stewart et Manz (1997), dans leur étude sur la résistance des superviseurs de premier niveau, expliquent que les superviseurs ont parfois des perceptions non fondées des incapacités de leurs employés à participer à la réalisation du changement. Selon ces auteurs, les superviseurs croient que les employés manquent d'habiletés, d'engagement et d'expériences. Ces perceptions sont des formes de résistance des superviseurs. Elles manifestent un manque de confiance des superviseurs par rapport aux habiletés des employés. Elles sont dues, aussi, à un manque de compréhension du rôle de leadership dans la mobilisation de l'organisation (Stewart et Manz, 1997). Nous pensons que le statut des supérieurs a une influence sur cette distinction car ils ont à la fois un rôle de facilitateur du changement et ils doivent eux-mêmes s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle définie par le changement. Ils se retrouvent donc dans une situation d'ambivalence (Piderit, 2000).

Toutefois, il y a trop peu d'études qui ont recensé les formes de résistance des gestionnaires pour que nous puissions être assurés de ce que nous avançons. Peut-être que les formes de résistance recensées dans la littérature sont attribuables autant aux subordonnés qu'aux supérieurs mais que, faute d'études, elles n'ont pas été documentées chez les gestionnaires. D'ailleurs, Woodward et Bucholz s'expriment ainsi sur le sujet :

These reactions are not necessarily negative, however. On the contrary, as noted, they are normal, human reactions to a change or a stress stimulus. Everyone has them, and in any given situation, virtually everybody involved will react in one or more of these ways. (Woodward et Buchholz, 1987: 108)

Nous avons tendance à croire qu'il y a beaucoup de ces formes de réactions qui sont semblables. C'est pourquoi notre typologie regroupe les formes de résistance des subordonnés et des supérieurs.

Cependant, une rencontre avec un gestionnaire intermédiaire, gérant une unité de 60 personnes, nous a révélé qu'il y avait probablement une distinction à faire selon les postes occupés dans l'organisation. De plus, Marcoux (2002), qui a étudié le changement en situation de F/A, fait le constat suivant sur les réactions des individus au changement :

Tous les employés ne réagissent pas de la même façon devant l'implantation de transformations organisationnelles (Howard et Geist, 1995 ; Mailloux, 1997). En effet, une telle expérience peut entraîner une multitude de réactions disparates allant du refus sans équivoque à l'acceptation du changement comme étant une bonne nouvelle. (Marcoux, 2002 : 16)

Logiquement, si les réactions sont différentes, les formes par lesquelles elles se manifestent le sont aussi. Notre typologie démontre bien la variété des formes utilisées par les individus pour résister au changement. D'après nous, il en est de même des gestionnaires qui réagissent de multiples façons face au changement et à la réaction des autres à celui-ci. Contrairement aux employés, les gestionnaires ont la responsabilité de faire accepter le changement et doivent mettre en œuvre des stratégies de communication pour le réaliser. Il y a donc, selon nous, une différenciation dans le rôle et les tâches qui pourrait les amener à avoir des formes de résistance au changement distinctes de celles des employés. Cependant, ils peuvent, dans certaines circonstances, utiliser les mêmes formes de résistance. Ces propositions (similarités et différences dans les réactions) demeurent toutefois à être documentées sur le terrain dans des études empiriques focalisant sur le gestionnaire.

La typologie que nous avons élaborée nous aidera à identifier les comportements de résistance au changement, provenant des supérieurs ou des subordonnés et de mieux saisir la logique des stratégies sélectionnées par celui-ci pour répondre à la résistance.

2.5. Les stratégies pour gérer la résistance

Puisqu'il y a peu d'études empiriques, il y a peu d'auteurs qui décrivent les stratégies utilisées effectivement pour gérer la résistance. Cependant, plusieurs en prescrivent pour la contrer. Nous avons déjà expliqué qu'il y a aussi des effets positifs à la résistance telle que la création de nouvelles idées. C'est pourquoi nous utilisons le terme de gestion de la résistance. Nous avons recensé plusieurs stratégies que nous avons classées selon qu'elles étaient organisationnelles ou individuelles. Cette typologie se veut un outil, entre autres, de compréhension pour aider les gestionnaires à ajuster les stratégies en fonction des raisons individuelles de résistance au changement (Judson, 1991) et de tirer profit des avantages que la résistance peut apporter (Piderit, 2000 ; Waddell et Sohal, 1998). En effet, cet éventail de stratégies ne consiste pas à énumérer une série d'actions prescrites, mais bien de les connaître et de pouvoir les utiliser au moment opportun.

2.5.1. Les stratégies individuelles

Les stratégies individuelles sont importantes pour cette recherche puisqu'elles nous aident à comprendre le cheminement individuel qui permet l'adaptation au changement. D'après nous, il est très utile pour les gestionnaires d'être conscients de cette démarche afin d'être en mesure de suggérer, à leurs employés ou à leurs collègues de travail en difficultés, des actions concrètes à prendre. Autrement dit, il est difficile de vivre des situations de changements et pour cette raison, il faut aider l'autre à gérer son inconfort. Nous retrouvons donc deux catégories de stratégies pour gérer la résistance de type individuel soit les stratégies cognitive et interpersonnelle.

Au niveau cognitif, Argyris (1991) avance qu'apprendre à raisonner de manière productive aide les gens à mettre en place le changement. Giroux (1998) affirme qu'il faut faire le point pour agir et être en mesure de réduire la pression. De plus, elle fait valoir que l'individu doit confronter ses pertes et se responsabiliser vis-à-vis de son adaptation au changement. Il doit aussi chercher à recueillir des informations sur le changement à venir.

Au niveau interpersonnel, Judson (1991) parle d'éviter tous les comportements qui pourraient donner lieu à une perception de critique et de blâme des personnes impliquées

dans le changement. En effet, il est nécessaire d'accompagner les gens et non pas de leur nuire dans leur démarche d'appropriation (Giroux, 1998b) et ce, d'autant plus que, dans les situations de changements, la pérennité de celui-ci peut être remise en question à tout moment.

2.5.2. Les stratégies organisationnelles

Nous avons trouvé trois catégories de stratégies organisationnelles pour gérer la résistance : matérielle, sociale et communicationnelle. Il y a d'abord les stratégies matérielles qui sont toutes les formes ou outils permettant d'offrir du support technique aux membres de l'organisation. Le support technique implique d'accorder l'opportunité d'acquérir de nouvelles connaissances (Judson, 1991) telle que donner de la formation (Klein, 1984 ; Richard E. Walton et Schlesinger, 1979) pouvant augmenter les possibilités d'avancement (Judson, 1991). Il suppose aussi de mettre en place des systèmes de récompenses et de rémunération pour compenser l'augmentation des efforts et des responsabilités amenés par le changement (Judson, 1991 ; Richard E. Walton et Schlesinger, 1979) et de modifier le système de rétribution au besoin (Judson, 1991). De plus, il présuppose de transférer certains individus de poste (Klein, 1984) et d'effectuer du recrutement, si nécessaire, afin qu'il y ait des individus aux compétences complémentaires dans les groupes de travail. À ce sujet, Waddell et Sohal (1998) disent que c'est le rôle du gestionnaire de créer un environnement de travail adéquat et de fournir les ressources appropriées qui permettront l'engagement des employés. Toujours au niveau matériel, Giroux (1998b) suggère aux organisations d'effectuer une série d'activités pour aider les individus à intégrer le changement autant au niveau personnel que professionnel.

Il y a ensuite la stratégie sociale qui engage l'organisation à offrir du support social aux personnes impliquées dans la situation de changement. Il y a plusieurs actions possibles. Il peut s'agir de stimuler la créativité, d'inciter à l'implication (Lawrence, 1968), de donner une satisfaction dans le travail, de permettre une liberté d'action, d'offrir la possibilité de contribuer aux décisions et de participer activement dans la réalisation du changement (Judson, 1991) et finalement, d'encourager la formation de réseaux entre les collègues (Klein, 1984). Waddell et Sohal (1998) insistent sur l'importance

d'encourager les gestionnaires à établir une relation de confiance avec leur employés, entre autres, en engageant les employés dans tous les aspects du changement. Ils soulignent d'être attentif à leur rétroaction (feedback). De plus, ces auteurs affirment qu'un travail d'équipe entre supérieurs et subordonnés permet d'éliminer certaines difficultés vécues dans le passé par les membres de l'organisation.

Lawrence (1968) mentionne que le « coaching » pourrait être une stratégie sociale efficace. Wales (2003) décrit le « coaching » comme un processus de développement personnel qui se réalise à l'aide d'un accompagnateur facilitant la réflexion de l'autre sur ses comportements au travail. Ce processus de développement peut être interne et externe. Le développement interne consiste à prendre conscience de ses propres comportements, émotions et attitudes, et d'avoir une confiance en soi pour être en mesure, par la suite, d'offrir du support social aux autres. D'ailleurs, elle affirme :

A manager who is unaware of his internal processes may behave inappropriately or act aggressively while intending to be assertive or authoritative. They may be insensitive to, or intolerant of, other's emotions. (Wales, 2003 : 277)

D'après les résultats de sa recherche, être conscient de ses comportements amènerait les individus à développer un plus grand souci des autres tel que d'aider ses collègues et d'être plus compréhensif vis-à-vis des autres.

Le développement externe, toujours d'après Wales (2003), concerne l'apprentissage de plusieurs habiletés telles qu'avoir du leadership et des connaissances en gestion, comprendre et décrire les besoins des autres, accepter les différentes idées et opinions, gérer son stress, établir un équilibre entre son travail et sa vie personnelle et finalement, développer ses habiletés communicationnelles. Elle explique que la :

Communication therefore, provides both the channel and the language for describing internal and external experiences, and the means of translating human experiences into learning and development. (Wales, 2003 : 281)

Tableau 3 : Les stratégies pour gérer la résistance

Stratégies	
I. Individuelles	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cognitive <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apprendre à raisonner de manière productive (Argyris, 1991) ➤ Faire le point pour agir (Giroux, 1998b) ➤ Capacités à réduire la pression (Giroux, 1998b) ➤ Confronter les pertes (Giroux, 1998b) ➤ Se responsabiliser (Giroux, 1998b) ➤ Recueillir des informations sur le changement (Giroux, 1998b) ❖ Interpersonnelle <ul style="list-style-type: none"> ➤ Éviter tous les comportements qui pourraient être perçus comme un blâme des personnes impliquées dans le changement (Judson, 1991)
II. Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Matérielle <ul style="list-style-type: none"> ➤ Offrir le support technique adéquat (Beer et al., 1990 ; Judson, 1991 ; Klein, 1984 ; Waddell et Sohal, 1998 ; Richard E. Walton et Schlesinger, 1979) ❖ Sociale <ul style="list-style-type: none"> ➤ Offrir du support social (Judson, 1991 ; Klein, 1984 ; Lawrence, 1968 ; Waddell et Sohal, 1998 ; Wales, 2003) ❖ Communicationnelle <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diffusée et institutionnalisée par les dirigeants (monologique) <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer la vision aux autres départements (Beer et al., 1990 ; Kotter, 1995) • Établir un sentiment d'urgence lorsque le changement est introduit (Judson, 1991 ; Kotter, 1995) • Mobiliser les employés (Beer et al., 1990 ; Kotter, 1995) • Planifier et créer des réussites à court terme (Kotter, 1995) • Consolider les améliorations et produire plus de changements (Kotter, 1995) • Institutionnaliser le changement (Beer et al., 1990 ; Chreim et Giroux, 1996 ; Kotter, 1995) • Ajuster les stratégies en fonction des problèmes (Beer et al., 1990) • Développer une vision commune (Beer et al., 1990 ; Kotter, 1995) • Établir un consensus sur la vision (Beer et al., 1990 ; Kotter, 1995) • Informer et faire comprendre les raisons du changement aux personnes impliquées dans le changement (Judson, 1991) • Montrer explicitement une ouverture à modifier la nature du changement et sa manière d'être réalisé (Judson, 1991) • Adopter un bon style de leadership (Stewart et Manz, 1997) • Montrer, par l'argumentation, l'existence d'une contradiction entre la situation actuelle et la situation souhaitée (Chreim et Giroux, 1996) • Tenter de convaincre les employés que la solution proposée est appropriée (Chreim et Giroux, 1996 ; Gioia et Chittipeddi, 1991) • Illustrer l'efficacité des objectifs de changement (Chreim et Giroux, 1996) • Informer les employés sur les procédures à suivre pour implanter le changement ou les efforts attendus (Chreim et Giroux, 1996) • Attribuer la responsabilité du changement (Chreim et Giroux, 1996) • Établir des arguments qui assurent la légitimité du processus de décision (Chreim et Giroux, 1996) ➤ Partagée (dialogique) <ul style="list-style-type: none"> • Traduire les intérêts des membres de l'organisation - Persuasion (Harrison et al., 1996 ; Judson, 1991) • Entreprendre des actions de communication (Gioia et Chittipeddi, 1991) • Impliquer la haute direction (Stewart et Manz, 1997) • Comprendre les perceptions et le processus de résistance (Stewart et Manz, 1997 ; Waddell et Sohal, 1998) • Comprendre les attitudes des personnes et les relations sociales pour planifier et réaliser le changement (Judson, 1991) • Discuter et partager sur l'information concernant le changement (Judson, 1991) • Laisser le temps aux gens de s'accomoder de l'idée de changement (Judson, 1991) • Parler des perceptions de peur et de crainte vis-à-vis du changement (Judson, 1991) • Répondre aux questions et aux inquiétudes des personnes avant la réalisation du changement (Judson, 1991) • Établir un climat d'encouragement (Judson, 1991 ; Waddell et Sohal, 1998) • Encourager l'amélioration continue lorsque le changement s'institutionnalise (Judson, 1991)

Autrement dit, le « coaching » semble être en soi un programme d'apprentissage et de développement communicationnel à divers degrés que ce soit individuel, relationnel et organisationnel.

Finalement, nous retrouvons aussi des stratégies communicationnelles. Nous entendons par-là des stratégies qui incitent l'inclusion et le partage des savoirs des membres de l'organisation. Il y a deux types de stratégies communicationnelles. Les premières sont monologiques et les secondes dialogiques. Les stratégies monologiques sont diffusées par les dirigeants pour stimuler le changement et l'institutionnaliser. Dans sa recherche, Judson (1991) explique qu'il est important d'informer et de faire comprendre les raisons du changement aux personnes impliquées dans celui-ci et de montrer explicitement une ouverture à modifier la nature du changement et de son mode de mise en oeuvre. Kotter (1995) et Beer et al. (1990) ajoutent aussi qu'il faut mobiliser les employés en définissant et en expliquant les problèmes de l'organisation. Pour ce faire, il faut contrer les obstacles au changement, modifier les structures et les systèmes inadéquats, encourager les gens à prendre des risques et inciter les idées, les activités et les actions non traditionnelles. Afin d'encourager les gens, Stewart et Manz (1997) proposent plutôt de développer un bon style de leadership chez les gestionnaires pour stimuler les employés à réaliser le changement.

D'autres stratégies de type monologique peuvent être d'établir un sentiment d'urgence lorsque le changement est introduit en identifiant les problèmes et les opportunités provenant de l'analyse de l'environnement (Judson, 1991 ; Kotter, 1995), de créer une vision pour diriger les efforts de changement et développer des stratégies pour la réaliser. Il ne s'agit pas seulement d'avoir une vision, il faut aussi la communiquer, d'après Kotter (1995) et Beer et al. (1990). En effet, il est important, selon eux, d'utiliser tous les moyens possibles pour communiquer la vision et les stratégies récemment établies. Kotter (1995) dit aussi qu'il faut planifier et créer des réussites à court terme pour stimuler la confiance dans la démarche de changement. Cependant, il affirme que crier victoire trop vite peut amener une diminution des efforts en faveur du changement à un moment où la réussite de celui-ci n'est pas assurée. Pour parvenir à consolider les réussites, il propose d'utiliser la crédibilité des acteurs clés pour changer les systèmes, les structures et les règles. Il

conseille aussi d'encourager les employés qui adoptent la nouvelle vision en leur donnant des promotions et des formations pour établir un consensus. Une autre tactique suggérée par Kotter (1995) pour maintenir les efforts de changement est de créer de nouveaux projets ou encore d'insérer des agents de changement dans l'organisation.

Dans leur étude sur le discours des dirigeants en contexte de changement, Chreim et Giroux (1996), à partir des travaux d'Armenakis et al.(1993), ressortent six stratégies communicationnelles monologiques de type discursif pour préparer l'organisation face au changement. Ces stratégies semblent viser, entre autres, à gérer de manière préventive les réactions négatives vis-à-vis du changement. Elles tentent d'influencer les aspects cognitifs, émotionnels et comportementaux des personnes pour les aider à vivre le changement. Elles aident à établir et maintenir la communication sur le changement entre les supérieurs et les subordonnés.

La première stratégie est de montrer, par l'argumentation, l'existence d'une contradiction entre la situation actuelle et la situation souhaitée de l'entreprise. Les auteurs mentionnent trois exemples de démarches argumentaires : s'appuyer à l'aide d'analyses concurrentielles, montrer l'existence future d'une contradiction plus grave, communiquer l'existence d'un écart dramatique. La seconde stratégie discursive est de tenter de convaincre les employés que la solution proposée est appropriée (Chreim et Giroux, 1996). Pour ce faire, les gestionnaires essaient parfois de communiquer la nouvelle vision dans les messages aux employés (Chreim et Giroux, 1996). Gioia et Chittipeddi (1991) disent à ce sujet que le changement peut être décrit en terme de « sensegiving » (termes expliqués dans la section précédente) où les dirigeants et les gestionnaires essaient de trouver et donner du sens, entre autres aux événements, et de construire une vision pouvant influencer les personnes impliquées à comprendre, accepter et agir pour réaliser le changement. Dans ce contexte, les gestionnaires peuvent aussi argumenter sur les opportunités que les employés pourront saisir à la suite du changement et expliquer les récompenses qui leurs seront accordées en échange des efforts fournis (Chreim et Giroux, 1996). Ces auteurs précisent cependant que les messages trop positifs peuvent être inopérants et miner la crédibilité des gestionnaires comme l'a souligné Argyris (1994).

Leur troisième stratégie discursive concerne l'illustration de l'efficacité des objectifs de changement. Il s'agit d'établir une relation de confiance entre supérieurs et subordonnés pour réduire les désaccords. Dans leur quatrième stratégie, elles constatent aussi la nécessité qu'ont les gestionnaires d'informer les employés sur les procédures à suivre pour implanter le changement ou les efforts attendus. Elles expliquent qu'il n'est pas toujours évident d'éclairer les employés sur les procédures quand elles ne sont pas encore clairement définies, mais qu'il faut donner et expliciter l'information disponible :

Thus, managers have been advised to communicate what information they have, and to err on the side of too much rather than too little information, specially when the changes to be effected are viewed negatively by employees (e.g. Greenhalgh and Jick, 1989 ; Sutton, Eisenhardt and Jucker, 1986). (Chreim et Giroux, 1996 : 3)

La cinquième stratégie discursive décrite par ces auteures est l'attribution de la responsabilité du changement à un facteur externe incontrôlable, tel qu'une meilleure stratégie concurrentielle, ou à un facteur interne tel que critiquer la performance de la compagnie. Finalement, la dernière stratégie discursive développée par Chreim et Giroux (1996) est d'établir des arguments qui assurent la légitimité du processus de décision comme mettre l'emphase sur des critères normatifs tels que le temps pour arriver à prendre la décision. Cette étude nous fait comprendre que les réactions négatives au changement ne se gèrent pas seulement lorsqu'elles émergent mais qu'il est aussi possible de les prévenir à certains égards.

Une autre stratégie communicationnelle monologique serait d'institutionnaliser le changement en faisant des liens entre la nouvelle approche et la réussite de l'entreprise (Beer et al., 1990 ; Chreim et Giroux, 1996 ; Kotter, 1995). Malheureusement, ces auteurs ne décrivent pas cette méthode.

Nous pouvons constater que les stratégies communicationnelles diffusées n'impliquent pas la contribution des employés et le partage de leur savoir pour l'organisation. Ces stratégies ne sont pas mauvaises, au contraire, mais si elles ne sont pas combinées à des stratégies partagées, il nous semble qu'elles ne seront pas suffisantes pour gérer le changement. Nous savons depuis l'approche cybernétique (1946) qu'un message doit être répété plusieurs fois pour être interprété de la bonne

façon car il peut y avoir des interférences (bruits) lorsque ce message passe, par les canaux, du récepteur à l'émetteur (Weaver et Shannon, 1949/1975). Il faut donc répéter plus d'une fois un message pour qu'il soit entendu et compris. Nous pensons alors que l'utilisation de plusieurs stratégies peut être une bonne méthode pour y parvenir.

Le deuxième type de stratégie communicationnelle est dialogique (Giroux, 1998a). Autrement dit, il exige un partage collectif entre les individus de leurs connaissances. Il laisse place à la discussion. Dans ces stratégies, les interactions entre les membres de l'organisation sont favorisées. D'après Gioia et Chittipeddi (1991), le changement de culture engendre une réorientation cognitive des schémas d'interprétations des personnes. Les auteurs affirment qu'une interprétation attentive et fonctionnelle de la nouvelle réalité organisationnelle doit être proposée et acceptée ce qui nécessite évidemment d'entreprendre des actions de communication (argumentation, discussion, négociation, etc.). Judson (1991) affirme aussi qu'une compréhension des attitudes et des relations sociales est nécessaire pour planifier et réaliser le changement. Pour ce faire, il faut évidemment discuter et échanger avec les personnes impliquées. D'après l'auteur, les gens ont besoin de temps pour s'accommoder à l'idée de changement. C'est pourquoi, les dirigeants, et les gestionnaires doivent être en mesure de répondre aux questions et aux inquiétudes des personnes avant la réalisation du changement.

Les stratégies communicationnelles dialogiques ne se retrouvent pas seulement avant l'implantation du changement mais aussi pendant et après celui-ci. Tout au long du processus de changement, il faut parler des perceptions de peur et de crainte vis-à-vis de celui-ci et discuter et partager sur l'information (méta-communication) concernant le changement (Judson, 1991). Judson (1991) et Waddell et Sohal (1998) parlent aussi d'établir un climat d'encouragement. Plus spécifiquement, ils expliquent que les gestionnaires devraient être encouragés à chercher des méthodes alternatives pour introduire le changement et ce, en communiquant et en consultant régulièrement leurs employés. Ici, la communication est un facteur critique de réussite de l'implantation du changement (Waddell et Sohal, 1998). Judson (1991) ajoute aussi qu'il faut poursuivre l'amélioration continue lorsque le changement s'institutionnalise sinon les efforts de changement diminuent.

Toujours dans les stratégies communicationnelles dialogique du changement, Harisson et al. (1996), dans leur étude sur la coopération et la résistance dans les réseaux d'innovation au travail, pensent que la traduction peut persuader les individus à adhérer au changement. D'après eux, le changement a lieu pour intégrer les intérêts des membres de l'organisation : « *Un réseau d'innovation est formé pour effectuer ces transformations réglementaires par intégration des intérêts des gestionnaires, des syndicats et des ouvriers.* » (Harisson et al., 1996 : 1). Ils expliquent un mode d'intéressement susceptible de contrer la résistance. Il s'agit de la négociation. Les acteurs du changement négocient leur coopération dans le travail et celle-ci est un engagement volontaire de leur part. Ils expliquent qu'elle a permis une plus grande communication entre les acteurs du changement. Judson (1991) défend aussi la persuasion qui consiste à ajuster ses arguments en fonction des raisons individuelles de résistance.

Afin de gérer la résistance, Stewart et Manz (1997) proposent une autre stratégie communicationnelle dialogique. Ils affirment qu'une compréhension des perceptions des individus face au changement et une compréhension du processus de résistance permet de contrer les réactions négatives. Un peu dans le même ordre d'idées, Waddell et Sohal (1998) affirment que les gestionnaires doivent constamment garder en tête et donc comprendre que les personnes résistent aux incertitudes et aux conséquences potentielles du changement. De plus, Stewart et Manz (1997) insistent sur la nécessité d'impliquer la haute direction dans le processus de changement.

Dans les stratégies de type organisationnel, nous retrouvons aussi des stratégies inefficaces. Cependant, peu d'auteurs font état des tentatives qui ont échouées. Au contraire, dans la littérature, elles apparaissent toutes être efficaces. D'après nos recherches effectuées à ce jour, seulement Judson (1991) décrit des stratégies communicationnelles inefficaces. La première est monologique. Elle consiste à tenter d'influencer ou contrôler le comportements des autres. Autrement dit, il s'agit d'adopter un comportement autoritaire qui bloque la rétroaction et le partage des savoirs. La deuxième est aussi monologique car elle bloque l'échange et le dialogue. Il s'agit de cacher des informations aux personnes impliquées dans le changement (Judson, 1991). Nous croyons que ce type de comportements peut créer plus

d'incertitudes et bloquer effectivement la réalisation du changement en terme organisationnel. Au niveau relationnel, nous croyons qu'un comportement de la sorte peut détruire la relation de confiance établie entre le supérieur et le subordonné.

Nous pensons qu'une utilisation de plusieurs types de stratégies est nécessaire pour gérer la résistance, entre autres parce que la résistance comporte de multiples tactiques qui ne peuvent être résolues par une seule solution « miracle ».

Chapitre 3 : Méthodologie

Afin de répondre à nos questions de recherche nous avons mené des entrevues auprès de gestionnaires ayant tous vécu une même situation de changement. Dans cette section, nous expliquerons d'abord les raisons pour lesquelles nous avons choisi l'étude de cas et l'entrevue en dégagant les avantages et les limites de ces méthodes de collecte de données dans une approche qualitative exploratoire. Ensuite, nous présenterons le terrain de recherche et les considérations qui ont motivé notre choix. Puis, nous préciserons les techniques utilisées pour la collecte et l'analyse de nos données.

3.1. L'approche utilisée

Nous avons expliqué précédemment qu'il y a peu de recherches qui abordent le point de vue des gestionnaires et qu'il n'y a pas, d'après nos recensions effectuées à ce jour, de théories précises sur les représentations que se font les gestionnaires du changement. Nous proposons donc de réaliser une étude exploratoire, l'étude d'un cas de changement et de documenter les réactions de plusieurs gestionnaires. Notre questionnement de recherche est le suivant :

Quelle représentation le gestionnaire se fait-il du changement, des réactions des autres à celui-ci et, en réponse aux réactions, quelles stratégies met-il en oeuvre?

Il demande une plus grande compréhension des représentations des gestionnaires à partir des données. Le cas de changement est donc notre contexte d'étude. Pour documenter le cas de changement, nous avons utilisé les documents officiels de l'organisation ainsi que des entrevues réalisées auprès des cadres de l'entreprise afin d'établir la chronologie des événements, la définition des objectifs et le bilan des activités effectivement réalisées à date. L'étude de cas est une méthode adaptée à la démarche de compréhension qui est la nôtre. Hlady-Rispal explique ce que l'étude de cas permet :

En effet, la compréhension de processus relationnels, de mode de création ou de (dys)fonctionnement organisationnel, de décisions entrepreneuriales, ainsi que l'examen des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions, justifient pleinement le recours à cette stratégie de recherche à part entière qui suppose un contact approfondi avec le terrain. (Hlady-Rispal, 2000 : 64)

Cette affirmation montre à quel point la méthode utilisée est adéquate pour notre sujet de recherche. Dans ce type d'étude, la relation avec le sujet est tellement proche que nous sommes assurés d'étudier ce que nous désirons (LeCompte et Goetz, 1982). La validité interne de l'étude est donc assurée. Le choix de cette méthode vise à enrichir les théories plus générales sur le phénomène en allant chercher des données plus spécifiques sur le sujet (Martin et Turner, 1986).

Cependant, l'essentiel de notre étude consiste à comprendre la manière dont les gestionnaires pensent et agissent dans les situations de changement par rapport aux autres. Nous nous sommes concentrés alors sur les entrevues en profondeur pour avoir accès à leurs perceptions et à leurs représentations. Ces entrevues ont porté sur leur emploi actuel, le changement et les réactions vécues et observées ainsi que sur le bilan qu'ils font de ce changement.

L'analyse des verbatim retranscrits est faite par la méthode qualitative de la « grounded theory » ou de la théorie ancrée développée par Glaser et Strauss (1967). Cette méthode consiste à faire émerger la théorie des données par une analyse de comparaison constante. Ainsi, nous souhaitons trouver des similitudes dans les entrevues et mettre à jour diverses catégories. Cette approche est inductive. Les catégories sont élaborées par une mise en relation continue des données recueillies qui amène le chercheur à les comprendre en profondeur.

Comprehension is achieved in grounded theory by using tape-recorded, unstructured interviews and by observing participants in their daily lives. However, the assumptions of symbolic interactionism that underlie grounded theory set the stage for examining process, for identifying stages and phases in the participants' experience. Symbolic interaction purports that meaning is socially constructed, negotiated, and changes over time. Therefore the interview process seeks to elicit a participant's story, and this story is told sequentially as the events being reported unfolded. Comprehension is reached when the researcher has interviewed enough participants to gain in-depth understanding. (Morse, 1994 : 39)

Morse explique que la démarche se termine lorsque le niveau de saturation est atteint. Nous sommes conscients que nous devons aborder le phénomène le plus ouvertement possible mais que nos préconceptions ne peuvent pas être totalement mises de côté. De plus, nous savons aussi qu'une des limites de ce type d'approche est sa faible validité externe. En effet, cette étude ne permet pas de généraliser à un niveau

statistique puisque nous étudierons qu'un seul cas et un nombre limité de répondants. Toutefois, l'étude pourra peut-être permettre une généralisation théorique partielle. D'après Hlady-Rispal (2000 : 64) : « [...] une généralisation partielle ou plus large est possible, [...] ». Snyder et Paige (1958) ont montré dans leur étude qu'un des avantages de l'étude d'un cas spécifique est de perfectionner un modèle d'analyse : « Nevertheless, depth study of a single event or sequence of events is a distinct advantage to the observer who wishes to perfect a scheme of analysis. [...] But the greater the depth of analysis, the more one can learn. » (1958 : 361).

3.2. Le terrain choisi

Pour effectuer cette étude, nous avons besoin d'un terrain de recherche où il y a eu un changement dans l'organisation du travail. Ce type de changement est particulièrement intéressant pour l'étude de la résistance car il implique une modification des comportements des gens. Cette modification amène les individus à réagir à plusieurs niveaux soit personnel ou professionnel. Les réactions qu'ils ont suscitent donc notre intérêt. Le changement devait être à un stade assez avancé afin de voir l'évolution des représentations des gestionnaires au fil du temps. Toutefois, le changement ne devait pas être terminé depuis plus de 2 ans car les événements devaient être assez frais à leur mémoire. Nous voulions étudier un changement de grande ampleur pour que son impact touche plusieurs groupes dans l'organisation. L'organisation devait aussi être assez grande pour que nous puissions rencontrer plusieurs gestionnaires de la même organisation.

L'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ) satisfaisait tous ces critères de sélection. Il s'agit d'un milieu formé majoritairement de professionnels qui ont été confrontés à plusieurs changements durant les dernières années. Les membres de l'organisation sont des personnes professionnelles et articulées, qui ont une réflexion sur leur expérience et qui acceptent de la partager. La réorganisation que les membres de l'organisation vivent depuis l'an 2000 a changé considérablement l'organisation du travail, la structure et la culture organisationnelle des membres de celle-ci.

3.3. Les données récoltées

Nous avons utilisé deux méthodes de cueillette soit des entrevues et une analyse de contenu. Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec dix gestionnaires intermédiaires de l'IREQ. Les sujets interviewés ont une grande expérience de l'organisation. Dans l'ensemble, ils possèdent tous au moins une vingtaine d'années à l'emploi de l'Institut que ce soit à titre de chercheur et/ou de cadre. L'analyse des documents de l'organisation (rapport annuel, journaux internes, documents traitant du changement, rapport de consultation, etc.) nous a aidé à mieux comprendre le contexte de changement de l'organisation. Toutefois, nous nous concentrons principalement sur les données des entrevues qui nous permettent de répondre à notre questionnement de recherche.

En terme éthique, il est important de garder l'anonymat des personnes impliquées dans la recherche. Étant donné la notoriété de l'organisation étudiée, nous avons demandé l'autorisation de dévoiler l'identité de cette dernière. Notre personne ressource à l'Institut a consenti par communication orale à la divulguer. Toutefois, les noms des personnes rencontrées ont été changés et tous les détails pouvant les identifier ont été éliminés. En outre, tous les participants ont signé une lettre de consentement qui leur expliquait les objectifs de la recherche, les avantages et les inconvénients de la recherche de même que ses modalités (voir la lettre de consentement à l'annexe 2).

La grille d'entrevue a été élaborée selon plusieurs thèmes (voir la grille d'entrevue à l'annexe 1). Il s'agissait de couvrir différents aspects d'ordre organisationnel et individuel. Nous avons choisi de poser des questions ouvertes pour laisser aux sujets le choix de déterminer les informations les plus pertinentes d'après leurs expériences. Étant donné que nous nous intéressons à la perception et aux interprétations des répondants, il est crucial de les laisser expliquer et exprimer leur point de vue. Avant l'entrée sur le terrain, nous avons testé la grille d'entrevue auprès d'un gestionnaire intermédiaire de l'IREQ. La grille a ensuite été adaptée afin de recueillir les données nécessaires pour répondre à notre questionnement de recherche. Cependant, nous avons décidé de conserver cette entrevue pour l'étude en raison de sa richesse en terme de données.

Les dix entrevues ont été réalisées à Varennes des locaux de l'IREQ. La durée des entrevues a varié de 60 minutes à 120 minutes. Elles ont été enregistrées et retranscrites avec l'accord des répondants. Nous avons été agréablement étonnés de la générosité des répondants à nous accorder autant de leur temps et de leur désir à participer à la recherche d'autant plus que les entrevues ont été réalisées dans un contexte particulier. Effectivement, après trois années d'efforts de changement, l'IREQ se retrouvait dans une nouvelle période d'incertitude due, entre autres, au changement de gouvernement. De plus, le départ d'un vice-président ayant été impliqué dans la décision de changement et la création d'une nouvelle division à Hydro-Québec amène l'arrivée d'un nouveau patron (source : communiqué interne). Cela s'accompagne d'une annonce de coupures budgétaires et crée, durant notre présence sur le terrain, de l'ambiguïté vis-à-vis de l'avenir, des inquiétudes au sein de l'équipe de gestion et un ralentissement au niveau des activités de changement. Il est donc possible que le climat de travail ait été plus morose qu'à l'habitude.

3.4. L'étude de cas rédigée

La rédaction de l'étude de cas a été accomplie à l'aide des entrevues réalisées, de la documentation de l'organisation et d'écrits publics (articles de journaux et de revues, documentations gouvernementale et syndicale) accessibles dans les bibliothèques et sur l'Internet.

À la suite de la rédaction de l'étude de cas, nous avons présenté ce chapitre à notre personne contact à l'IREQ afin de valider la chronologie des événements et les faits. Après cinq semaines, nous avons reçu un appel de celle-ci nous disant que la description était excellente et détaillée. Notre contact nous a aussi fait part de son intérêt d'en faire un résumé pour l'organisation. Seulement une modification mineure a été apportée concernant une des récentes rationalisations effectuées à HQ qui avait été annoncée dans les journaux. Nous avons donc apporté ce changement puisqu'il relatait plus adéquatement la réalité vécue par les gens de l'IREQ et de HQ.

3.5. Les données analysées

Nous avons débuté l'analyse en relisant systématiquement nos verbatim jusqu'à l'induction de thèmes et de catégories comme l'indique la méthode de la « grounded theory ». Nous avons fait bien attention d'identifier chacun des extraits ressortis afin de toujours être en mesure de pouvoir retrouver leur auteur au cas où nous aurions

besoin de vérifier les données ou notre interprétation. Cette façon de faire avait pour objectif de bien distinguer les données de notre interprétation. Nous avons d'abord regroupé les données en cherchant à répondre à nos questionnements de recherche. Ensuite, nous avons élaboré des tableaux et des schémas permettant de synthétiser les données recueillies. Cependant, une fois les données ressorties, il nous a fallu reprendre nos verbatim car une de nos intuitions n'était pas fondée. C'est ainsi que nous avons remanié certaines de nos données. À cet effet, nous avons distingué ce que nos informateurs affirmaient sur eux, sur leurs collègues, sur les employés et sur l'organisation afin de faire ressortir les thèmes de nos données.

Dans ce chapitre, nous avons expliqué la méthodologie utilisée et décrit notre approche, notre choix de terrain et notre méthode de collecte des données. Pour ensuite, développer sur la validation de notre étude de cas et sur le déroulement de notre analyse des données. Les prochains chapitres présentent donc ces données et découlent sur une analyse.

Chapitre 4 : Description du changement : passage d'une structure fonctionnelle à une structure matricielle

*« Chaque fleur a son parfum. »
Proverbe Turc*

4.1. La description de l'organisation

L'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ) a été fondée en 1964 pour répondre aux besoins d'Hydro-Québec (HQ) en matière de recherche, de développement, de démonstration et d'essais. L'Institut, qui a ouvert ses portes en 1970, réalise donc 80 % des travaux pour les unités d'affaires d'HQ (production, transport, distribution et clientèles). Au moment de notre étude, l'Institut, située à Varennes, comptait parmi son personnel : 203 chercheurs, 141 techniciens, 78 ingénieurs, 72 spécialistes (conseillers, coordonnateurs et chargés de projet), 68 employés de soutien (secrétaires, commis et préposés), 39 électriciens, 32 cadres et 15 professionnels (chargés de dossiers et conseillers).

4.1.1. L'histoire organisationnelle

4.1.1.1. Les expériences passées de changements

La culture d'HQ se reflète inévitablement dans son Institut de recherche. L'IREQ a connu dans les années 1970 de grands succès au niveau international (Hafsi et Demers, 1997). Cependant, au cours des années quatre-vingt, HQ a vécu, sous la direction de Guy Coulombe, une première expérience de changement qui a été, pour l'IREQ, le début d'une série de tentatives de transformations : « Je pense qu'en l'espace de dix ans on avait eu sept directeurs principaux ici... puis, c'est un style à chaque fois... » (Gaston, 2003 : 19). D'ailleurs, ces multiples ajustements ont un peu déboussolé les employés, ce qui a compliqué, dans une certaine mesure, l'implantation de la réorganisation étudiée : « Puis, d'ailleurs, c'en était vraiment une joke, au bout d'un certain temps quand tu as un changement aux deux ans. » (Gaston, 2003 : 19)

[...] il y a encore des gens qui espèrent revenir à l'ancien système et puis, Hydro-Québec, c'est régulier qu'il y a des réorganisations aux trois ans et, donc, certains ont espoir de revenir au bon système de recherche professionnel, je dirais académique mais ma perception, c'est qu'on est pas là du tout. (Louis, 2003 : 5)

Mais là tout le monde commence à dire parce que là, ça fait deux ans que ça roule, on doit être à la veille là! Ça fait deux ans! [...] Tu sais, c'est ce qu'on entend dans les corridors parce que c'est historique, on faisait rarement plus que deux ans. (silence) (Gaston, 2003 : 19)

Au cours du processus de changement, le personnel de l'IREQ a vécu plusieurs déplacements en expérimentant différents modes de gestion, jusqu'à ce qu'il ne croit plus aux possibilités d'une véritable transformation de l'organisation du travail, de la culture et de la structure organisationnelle :

L'année passée, je l'ai testé parce qu'il y a eu de malheureuses tentatives dans le passé de gestion des compétences, qui est une autre mode-là "tsé", la façon que ça s'est fait, de façon très gauche, ... les gens passaient quasiment dans les bureaux du monde 'toi tu as une maîtrise en quoi, puis un doctorat en quoi?'. Puis, ils passaient dans un autre bureau (changement d'unité). Les gens en rigolaient, c'était une risée tu comprends bien? (Gaston, 2003 : 20)

4.1.1.2. Une culture et un travail solitaire

À l'époque, l'IREQ avait été conçu pour être séparé d'HQ. Le but était d'y effectuer de la recherche fondamentale et ce, depuis sa création. Cependant, l'Institut restera toujours une composante organisationnelle d'HQ. Les chercheurs possédaient ainsi une grande indépendance dans leur travail. Ils géraient leur propre budget, choisissaient leur(s) client(s) et leur(s) sujet(s) de recherche :

Alors si mettons tu regroupes les activités avant ça, tout le monde avait ses petites affaires, ses petits projets. Fait que tout le monde était un peu responsable, du moment que tu avais de l'expérience et un peu de jugeote-là, t'avais tes petites affaires à toi! Fait que tu faisais tes affaires. (Philippe, 2003 : 2)

Il y avait énormément de projets de recherche, environ 360 d'après les sujets rencontrés. Il semblait donc difficile d'en faire un suivi. Le travail se faisait de manière solitaire ou en dyade. L'ensemble du personnel de l'IREQ travaillait ainsi selon la structure fonctionnelle en place et aussi, d'après certains cadres, en fonction de la nature même du travail de chercheur :

[...] comme les gens étaient isolés au départ dans des petites unités puisque, à l'occasion souvent (sic), l'ancien mode de fonctionnement favorisait un peu de penser pour soi avant de penser pour les autres heu... Bon bien de marier ces gens-là pour que maintenant, ils travaillent ensemble au sein des projets, ça n'a pas toujours été facile. (Philippe, 2003 : 6)

D'après certaines personnes interviewées, l'organisation en est venue à reprocher à certains chercheurs de travailler plus pour leurs intérêts personnels que pour ceux de l'HQ. L'organisation tenta donc de mettre en place divers changements comme la qualité totale d'après nos informateurs :

[...] un tiers qui était là et qui disait « ouais... mais on va voir, c'est peut-être une mode comme les autres ». Étant donné qu'on a eu la qualité totale et ces affaires-là mais tu sais le lendemain, ton boss n'avait pas changé et la job non plus. Tu sais, on disait "bon on fait de la qualité totale"! Cela [la réorganisation] a vraiment changé la façon, de fond en comble, la manière dont on travaillait au niveau de l'organisation. (Philippe, 2003 : 2)

Plusieurs de ces changements n'ont pas occasionnés les résultats escomptés à l'exception de la réorganisation en cours selon les gestionnaires rencontrés.

4.1.1.3. Une structure fonctionnelle incompatible

Comme l'exprime un des cadres rencontrés, la structure fonctionnelle ne semblait pas conciliable avec l'essence même de la recherche:

On n'a jamais eu la chance ou l'opportunité d'appliquer nos idées. On était toujours coincé par la hiérarchie puis étouffé toute validité pour le changement (sic). Alors quand tu es dans une recherche, quand t'es dans un domaine de recherche et développement puis que ta propre hiérarchie n'aime pas ça le changement c'est un peu dur à vivre. [...] le développement ou la recherche on est supposé d'avoir l'esprit ouvert, de ne jamais accepter une vérité comme telle et regarder toujours quelles facettes il y a à cette vérité-là. [...] Il faut avoir une rigueur mais il ne faut pas l'exiger dans le domaine de la recherche et développement. Or ce qu'on avait avant, c'était de la rigidité puis à la fin c'était un peu n'importe quoi. Donc (silence) le changement ou le nouveau système ce que ça amené, ça amené une rigueur mais pas une rigidité premièrement puis bien, [...] il faut avoir une certaine logistique [...] Il faut avoir un peu l'esprit ouvert et savoir interpréter l'essence plutôt que la lettre. (Antoine, 2003 : 5)

Plusieurs cadres ont affirmé qu'il y avait un consensus à l'interne sur la nécessité de changer.

4.1.2. Les mouvements précurseurs

Le climat organisationnel de l'IREQ favorisait la venue de ce changement malgré les difficultés rencontrées précédemment. Effectivement, d'après certains cadres, plusieurs scientifiques ne croyaient plus en l'ancien mode de fonctionnement et souhaitaient un renouveau à l'Institut :

Il n'y avait plus aucun respire, vous me pardonnerez l'expression. J'ai éclipsé (sic) mon patron plusieurs fois dehors de mon bureau parce qu'il ne me laissait pas travailler. Quand tu es rendu à ce point-là, ça veut dire qu'il y a quelque chose qui se passe parce que ce n'est pas correct de faire ça. (Antoine, 2003 : 3)

Au niveau des scientifiques, je te dirais qu'ils avaient tellement faim d'avoir envie et de (sic) désir de changer les choses pour avoir plus de défis et plus de projets majeurs où ils pouvaient comme se faire valoir puis

contribuer de façon significative au succès de l'entreprise que je te dirais que l'opportunité était belle de faire le saut et d'embarquer en arrière de ça. (Philippe, 2003 : 2)

Ce climat ouvrait ainsi la voie à différents mouvements initiateurs. Au cours de notre analyse, nous en avons recensés trois principaux qui ont mené à la réorganisation de 2000. Le premier mouvement provient de la direction supérieure d'HQ, le deuxième est issu d'un groupe de chercheurs seniors de l'IREQ et le troisième consiste en des représentations individuelles auprès du président d'HQ.

Dans les rapports annuels et les articles des dernières années que nous avons recensés sur HQ, nous avons remarqué une tendance, depuis 1997, à la gestion proactive et à la quête d'un marché international. Plus précisément, un dossier spécial, paru dans le magazine « Forces » (Carpentier, 1997), nous indique que le domaine énergétique a été, et est encore, en pleine révolution. Déjà, dès 1997, la direction supérieure lançait un appel à la réorganisation d'HQ, et par le fait même de l'IREQ, afin de suivre la restructuration du secteur énergétique et ainsi saisir des opportunités de vendre de l'énergie et de l'expertise aux États-Unis, au Chili, au Pérou, en Argentine et aussi en Bolivie (Carpentier, 2001) :

Nous sommes en train de faire le ménage dans les nombreuses filiales d'Hydro-Québec qui s'occupent de recherche et de technologie... Il faut reconnaître qu'il existe présentement un malaise qui s'exprime de plusieurs façons entre les chercheurs et les gestionnaires. (André Caillé dans Carpentier, 1997).

Cette initiative arrivait au même moment que la crise du verglas, en janvier 1998, où HQ a dû remettre le service d'énergie en fonction. Cette crise amène le gouvernement à remettre en question le bien fondé des sommes investies dans la recherche et développement. HQ devait donc défendre la recherche et développement à l'Assemblée Nationale et lors de commissions parlementaires. En 1999, HQ annonçait que l'IREQ et le Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies d'Hydro-Québec (LTEE)¹ devraient réévaluer leurs pratiques afin de se rapprocher de leurs clients et de leurs marchés (Hydro-Québec, 1999). Ce virage client s'explique par l'absence de financement de la clientèle des divisions. La direction supérieure avait alors commandé une étude auprès d'une firme de consultants afin d'évaluer la situation de la recherche à l'IREQ et de formuler des recommandations.

¹ Dans cette étude, nous nous concentrons sur la réorganisation de l'IREQ. Nous avons exclu la transformation du LTEE étant donné que nous n'avons pas, parmi nos répondants, de cadres de ce laboratoire.

À ce moment, la direction supérieure n'était pas la seule à réfléchir à l'avenir de la recherche et développement. En effet, un groupe de chercheurs seniors de l'IREQ s'organise, avec l'appui du syndicat, pour échanger sur la situation de la recherche et de l'organisation du travail au sein de l'Institut. Selon eux, la situation de l'IREQ, depuis la dernière réorganisation en 1997, s'est dégradée et ils se doivent de réagir:

Bien, en fait, il y avait un constat à l'IREQ, un climat de morosité assez élevé ici à l'IREQ. Avant le changement de structure de 2000, on a connu un changement en 1997 où toute la direction a aussi sauté! En fait, il ne faudrait pas que ça devienne une coutume! (Gaston, 2003 : 3)

Et puis, c'est ça qui a démarré le Comité parce que la nouvelle direction qui est arrivée ne connaissait pas la recherche. Ce n'était pas leur métier, le fossé s'est créé entre la direction et les chercheurs. C'est devenu même que les gens ne se parlaient plus. Le malaise étant là, les chercheurs seniors, dont je faisais partie, on s'est dit, ça n'a pas de sens, on ne peut pas continuer comme ça, la direction ne comprend pas ce qu'on veut faire d'une part et on a de la difficulté à leur parler inversement. Donc, ça nous prend un changement. (Gaston, 2003 : 4)

Le groupe de chercheurs prenait la forme d'une communauté de pratique, comme l'entendent Snyder et Wenger (2000), qui se rencontrait ponctuellement pour discuter des possibilités et des recommandations qu'il pourrait faire à la direction supérieure d'HQ. Les chercheurs se rencontraient durant l'heure du *lunch*, dans un bâtiment éloigné et peu fréquenté de l'IREQ. Il est abouti de ces rencontres un mémoire que le groupe de chercheurs est ensuite allé présenter au président d'HQ. Selon plus d'un sujet interviewé, les recommandations des consultants concordaient en partie avec celles du mémoire soumis par les chercheurs de l'IREQ. Cependant, il s'agit ici de spéculations et nous n'avons pas les données nécessaires pour nous en assurer. Il ne fait toutefois aucun doute que cette communauté de pratique ait été un mouvement initiateur puisque la majorité des cadres rencontrés reconnaissent son existence et certains d'entre eux l'ont suivi de près ou en ont fait partie en tant qu'ancien chercheur. Ainsi, ce changement planifié, radical et « top down » allait aussi dans le sens des désirs d'un groupe d'employés (les chercheurs).

De plus, il y a eu de la part d'un cadre et de certains chercheurs, des revendications individuelles, sous la forme de lettres, expliquant la nécessité d'un changement à l'Institut pour la maintenir en « vie » :

Moi, je lui avais écrit personnellement et ... disons que c'était une période où je pensais sérieusement à m'occuper d'autres choses que continuer parce que... disons que ça s'éloignait trop de quelque chose de sérieux.

Alors, moi j'avais écrit au PDG une lettre de quelques pages où je lui décrivais les problématiques qu'on avait et moi, j'ai beaucoup lu dans la littérature au niveau de la gestion de la recherche et des éléments et je lui indiquais justement ce qu'on retrouvait dans la littérature et ce qu'on ne retrouvait pas chez nous [...] (Louis, 2003 : 4)

Selon un répondant, ces demandes ont mené le président d'HQ à venir rencontrer les employés pour vérifier s'il y avait bien un consensus sur la situation. D'après notre informateur ayant participé à cette rencontre, c'est ce qui a déclenché en partie la décision de changement.

Il y a eu des représentations qui ont été faites au PDG soit individuellement, soit par des groupes de chercheurs qui ont amené le PDG à... Fondamentalement, il est venu rencontrer les employés à un moment donné. Il y a eu rencontre, à laquelle j'ai participé où il y avait tous les représentants des employés ici sauf excepté les cadres, du maître de recherche aux balayeurs et ça été assez surprenant car il y a eu unanimité qui fallait changer quelque chose. Suite à cet événement-là, le PDG a mis en marche cette réforme, cette réorganisation qui a été pilotée par une firme externe finalement. (Louis, 2003 : 2)

Selon nos répondants, ces trois mouvements précurseurs, la volonté de la haute direction, l'initiative des chercheurs et les revendications d'individus, ont donc donné lieu au changement qui a pris la forme d'une nouvelle réorganisation.

4.1.3. Les particularités du changement

Lors de ce changement, selon certains de nos répondants, l'IREQ était dans une situation de crise. Malgré les nombreuses réorganisations et les changements de direction qui avaient précédé, l'Institut était toujours en difficulté financière et sa raison d'être était remise en cause. Remise en question car la recherche et développement était devenue inefficace pour HQ :

Cela a abouti à une situation où il y avait énormément de petits projets. Je ne me rappelle plus le chiffre-là, 300 ou 400 quasiment petits projets. Pratiquement un projet par personne et parfois 2-3 projets par personne. Donc ça aboutissait à une situation où la recherche était carrément inefficace pour l'entreprise. [...] L'ancien système était très inefficace ok. Pour ne pas dire efficacité nulle à la fin... c'était désespérant. (Antoine, 2003 : 2-3)

D'ailleurs, l'IREQ n'était pas le seul dans cette situation car l'ensemble des centres de recherche dans le monde reliés aux compagnies d'électricité a maintenant disparu (Barcelo, 2003). Afin de prouver la pertinence de son existence, l'IREQ se devait de

mieux répondre aux besoins en recherche et développement d'HQ et d'améliorer sa rentabilité : « La haute direction n'avait plus du tout conscience du rôle qu'elle faisait de la recherche et nos projets n'étaient plus connectés aux grands enjeux de l'entreprise. » (Marc, 2003 : 2). L'objectif principal de la réorganisation de 2000 était donc de rentabiliser la recherche et de revoir la façon de la réaliser. Afin d'y parvenir, les décideurs ont changé la façon de choisir les portefeuilles de recherche et ils les ont arrimés aux grands enjeux de l'organisation :

Au lieu qu'ils soient définis disons par un ingénieur de l'unité d'affaires, on a bâti des portefeuilles en fonction des grandes priorités de l'entreprise et on a fait approuver ces grandes priorités par la direction supérieure de l'entreprise. Donc le président directeur général d'Hydro voit à tous les six mois le portefeuille. Il décide si le portefeuille répond bien aux grands projets de l'entreprise. Et de ces grands enjeux-là qu'on appelle nous des thèmes de recherche, ont découlé bien sûr des projets de recherche qui sont des solutions à ces problèmes. (Marc, 2003 : 2)

Le message du grand patron d'Hydro-Québec aux chercheurs de l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ), à Varennes, est clair comme de l'eau de roche : ils doivent diriger leurs recherches vers des projets qui amélioreront directement les opérations de l'entreprise. « Nous avons recentré nos efforts en R&D sur nos activités de base en mettant l'accent sur la création de valeur. Au cours des deux prochaines années, la R&D sera axée sur 65 projets d'impact et nous voulons nous donner de meilleures chances de succès ». (André Caillé dans Picard, 2002 : B4)

Pour arriver à enligner la recherche vers ces grands enjeux, l'IREQ se devait d'effectuer une réorganisation qui amènerait plusieurs changements à sa structure, à son organisation du travail et à sa culture.

4.1.3.1. Une nouvelle structure

À la suite de multiples recommandations et réflexions, les dirigeants de l'IREQ ont fait le choix d'implanter, sur une période de trois à cinq ans, une structure matricielle (voir les schémas aux figure 2-structure fonctionnelle, figure3-structure matricielle). La structure matricielle est composée de deux axes. Nous remarquons sur ces axes une première catégorie de cadres qui gèrent le personnel par expertise et une deuxième catégorie qui gèrent les portefeuilles des projets de recherche. Chacun des projets est mené par un chargé de projet qui possède à la fois ce statut et celui de chercheur. Nous constatons alors qu'un employé se retrouve avec trois patrons : le chef expertise, le chef innovation et le chargé de projet. Il s'agit d'une structure compliquée et elle implique une bonne collaboration entre les cadres.

Cette structure semble avoir été choisie pour trois raisons principales : réduire les niveaux hiérarchiques, créer un mode de travail par équipe et établir des liens étroits entre la haute direction d'HQ et ses divisions.

D'abord, elle permettait de réduire les niveaux hiérarchiques en enlevant un « étage » de cadres intermédiaires. L'objectif, selon nos informateurs, était de permettre une bonne collaboration entre le directeur général de l'IREQ et ses différents chefs.

Ensuite, la structure matricielle procurait une organisation du travail en équipe multidisciplinaire. Ainsi, selon la nature et les besoins du projet, il y avait une possibilité d'inclure des chercheurs et des techniciens de diverses expertises. De plus, la réalisation de la recherche en équipe créait des opportunités d'accomplir des projets plus ambitieux tout en réduisant la quantité de projets. L'IREQ a ainsi diminué ses projets d'environ 360 à 60.

Figure 2 - Structure fonctionnelle

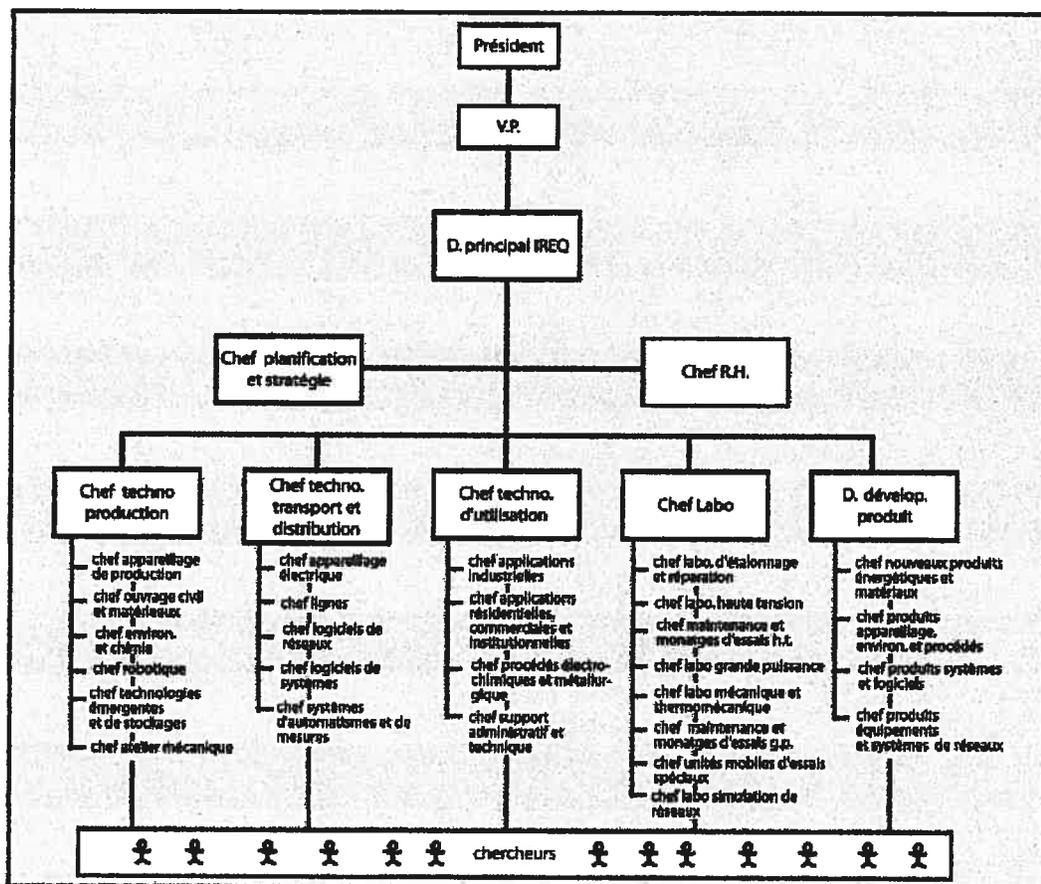
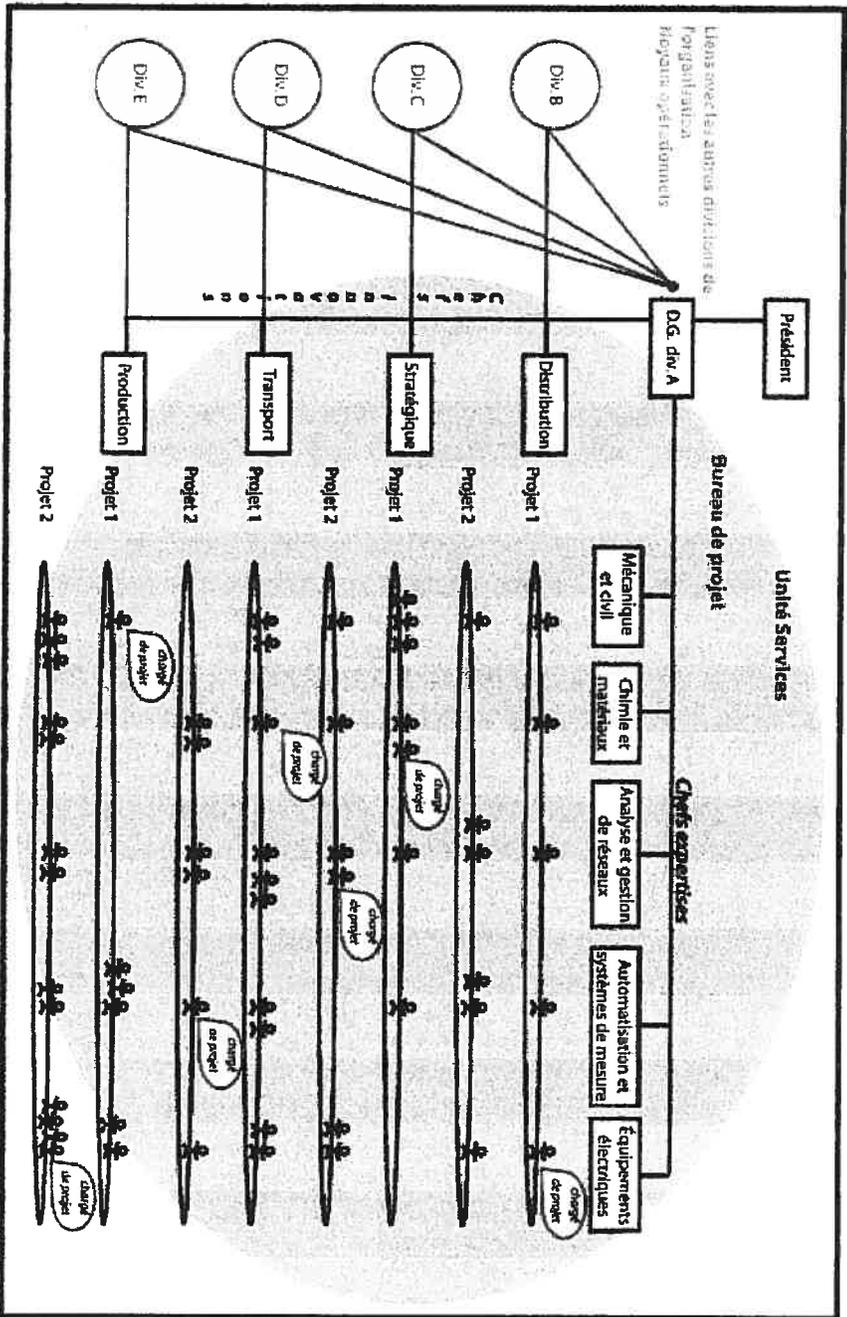


Figure 3 - Structure matricielle



Cette structure établissait des relations étroites avec la haute direction d’HQ afin de créer des moments privilégiés de communication entre la haute direction de l’IREQ, les chargés de projets et la haute direction de l’HQ à diverses occasions. Ces moments privilégiés ont la forme de réunions où se prennent des décisions sur les projets de recherche. Lors de ces réunions, les projets de recherche sont présentés et évalués à divers moments de leur réalisation. Selon les cadres rencontrés, ces instants communicationnels sont très importants car les chercheurs peuvent enfin présenter, entre autres, les résultats de leur recherche aux personnes réellement concernées et qui possèdent le pouvoir décisionnel d’appliquer ces résultats à l’HQ.

Dans cette structure, nous retrouvons aussi un « bureau de projet » pour répondre aux besoins techniques des projets et une « unité services », gérée par un chef ressources humaines. Elle comprend les ressources humaines, l’informatique et les communications. Cette unité comporte différents rôles de support aux cadres et à l’organisation en général. Il est important de préciser que l’unité « ressources humaines » est la seule où il n’y a pas eu de réorganisation. Au moment du changement, elle agissait à titre de support organisationnel aux autres unités.

4.1.3.2. Apprendre à travailler différemment

La vision d’ensemble de l’organisation est passée d’une vision de travail en solitaire à une vision de travail en équipe. Le changement impliquait que l’entreprise devienne un ensemble d’équipes autant au niveau de la gestion qu’au niveau de la réalisation de la recherche :

Les comptes à rendre c’est nous qui les avons quand on s’en va devant l’équipe plate-forme. C’est là les comptes puis est-ce qui sont là les comptes. Mais l’administration de projet c’est sûr qu’elle a des comptes à rendre de la façon dont elle gère les projets tsé. Si eux autres leur système marche pas ou leurs chiffres marchent pas, je vais me retourner vers eux autres et je vais dire “Aie faites quelque chose parce que moi le mois prochain je m’en vais devant les boss!”. C’est une équipe. (Antoine, 2003 : 8-9)

Ainsi, autant les cadres que le personnel devaient apprendre à travailler en équipe et à gérer des équipes de projet. Les cadres devaient plus spécifiquement apprendre à gérer des équipes multidisciplinaires dans une structure où un employé a plusieurs patrons :

Dans mon travail en fait, c'est comme je disais, d'apprendre, même qu'on apprend encore à tous les jours, d'apprendre à gérer les ressources dans un mode où on affecte des ressources en mode matriciel, c'est-à-dire où on a des chargés de projets qui sont dans notre unité qui travaillent avec des gens d'autres unités et du personnel de mon unité qui sont affectés à des projets qui sont menés par des chargés de projets de d'autres unités, ça c'est assez, ça c'est majeur comme changement. (Jérôme, 2003 : 3)

Le changement implique de revoir comment le travail va se faire et d'établir les nouveaux liens d'autorité :

Là, tu dis on fait un gros projet. Il va avoir entre 5, 10, 15 personnes dans le projet. Bien là, il y en a un qui prend le projet et les autres travaillent dans le projet. Donc, là il y en a qui travaillaient avec leurs activités plus locales. Tu sais localisées. Puis là, ils se retrouvent dans un projet qui a plus d'envergure qu'ils ne pilotent plus. Alors, ce n'est plus eux autres directement le porte-parole de ce qu'ils font mais c'est quelqu'un d'autre. (Philippe, 2003 : 2)

Cette remarque d'un cadre montre la perte d'autorité et d'autonomie que vivent certains chercheurs. Ils doivent dorénavant se lier au chargé de projet. Il y a aussi toute une deuxième vie d'équipe qui relève de l'informel. Les membres de l'IREQ devaient donc mettre en place toute une nouvelle façon d'interagir donc de communiquer et d'organiser leur travail. Plusieurs cadres rencontrés ont déclaré que cela avait pris du temps (environ un an, un an et demi) pour établir une dynamique de collaboration dans l'équipe de gestion, entre autres, parce qu'ils devaient apprendre à se connaître et à établir une relation de confiance entre eux.

4.1.3.3. Penser et agir autrement

Pour les membres de l'IREQ, cette nouvelle façon de s'organiser impliquait d'établir de nouvelles normes, de nouvelles règles non écrites, de nouvelles valeurs et intérêts donc une nouvelle culture organisationnelle.

À l'IREQ, plusieurs unités ont été regroupées ensemble. Alors, il a peut-être été difficile, pour certaines personnes, d'apprendre à s'insérer dans leur nouveau groupe d'autant plus qu'une partie ou l'ensemble de leurs anciens collègues se retrouvaient dans la même unité qu'eux. D'après nous, les personnes, dans ces situations, ont tendance à se regrouper entre ami(e)s plutôt que d'aller vers les autres pour travailler ensemble sur un même projet.

Dans le cas présent, le changement de culture était assez radical pour deux raisons. Premièrement, le personnel de l'IREQ était habitué à travailler de manière solitaire et

deuxièmement, il faisait surtout de la recherche fondamentale. Passer à une culture de collaboration et à la recherche appliquée rendait le changement plus ardu car il y a un grand écart entre les deux situations (Gagliardi, 1986).

Selon les cadres, dans l'ensemble, le personnel de l'Institut a pris le nouveau virage et a intégré en majeure partie cette culture de collaboration. Cependant, ce n'est pas tous les employés qui l'ont intégrée :

Donc, ce changement de culture-là, c'est-à-dire s'orienter, d'être sensible aux besoins et contraintes de l'unité d'affaires, d'être sensible à la valeur de ce qu'on va faire, de ne pas choisir la première solution qu'on a observée. Disons que tout le monde ne l'a pas acquis ça. Puis, certains pensent encore avoir la vérité puis, notre lutte, se fait surtout à ce niveau-là. (Louis, 2003 : 11)

Ces trois grandes particularités de changement, la structure matricielle, le travail d'équipe et la culture organisationnelle, ont été mises en œuvre par divers événements. C'est ce que nous présenterons dans les lignes qui suivent.

4.1.4. La mise en œuvre du changement

Dans cette section, nous vous présentons les principaux événements qui ont eu cours à l'IREQ lors de la réorganisation. L'implantation de celle-ci s'étale évidemment sur plusieurs mois. Nous regroupons ces événements sous trois phases de changement, la période d'analyse, la période de planification et de préparation et la période d'implantation. La réorganisation se poursuit toujours en 2004 et prend la forme de la gestion des compétences. Malgré certaines résistances expliquées par nos répondants, en particulier celles du syndicat et des unités d'affaires d'HQ, la structure matricielle semble aujourd'hui se mettre en place. Au dire des dirigeants, la majorité des chercheurs acceptent et fonctionnent bien dans cette nouvelle structure, même s'ils ne la comprennent pas toujours complètement.

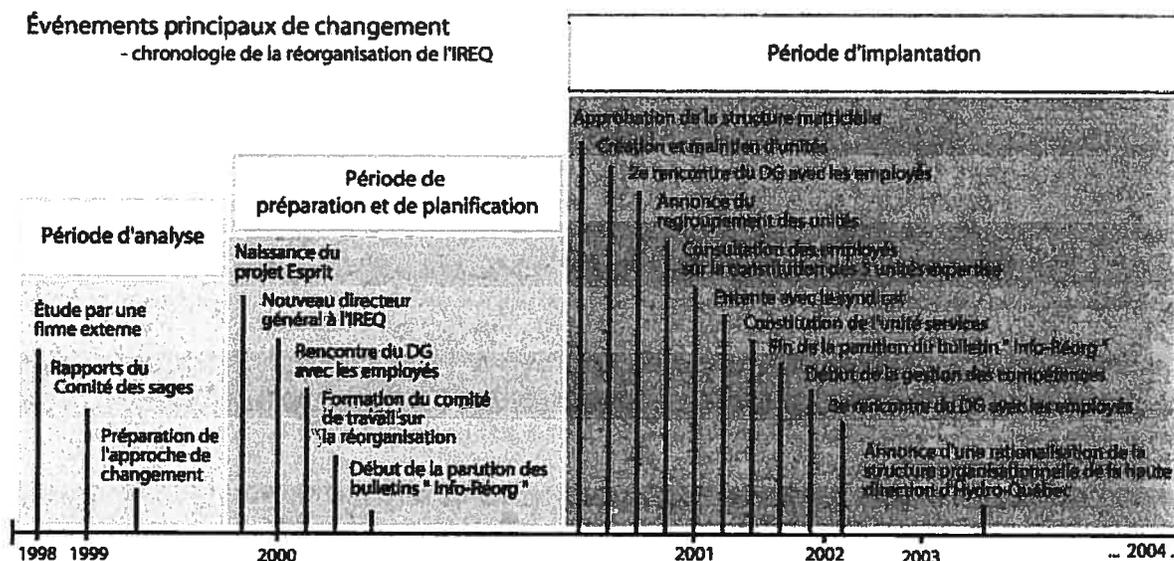
4.1.4.1. La période d'analyse

Face à l'incompatibilité de la structure fonctionnelle et le manque de rentabilité de l'IREQ, l'administration d'HQ commande une étude à une firme externe pour étudier le rôle de la recherche à HQ. Parallèlement à l'étude de cette firme, un groupe de chercheurs de l'IREQ (formé, entre autres, de membres du Syndicat professionnel des scientifiques de l'IREQ - SPSI) se regroupe spontanément et volontairement afin d'analyser la situation de leur

SPSI) se regroupe spontanément et volontairement afin d'analyser la situation de leur Institut. Cette communauté de pratique émergente surnommée le « Comité des sages » a ainsi produit un rapport (*Recommandations pour revaloriser la recherche et développement à Hydro-Québec. Comité du SPSI sur la revalorisation de la R&D, 1999*). Le « Comité des sages » rencontre le président d'HQ afin de lui faire part de leurs recommandations. C'est ainsi qu'ils apprennent qu'une firme externe analyse, elle aussi, la situation de l'IREQ. Les membres du groupe de chercheurs rencontreront une deuxième fois le président afin de lui remettre leur rapport final (*Vision d'avenir de la recherche et développement à l'Hydro-Québec. Comité du SPSI sur la revalorisation de la R&D, 1999*). C'est à ce moment qu'ils apprennent disent-ils que les recommandations soumises dans leur premier rapport correspondent à 95% aux conclusions de l'étude de la firme externe.

L'organisation se met donc à la préparation de l'implantation de changement. Plusieurs chercheurs et certains gestionnaires sont impliqués dans le processus de réflexion de réorganisation. Ces activités consistent en plusieurs réunions pour discuter sur la manière d'organiser le travail et la structure organisationnelle en collaboration avec la firme externe. Cette préparation s'accompagne aussi de jeux d'influence pour convaincre certains chercheurs de prendre les postes de direction. Cette approche de changement et les membres qui la soutiennent seront présentés au président d'HQ qui approuvera son implantation. Les rumeurs de changement courent à l'Institut au même moment où l'IREQ doit gérer, en partie, une grève du syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) (Alexandre, 2003 : 5). Plusieurs cadres se retrouvent donc à effectuer le travail des techniciens.

Figure 4 – Chronologie des événements du changement



4.1.4.2. La période de préparation et de planification

À la suite du rapport de la firme externe et des recommandations des chercheurs, le projet Esprit « Ensemble et solidaires pour la recherche et l'innovation technologique », qui constitue l'embryon de la réorganisation, est créé. La démarche Esprit consistait à revoir les orientations de la recherche et à établir le nouveau mode d'organisation du travail (Alexandre, 2003 : 3). L'équipe du projet Esprit rencontrera les employés dans l'auditorium afin de leur faire part des recommandations du rapport de la firme externe. Un haut dirigeant d'HQ accorde aussi une entrevue au journal L'Irequois (Journal du syndicat professionnel des scientifiques de l'IREQ) afin d'expliquer les changements souhaités (Laperrière et Saulnier, 2000). Ainsi, les employés se doutent qu'une réorganisation aura bientôt lieu et que des changements majeurs sont à prévoir.

Au début de l'an 2000, un nouveau directeur général entre en fonction à l'IREQ afin de gérer cette réorganisation. Quelques mois plus tard, il rencontre pour la première fois les employés dans l'auditorium en trois groupes distincts. Après avoir présenté ses valeurs et sa philosophie de gestion, il annonce officiellement aux employés qu'il y aura prochainement une réorganisation majeure et il en présente les objectifs.

Un comité de travail sur la réorganisation est ensuite formé afin de planifier et de mettre en place une structure organisationnelle. Le comité de travail déposera éventuellement une

proposition de structure matricielle qui sera approuvée en novembre 2000 par le directeur général de l'IREQ et un dirigeant de la direction supérieure d'HQ.

À la suite de cette proposition, l'organisation choisit quatre représentants pour les équipes « plate-formes ». Ces équipes ont pour but de créer des liens entre la direction de l'IREQ et les unités d'affaires d'HQ (voir le schéma de la structure matricielle). Elles travaillent à analyser les enjeux économiques et à gérer les portefeuilles de projets en fonction de ces enjeux.

L'IREQ met aussi en place un bulletin interne sur les développements de la réorganisation, le bulletin « Info-Réorg ». Tout au long de la réorganisation, les employés seront informés des annonces et des nominations officielles par le biais de ce bulletin.

Au cours de l'année 2000, l'Institut abolira les postes de cadres intermédiaires de la structure fonctionnelle afin d'être en mesure d'implanter la nouvelle structure matricielle. Les cadres sont alors tous mis « sans poste spécifique ». Un processus de recrutement et de sélection sera entamé pour combler les postes. Les anciens gestionnaires qui le désirent pourront poser leur candidature aux nouveaux postes créés.

4.1.4.3. La période d'implantation

Les diverses parties de la structure matricielle se mettent en place. Les cinq nouvelles unités expertise sont créées (analyse et gestion de réseaux, automatisation et systèmes de mesure, chimie et matériaux, équipements électriques, mécanique et civil). Elles regroupent le personnel scientifique et seront effectives seulement lors de la nomination de leur chef respectif. En même temps, l'unité « services » est mise en place. Cette unité a regroupé les anciennes unités de « planification et stratégie d'affaires », ainsi que le « service de l'atelier mécanique ». Un peu plus tard en 2001, l'unité « services » regroupera cinq sous-unités, dont l'informatique, les services d'atelier et de PIGE (Plan et information de gestion). Par ailleurs, elle regroupera aussi la documentation et les communications qui ont été créées en remplacement de l'ancienne unité « marketing ». À ce moment, l'unité « ressources humaines » reste inchangée mais elle sera incluse un peu plus tard à l'unité « services ».

L'Institut implante aussi le bureau de projet et crée un poste d'administrateur afin d'offrir un support et afin de former les chargés de projets. En cours de route, ce bureau de projet

en est venu à donner plutôt un support technique aux gestionnaires et aux chargés de projet dans la réalisation des activités de recherche.

Une semaine après l'annonce officielle de la structure par le biais du bulletin « Info-réorg », le directeur général rencontre pour la deuxième fois les employés dans l'auditorium. Lors de cette rencontre, il explique en détails la nouvelle structure matricielle et répond aux nombreuses questions des employés.

À la suite de sa rencontre avec les employés, le directeur général envoie un complément d'information par le biais du bulletin « Info-réorg ». Il annonce officiellement sous quelles unités « expertise » seront regroupées les unités de la structure fonctionnelle. Le directeur général précise aussi que la répartition du personnel sera réalisée durant l'année 2001 par les chefs expertise qui seront mis en poste.

En fin d'année 2000 et en début 2001, il y a eu plusieurs nominations pour combler les nouveaux postes de cadres. Certains comblements de postes ont aussi été reportés en cours de route. Lors de ces périodes, les employés continuent d'ignorer qui sera leur nouveau patron et quand leur unité sera regroupée au sein des nouvelles unités expertise.

Au cours des mois de février et mars 2001, les chercheurs et les techniciens sont consultés chacun à leur tour sur la constitution des cinq unités « expertise ». Par le biais du bulletin « Info-Réorg », les chercheurs et techniciens reçoivent une description de chaque unité « expertise ». Ils reçoivent aussi un document de travail dans lequel ils voient à quelle unité ils ont été rattachés. Il s'agit, en fait, d'un document de consultation à partir duquel ils peuvent réagir pour changer le libellé de leur expertise, discuter de l'unité à laquelle ils ont été rattachés et assurer la correspondance entre leur expertise et celle de l'unité. Ainsi, ils ont la possibilité de « négocier » leur rattachement à une unité et l'exactitude de la description de leur spécialité. Les employés ont deux semaines pour faire part de leurs commentaires au syndicat. À la fin du mois de mars, le Syndicat des professionnels et des scientifiques de l'IREQ (SPSI) a signé une entente qui confirme le rattachement des chercheurs à ces cinq unités « expertise ». Cette entente sera réaffirmée de manière officielle et finale en mai 2001. Au même moment, la parution du bulletin « Info-Réorg » prend fin.

Une fois la structure matricielle implantée au niveau macro, les phases subséquentes ont consisté à implanter le changement à un niveau beaucoup plus micro. Ainsi, l'année 2001-2002 a été consacrée à la gestion des compétences. Dans un premier temps, à partir de la mission de l'entreprise, le personnel (cadres et chargés de projet jusqu'à maintenant) a été appelé à définir leur rôle (enjeux, responsabilités, particularités, difficultés, etc.) pour ensuite identifier les compétences requises pour occuper ce poste. Dans un deuxième temps, le personnel a été évalué sur ses différentes compétences (évaluation de potentiel) afin d'identifier l'écart entre celles-ci et le profil recherché. Ainsi, la gestion des compétences vise essentiellement deux buts : la formation et la dotation. En effet, un plan de formation peut être mis sur pied pour combler les « faiblesses » de l'employé. De plus, à des fins de dotation, la gestion des compétences permet de faire tester les candidats afin d'embaucher celui qui correspond le plus au profil recherché.

Durant la période de la gestion des compétences (2001-2002), un ajustement est apporté au nombre de membres siégeant sur le comité de gestion. La direction de l'IREQ décide d'y intégrer les chefs innovations.

En octobre 2002, le directeur général rencontre une troisième fois les employés dans l'auditorium pour discuter avec eux des projets d'innovation technologique, des projets d'innovation stratégique, du chiffre d'affaires de 2002, du repositionnement des laboratoires et de la gestion des compétences.

À la suite de l'évaluation des compétences des cadres (chefs expertise, chefs innovation stratégique et l'administrateur de projet), un besoin de formation a été identifié, celui de la gestion du changement. Une formation a alors été dispensée pour permettre à ceux-ci de travailler sur cette compétence afin qu'elle se rapproche davantage du profil « idéal » qui avait été identifié précédemment. Parallèlement à la compétence de gestion du changement, chacun des cadres devra développer une compétence personnelle sur laquelle il concentrera ses efforts. L'année 2002-2003 a donc été consacrée, d'après les informations que nous possédons, à l'apprentissage de ces nouvelles compétences.

Il est plus difficile de relever les événements marquants, de la période 2002 à 2004, parce que le changement a commencé à s'institutionnaliser donc à s'intégrer dans les habitudes quotidiennes des membres de l'organisation. Les changements apportés en cours de route

sont des ajustements micro où les membres de celles-ci ont modifié le changement. Nous discutons davantage de quelques uns de ces ajustements dans la section analyse de notre étude.

4.1.5. La poursuite du changement

Après trois ans d'efforts, le changement se poursuit. Les cadres évaluent sa réussite à 80% mais il reste encore des ajustements à faire. Les recherches sur le changement montrent qu'on peut prendre de cinq à dix ans pour réaliser un changement de cet ordre. Tout au long de la mise en place, des facteurs peuvent venir bousculer et remettre en question le changement. Plusieurs facteurs sont d'ordre externe à l'organisation alors que d'autres sont internes à celle-ci.

Récemment, il y a eu un changement de gouvernement. Dans le cas qui nous préoccupe, ce changement de gouvernement a amené HQ à effectuer plusieurs rationalisations au sein de l'IREQ. La première, annoncée en septembre 2003, réduit le budget du laboratoire de recherche de l'IREQ de 10 millions (Baril, 2003). La deuxième, annoncée un mois plus tard, prévoit une rationalisation de la structure organisationnelle de la haute direction d'HQ ce qui a un impact direct sur le personnel de l'IREQ (Hydro-Québec, 2003).

Cette dernière annonce amène un maintien du budget 2003 pour les trois prochaines années. De plus, la vice-présidence Recherche et planification stratégique est abolie. Une nouvelle division est créée, Technologie et développement industriel de laquelle l'IREQ relèvera. Ce changement a pour but « d'encadrer les activités de recherche en les regroupant » (Hydro-Québec, 2003). Cette division amène donc l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Cette annonce a eu comme conséquence de créer beaucoup d'incertitude chez les cadres rencontrés ce qui ralentit inévitablement le processus de changement parce que les gens s'inquiètent inévitablement de l'avenir.

Chapitre 5 : Présentation des données

Réactions, perceptions et réponses des gestionnaires en situation de changement

*« Chacun voit avec ses lunettes. »
Littré.*

Dans ce chapitre, nous décrirons les différentes réactions, leur évolution au fil du temps et les stratégies de communication du point de vue des cadres.

5.1. Les cadres

Les données présentées dans cette section décrivent ce que chacun des cadres rencontrés a affirmé. Nous les rapportons individuellement pour exposer les nuances dans leur réaction. Nous expliquons donc comment ils se voient vis-à-vis du changement. Par la suite, nous discutons les difficultés qu'ils ont rencontrées et les stratégies individuelles qu'ils ont utilisées.

5.1.1. Les réactions : du cas par cas

Tous les cadres rencontrés ont dit avoir accepté le changement. Celui-ci constitue un gain pour plusieurs d'entre eux parce qu'ils obtiennent une promotion mais aussi un nouveau travail dans une nouvelle structure. Il est donc important de noter qu'il n'y a pas eu d'opposition explicite au changement parmi nos répondants. Cependant, il y a eu le départ de toute une strate de cadres qui auraient pu s'y opposer. Nous présentons les réactions des cadres rencontrés qui vont de l'adhésion jusqu'à l'ambivalence.

Dès le départ, plusieurs cadres adhèrent au changement. Marc est en accord avec le changement, entre autres, parce qu'il l'a réfléchi et qu'il l'a choisi :

... l'avantage d'être dans le mode conception de l'organisation, c'est de voir aussi où ce qu'on serait le mieux... On est en position idéale pour faire des choix. C'est l'avantage de la chose. On voit les choses arriver un petit peu avant les autres. (Marc, 2003 : 7)

Il aime son travail et se sent bien lors de situation de changement : « Moi, j'aime bien le changement, le mouvement, bâtir des choses pour rebâtir les choses. Ça j'adore ça parce qu'en l'espace de trois ans, on peut mesurer le chemin parcouru » (Marc, 2003 : 7). Il exprime son acceptation par sa certitude d'avoir pris la bonne décision et sa satisfaction envers les réalisations accomplies à ce jour : « Bien, c'est la satisfaction, un, du devoir

accompli, [...] Je croyais et je crois profondément qu'on a fait la bonne chose. » (Marc, 2003 : 8).

Claude pour sa part a été responsable de la mise en œuvre du changement par sa direction :

Je fais partie de la direction supérieure de l'Institut de recherche et c'est une décision qui a été prise d'un commun accord avec mon patron et le patron de mon patron qui est le vice-président (de HQ) et on a dit c'est par là qu'on s'en va, fait que moi j'y croyais. (Claude, 2003 : 5)

Il a aussi effectué le remplacement de la ligne hiérarchique antérieure et a élaboré les nouveaux postes de cadre. Il est le négociateur, celui qui convainc les acteurs clés pour débiter la mise en œuvre du changement. Il croit fermement au changement ce qui ne l'empêche pas de vivre des inquiétudes face à l'inconnu :

Ça c'était vraiment inquiétant parce que je ne connaissais pas la structure matricielle, je n'avais jamais implanté ça, donc, je ne savais pas dans quoi je m'en allais. Et en plus, ce qui a été difficile, c'est que quand on fait des réorganisations à HQ, on est encadré par des conventions collectives et tu ne peux pas changer les gens comme tu veux, il y a des règles dans les conventions. (Claude, 2003 : 4)

Il montre son engagement par sa façon de voir le changement. Il dit le considérer comme un défi.

Gaston, quant à lui, désirait le changement depuis longtemps. Il faisait partie d'un des mouvements initiateurs informels du changement et appuyait ainsi la démarche :

Personnellement, c'est parce que j'y croyais. Je pensais que le changement... D'ailleurs, ça faisait un bout de temps que j'étais sur le Comité des sages, que je pensais à ça et ça adonnait que le changement qui avait été proposé correspondait à 90 % au moins à ma façon de voir les choses. C'est d'ailleurs probablement pour ça que je me suis retrouvé là... (Gaston, 2003 : 15)

Il croyait en la démarche du changement parce qu'il était personnellement en accord avec celle-ci. Il montrait aussi son engagement par son intérêt personnel envers le changement et par son anticipation du futur: « Je lisais comment la recherche était gérée dans le monde, qu'elles étaient les grandes tendances, ça m'intéressait beaucoup. » (Gaston, 2003 : 15). En effet, il appréhendait certaines réactions négatives de la part des employés face à sa nomination :

... c'est moi le nouveau patron de mes anciens collègues. Pas de tout le monde parce que ça brassait suffisamment qu'il y en avait qui me connaissait plus et d'autres pas ou moins. C'est une situation encore pire parce que je pouvais me faire dire "ouais mais toi tu as déjà ton ancien gang...". J'étais conscient que c'était un peu spécial. (Gaston, 2003 : 16)

François lui est enthousiaste. Il participe et croit au changement comme plusieurs autres cadres : « Le défi était plus de participer au changement et de mettre en place le changement. » (François, 2003 : 4), « Moi j'y croyais beaucoup. » (François, 2003 : 5). Il se caractérise surtout par son désir de construire l'avenir et par sa volonté de contribuer par ses idées : « J'avais aussi beaucoup d'idées organisationnelles à l'intérieur, comment gérer l'unité. J'avais des changements, je voulais apporter des changements aussi à l'intérieur de l'unité. » (François, 2003 : 5). Toutefois, cela ne l'empêche pas aussi de vivre un manque d'assurance qui est surtout présent au début du changement : « Au début, peut-être moins assuré évidemment. [...] C'est plus une question d'assurance mais autrement, une fois passé à travers ça. Ça semble aller bien. » (François, 2003 : 4).

Pour Alexandre, le changement constitue une opportunité : « ah! ça c'est le fun! Moi, j'étais bien content d'avoir ça parce que pour moi c'était vraiment le genre de job que je voulais faire. » (Alexandre, 2003 : 8). Il effectue, d'après lui, le travail de ses rêves pour plusieurs raisons. Il obtient un gain car il n'a pas de gestion de personnel à faire. Il peut aussi exercer de l'influence et il a l'opportunité de travailler en équipe sur une base régulière.

Antoine était plus réservé en ce qui a trait au changement. Il doutait au départ parce qu'il avait vu d'autres changements auparavant :

Parce que j'ai vu tellement de changements [...] que un de plus, un de moins... encore un nouveau trip-là! Puis les voir... On avait mon copain-là, mon collègue de bureau et ami qui a embarqué dedans et que lui, il préparait tout ça. Lui, il semblait emballé! Alors, comme lui il semblait emballé bien... Je voyais ça de loin. Un changement de même quand tu décides au début-là, c'est à un très haut niveau et très global. Alors que moi, à ce moment-là, j'étais, à cause d'un paquet de problèmes, j'étais très très terre à terre puis concret. Alors, évidemment quand lui il me parlait, je le trouvais "flyé en tabarouette" et c'est sûr, il y avait un écart tu sais mais mon esprit cheminait pareil... (Antoine, 2003 : 10)

Par la suite, il a adhéré au changement :

J'étais un peu sceptique au départ puis quand j'ai vu que ça marchait, quand j'ai parlé à [...], forte personnalité puis quelqu'un qui est capable d'entraîner du monde en arrière de lui-là, j'ai constaté, j'ai pris confiance puis je suis rentré dedans. (Antoine, 2003 : 9)

Malgré les difficultés qu'il doit surmonter parfois, il éprouve du plaisir dans son travail :

Extrêmement motivé, j'ai "tripé". J'ai vraiment "tripé" les trois dernières années. Cette année ici ça été un peu plus difficile parce qu'il y a eu des contraintes budgétaires et aussi beaucoup de tension. C'est moins le fun! Tu sais, c'est... mais la motivation fondamentale intrinsèque que j'ai de brasser les choses, je l'ai toujours et je la garderai toujours. C'est là! (Antoine, 2003 : 5)

Jérôme évalue le changement en soulignant les difficultés de mise en oeuvre :

D'abord, un peu fragile au départ parce que la réorganisation disons, avait diminué de façon significative le nombre de personnes qui étaient chef d'unité alors on arrive avec des familles reconstituées qu'on a... ça été difficile de réintégrer des gens qui venaient de diverses origines... (Jérôme, 2003 : 4)

Il explique aussi les avantages du changement :

Alors, moi j'aime beaucoup le sentiment que j'ai au niveau de l'équipe de gestion des unités d'expertise où on a je pense une bonne complicité, une dynamique d'équipe, donc ça c'est l'aspect positif. (Jérôme, 2003 : 8)

Pierre affirme avoir vécu ce changement d'organisation du travail et de culture comme un traumatisme :

Alors, il y a eu des modifications importantes sur la façon de fonctionner et sur la nature même des projets donc ça, ça été un traumatisme important pour moi mais aussi pour les employés et les chercheurs qui étaient impliqués dans ces projets-là. (Pierre, 2003 : 3)

Il essaie de se conformer du mieux qu'il peut au changement. Toutefois, il semble regretter le passé. Il soulève la perte de contrôle sur l'aspect technique des projets :

C'est la coupure par rapport à notre implication au niveau technique dans les projets d'innovation. Cette partie-là, on l'a perdue et notre implication dans ces projets-là. Tant que ça va bien, [...] on n'a pas besoin d'être là. Le problème c'est que dans certains projets quand ça commencé à déraiper pour toutes sortes de raisons, là on vient nous consulter, on vient demander notre aide... c'est un petit peu ingrat là. (Pierre, 2003 : 9)

Il considère que son unité est marginalisée dans le nouveau système :

La difficulté est de gérer un groupe qui est un petit peu marginalisé par les mécanismes d'opération puis là on n'est pas dans la ligne de tous les autres! On est carrément marginalisé, ce n'est pas plus grave que ça mais c'est un petit peu plus difficile à vivre si on veut. [...] Bien c'est-à-dire qu'on est habitué au mode opérationnel, ce qu'on n'était pas habitué c'était d'être marginalisé. On était marginalisé dans un certain sens mais on avait une visibilité puisqu'on vient de retrouver presque dans les derniers mois... (Pierre, 2003 : 6)

Par la suite, il montre son désaccord avec la façon dont le diagnostic de changement a été fait et sa difficulté à accepter les modifications dans les messages. Il associe l'arrivée du changement à un constat de destruction du travail que lui et son personnel avaient accompli :

Je te dirais, c'était d'accord (le changement)...c'était la façon dont ça été intégré ou établi, c'est une vision d'un consultant qui a porté des jugements souvent un peu... noirs et blancs et le premier rapport qui est ressorti. On se retrouvait avec toute notre unité comme étant non-alignée! On devrait s'en débarrasser! Donc, quand on lisait ça nous autres, c'est évident que ça donne un choc parce que encore une fois on a développé notre unité en fonction des besoins qu'on avait. (Pierre, 2003 : 7)

5.1.2. L'expérience de changement, les difficultés rencontrées et les stratégies utilisées

L'expérience du changement amenait les cadres à modifier leurs actions quotidiennement et à entraîner les subordonnés dans cette nouvelle organisation du travail. Malgré leur désir de changer l'organisation, nos informateurs ont affirmé avoir vécu toutes sortes de difficultés, surtout lors de la première année de changement. Après trois ans d'efforts, ils ont affirmé avoir trouvé des solutions à plusieurs des problèmes rencontrés. Cependant, la majorité d'entre eux affirment aussi vivre, encore, des difficultés reliées au changement. Ils disent majoritairement qu'il reste toujours des aspects du changement à ajuster.

5.1.2.1. Les difficultés individuelles des cadres

Les cadres ont dit avoir eu des difficultés personnelles à réaliser le changement. Philippe affirme qu'il devait apprendre à déléguer et à laisser aller certaines responsabilités :

Fait que, déléguer, responsabiliser [les employés], ça je l'ai pas fait assez. Au début, c'est difficile parce qu'il y a des domaines ou des choses que tu connais moins fait que t'as l'impression que tu travailles sans filet et dans le noir un peu mais faut que j'apprenne à faire encore plus ça. (Philippe, 2003 : 13)

Plusieurs de nos informateurs ont été chercheurs avant d'être promus gestionnaire et n'avaient jamais occupé un poste de ce type. Il devait alors apprendre leur nouveau métier pour arriver à s'adapter : « ... de travailler tout le temps avec des affaires non tangibles. Des chiffres c'est quelque chose de carré tandis que l'humain puis la gestion de projet, c'est du mou tu sais. C'est du sable comme on dit. » (Antoine, 2003 : 9).

Pour d'autres, les difficultés s'exprimaient plutôt dans leur façon d'arriver à motiver le personnel pour arriver à le responsabiliser et à l'embarquer dans le changement : « Donc ceux qui sont assis sur la touche [...] La difficulté, c'est de remotiver ces gens-là, d'en réembarquer, de soumettre des nouveaux projets, de maintenir des activités pour garder les gens actifs. » (Pierre, 2003 : 14). Antoine explique que réintégrer les gens dans des nouvelles unités n'a pas été évident :

Ça été difficile de réintégrer des gens qui venaient de diverses origines si on veut, parce qu'on les a, on a séparé les ressources par leur discipline [...] Donc ça, c'était difficile aussi de faire ça, ça peut sembler banal mais ça fait comme j'appelle des familles reconstituées. Il faut leur donner le goût d'une mission, d'une façon de faire différente. (Antoine, 2003 : 4)

Certains ont plutôt soulevé la difficulté posée par la nouvelle structure (matricielle) qui exige davantage en terme de communication : « Oui, ça c'est très difficile d'être tout le temps, tout le temps en interactions... » (Antoine, 2003 : 9).

5.1.2.2. Les stratégies individuelles des cadres

Plusieurs cadres ont discuté des stratégies qu'ils ont mobilisées pour gérer le changement ou pour s'y adapter. Philippe parle de la stratégie qu'il essaie d'appliquer pour gérer son inconfort face au changement et à son rôle de gestionnaire :

Puis, l'inconfort, comme je te disais, c'est d'être capable de doser son effort et son engagement puis d'être capable de garder un équilibre là-dedans avec la famille, les amis et tout le reste puis s'arranger qu'on ait du temps pour nous autre aussi. [...] (Philippe, 2003 : 5)

Certains cadres ont plutôt opté pour l'apprentissage de leur nouveau rôle par exemple, apprendre à déléguer et à moins contrôler, rendre ses habitudes de travail plus efficaces, apprendre à faire confiance aux employés ou encore apprendre à développer une assurance

dans son travail et une vision d'ensemble du travail des autres. D'autres ont appris à interagir, c'est-à-dire à développer leurs capacités à faire des compromis et à être tolérant :

... apprendre à faire des compromis, ça fait partie de la job de gestionnaire, apprendre à tolérer que quelqu'un n'agisse pas de la façon disons que nous on aurait agi. [...] Ça c'est quelque chose que tu dois apprendre comme gestionnaire de laisser les gens travailler et de leur faire confiance puis promouvoir des valeurs de respect puis de confiance et de laisser les gens progresser là-dedans. Il faut encadrer, donner un cadre... (Antoine, 2003 : 7)

Apprendre à interagir, selon certains cadres, c'est aussi exprimer ses demandes habilement. Un autre de nos informateurs soulève l'habileté à être conscient de la différence de capacité d'adaptation d'une personne à l'autre, à avoir du tact, à prendre du recul et à être sensible aux limites des autres. Philippe explique qu'il s'est tourné vers l'avenir en acceptant les échecs et en passant à autre chose :

[...] l'inconfort, c'est de savoir laisser aller un peu. Il y a des choses, tu regardes ça et tu te dis après coup "on a fait ce qu'on pouvait pour essayer que ça fonctionne, ça n'a pas fonctionné bien ...*What's next?*" Tu ne peux pas rester en arrière à contempler les choses qui n'ont pas marché, parce qu'on avance pas, c'est plus destructeur qu'autre chose. (Philippe, 2003 : 4)

Entretenir ses relations est une stratégie utilisée par plusieurs de nos informateurs. L'un d'entre eux affirme qu'il faut préserver les relations de travail parce qu'elles ont beaucoup de valeur :

Gérer tu sais, c'est travailler pour améliorer les choses ou faire le mieux possible dans les circonstances. Gérer, c'est faire un compromis. On ne peut pas gérer sans compromis. (silence) [...] j'ai peu de relations de travail qui sont conflictuelles. Je me rends compte que certaines relations de travail sont moins faciles, [...] Tu te rends compte que toi ce que tu dis, souvent ça passe mal. [...] ça ne m'affecte pas énormément mais je m'en rends compte. Mais, mon souci va être de garder une relation de travail professionnelle positive malgré tout et de faire avec, comme ça va être avec les employés. (Philippe, 2003 : 8)

Entretenir ses relations c'est aussi, d'après nos informateurs, s'intégrer pour former une équipe et utiliser son pouvoir d'influence auprès des subordonnés et des autorités décisionnelles en étant complice avec les gens qui possèdent l'information. Plusieurs cadres ont aussi affirmé avoir la volonté d'apprendre et de comprendre, alors qu'un autre a dit suivre des cours et s'intéresser aux méthodes de gestion.

Afin de conserver certains domaines de recherche, il a affirmé maintenir des budgets à des intérêts de recherche non priorités actuellement par l'organisation dans l'espoir d'influencer les budgets futurs dans cette direction :

... ici mes troupes, on a un certain budget qui est alloué à l'interne, qu'on appelle un budget exploratoire qui nous permet d'autres sortes d'idées. De mettre un peu, comme j'appelle ça, en incubation si on veut des nouvelles idées, des projets, alors ça nous donne cette possibilité-là même si présentement, il n'y a pas d'intérêts ou il n'y a pas de priorisation (sic) dans un certain domaine qu'on développe quand même des idées dans ce contexte-là pour pouvoir éventuellement soumettre des idées puis voir ces idées-là percer et être acceptées comme projet. (Jérôme, 2003 : 9)

5.2. Les subordonnés vus par les cadres

Cette troisième partie montre comment les cadres interprètent les réactions des subordonnés et comment celles-ci se manifestent. Nous présentons aussi la réponse des gestionnaires à ces réactions.

5.2.1. Les réactions : quelques explications

Les cadres ont l'impression que les subordonnés s'opposant au changement ont des motifs principalement cognitifs de le faire. Ce serait surtout des perceptions de perte et d'échec personnel faisant suite à l'imposition du changement. Ces perceptions surviennent à divers moments du processus de changement. Parfois, dès l'annonce du changement et parfois, un peu plus tard lorsque les gens ont tenté de s'intégrer mais, pour diverses raisons, n'ont pas réussi à le faire.

Les cadres nous ont expliqué que certains chercheurs avaient peur de briser la relation avec leurs collègues :

Ce n'était pas un problème d'acceptation, je pense que c'était un problème, puis même je le dis encore, je pense que certains chercheurs ont peur de couper ce lien avec l'ingénieur. Hein! "Tout d'un coup que ça ne marche pas, mon ingénieur qui avait confiance en moi et qui m'utilisait à plein, y vas-tu revenir?" C'est plus sur ce plan-là. (François, 2003 : 6)

Cette brisure semble aussi s'effectuer par rapport à l'organisation lorsque l'employé a l'impression d'être isolé de celle-ci : « Ils (les chercheurs) ont dû se retrouver de nouvelles fonctions, de nouveaux créneaux de recherche donc pour eux, ça été un peu plus difficile.

Certains l'ont fait assez facilement, d'autres sont un petit peu sur la touche... » (Pierre, 2003 : 4). Philippe a aussi relevé cette brisure lorsqu'il y a une perception d'écart entre ce que l'employé et l'organisation proposent : « Pour eux l'entreprise les laissait tomber, où bien non (*sic*), ne valorisait pas justement mettons un projet de recherche, une activité de recherche qu'il propose. » (Philippe, 2003 : 7).

Certains chercheurs, toujours d'après nos intervenants, ont réagi face au changement parce qu'ils vivaient une perte d'autonomie et de pouvoir dans leur quotidien : « Ils ont peur de perdre une certaine autonomie, ils ont peur de perdre une certaine position, quand tu es seul tu n'es pas challengé (*sic*). » (François, 2003 : 12). Il était difficile pour eux, d'après nos répondants, d'accepter la nouvelle autorité mise en place parce qu'ils perdaient des responsabilités et de la liberté d'action : « Alors, ce n'est plus eux autres directement le porte-parole de ce qu'ils font mais c'est quelqu'un d'autre. Fait que ce n'est pas tout le monde qui gagnait au niveau de la visibilité et de la responsabilité dans les modes de fonctionnement. (Philippe, 2003 : 2).

Deux de nos informateurs ont mentionné la crainte de l'inconnu et l'incompréhension du changement comme source de tension. D'après les cadres, certains chercheurs ressentiraient une peur de l'échec et une angoisse à l'idée que leur projet soit arrêté éventuellement :

Bon il y a des tensions, des frustrations, des angoisses même que le projet soit coupé ou arrêté, ça il y en a qui ne le vivent pas bien. Il y en a qui le vivent très mal, ça ressort comme des tensions. À la limite, ça peut se propager à l'équipe entière ou ça peut rester au niveau du chargé de projet ou d'une personne dans l'équipe mais ces frustrations-là effectivement ressortent puis, [...]Alors, les gens doivent vivre ça, un petit peu comme un deuil si tu veux. Ils vivent ça d'une façon différente les uns des autres. (Jérôme, 2003 : 12)

D'autres encore ont vécu des échecs dans la nouvelle structure et n'ont plus de projets sur lesquels travailler :

...d'autres ont essayé, ils ont fait des efforts pour entrer là-dedans et ils ont été rejetés pour toutes sortes de raisons donc pour eux c'est difficile. Ils ont eu des projets et les projets se sont arrêtés puis ça n'a pas été suivi par de nouveaux projets donc ça c'est le plus difficile. (Pierre, 2003 : 14)

5.2.2. Les manifestations des réactions

Les réactions se manifestent de diverses manières selon nos répondants. Nous verrons comment les cadres interprètent l'acceptation, l'opposition et l'ajustement des subordonnés face au changement.

5.2.2.1. Les manifestations de l'acceptation

L'acceptation s'exprime de différentes façons selon Jérôme : « [...] la majorité des cas, les gens ont comme compris le nouveau système [...] » (Jérôme, 2003 : 10). Alors que Marc mentionne que certains subordonnés comprennent les attentes de leur supérieur : « Certains, je veux dire, il n'y a même plus besoin de corriger le tir ou de les enligner. Ils savent ce qu'on entend, ils savent ce qu'il faut [faire] [...] » (Marc, 2003 : 13).

L'acceptation se manifeste aussi par le discours des subordonnés. Selon un cadre, le fait de répondre positivement au changement en montrant une volonté de changer est une démonstration de l'acceptation : « Il y a peut-être le tiers qui ont réagi favorablement tu sais en donnant un feedback positif dès le départ et en s'engageant toute suite. » (Philippe, 2003 : 10). Marc, quant à lui, fait remarquer qu'un subordonné qui développe le nouveau langage de changement et le nouveau schème de pensée témoigne de son acceptation face à celui-ci :

Heu! la mesure, pour moi la mesure quasiment finale, c'est quand on commence à s'apercevoir que ces chercheurs, ces techniciens commencent à véhiculer, à utiliser le même langage, à véhiculer les mêmes idées. Hum à faire entre eux la promotion des mêmes concepts que ce qu'on leur disait six mois, un an auparavant. (Marc, 2003 : 13)

Les subordonnés adoptent aussi des comportements qui montrent leur acception d'après nos informateurs. L'un d'entre eux explique que les employés faisant des efforts dans le sens du changement est un signe encourageant : « [...] des fois, il faut qu'ils apprennent mais ils vont faire un effort pour aller dans le sens qu'on leur indique. » (Louis, 2003 : 12). Jérôme parle des comportements de participation des employés face à la nouvelle structure : « [...] [les chercheurs] s'organisent pour s'intégrer à des équipes ou soumettre des projets ou se porter volontaire si on veut pour travailler sur des projets. Il y en a qui travaillent sur plusieurs projets même à la limite donc ça c'est un aspect positif. » (Jérôme, 2003 : 10). Les comportements sont parfois plus passifs d'après Philippe : « D'autres, ont contribué dans un mode plus passif puis si quelqu'un venait les voir mettons pour dire "je veux monter tel

projet avec telle affaire puis tout », ils embarquaient mais ils n'étaient pas comme proactifs dès le départ. » (Philippe, 2003 : 10).

L'acceptation se voit aussi dans les attitudes d'après certains cadres. Claude montre comment certains des employés étaient stimulés par le changement : « De mon équipe, les gens ont trouvé ça motivant ça aussi parce que ça vient couper un peu dans la routine à cause de la structure matricielle. C'était des problématiques qu'on n'était pas habitué de voir donc il a fallu innover. » (Claude, 2003 : 8). Alors qu'Antoine explique comment certains employés acceptent certaines critiques à leur égard :

On voit que les gens sont positifs et quand tu leur dis "bien là écoute, ça ne marche pas de même ton projet il a été arrêté pour telle, telle, telle raison, prend pas ça personnel. On va essayer de trouver une autre solution on va essayer de te recaser ailleurs. On va trouver une autre fiole et puis tout ça." Ça m'est arrivé de faire ça avec un chargé de projet. Bien le gars, il l'a accepté et il a été positif, il n'a pas été agressif envers moi. (Antoine, 2003 : 13)

Finalement, d'après certains cadres, l'acceptation s'exprime aussi par les émotions. D'après l'un d'entre eux, plusieurs employés sont contents de faire leur travail : « Bien on voit que les gens ils sont contents de faire ce travail-là. Il y a peu ou pas d'agressivité à notre égard [...] » (Antoine, 2003 : 12). Alors qu'un autre discute plus de l'ambiance et du moral positif des gens en général :

La motivation et le moral des gens dans la place ici ont augmenté beaucoup! Ça on peut le voir au contact des gens, c'est là qu'on est capable de voir si les gens ont le moral ou pas. S'ils vont prendre une pause café puis au lieu de parler du syndicat de convention mais qui parle de problèmes de recherche, je sais que ça va bien! Euh. La bonne humeur générale des gens, ça je parle pour l'ensemble qui travaillent ici, incluant les chercheurs. [...] Ça tu le vois, c'est la confiance du monde quand tu les vois à la cafétéria... (Alexandre, 2003 : 12)

D'après nos informateurs, l'acceptation des subordonnés procure un effet d'entraînement et une valorisation de soi : « ça donne de la motivation, le goût de venir travailler. Essentiellement, c'est ça que ça donne. » (Antoine, 2003 : 12). Un cadre a affirmé que leur acceptation témoignait de la confiance qui lui était accordée : « Tu sais ça montre que c'est quelqu'un qui me fait confiance si tu veux ou qui a accepté le changement. » (Antoine, 2003 : 13).

5.2.2.2. Les manifestations de l'opposition

Nous discutons, dans cette partie, des oppositions vis-à-vis du changement que nos informateurs ont perçues chez leurs employés.

Nos répondants ont remarqué différentes manières de s'opposer au changement. Plusieurs d'entre eux ont observé chez les employés une tendance à conserver leurs vieilles habitudes, à espérer le retour à l'ancien système, à ne pas respecter les règles ou encore à donner l'impression d'accepter le changement :

Il y en a d'autres qui s'y conforment, c'est-à-dire qu'aussitôt qu'on lâche un peu la pression, heu...pour reprendre une image d'ingénieur-là, on se rend compte que la déformation est juste une déformation élastique, elle n'est pas plastique. Quand on sort la force, le bout de métal revient à la même position, il ne reste pas plié. Il y en a encore qui se conforment aux façons de faire mais qui n'y adhèrent pas. (Marc, 2003 : 13)

Les cadres ont aussi noté des doutes et des remises en question du changement de la part des employés : « [...] d'autres c'est carrément la remise en question de l'outil donc c'est évident que c'est un outil qui est performant pour telle chose et peut-être moins performant pour d'autres types de recherche. » (Pierre, 2003 : 15). D'autres considèrent que certains employés sont incrédules ou encore sceptiques face au changement : « [...] il y a encore beaucoup de scepticisme, certains sont carrément contre. » (Pierre, 2003 : 14).

De son côté, Pierre affirme que quelques subordonnés sont nostalgiques de l'ancien système. Autrement dit, ils regrettent le passé :

Cette équipe-là pas nécessairement se retrouvait comme chargé de projet donc ceux-là, ils sont un petit peu amers de l'ancien temps où ils étaient responsables de projets. Donc, il y a une perte à ce niveau-là. [...] d'autres "c'est une nouvelle mode, on va essayer de tougher (*sic*) et on reviendra à l'ancien mode parce que l'ancien est meilleur puis c'était mieux dans le temps". (Pierre, 2003 : 10, 15)

Certains membres du personnel cherchent à s'isoler selon les cadres : « Ceux qui ne veulent pas, bien..., ceux qui sont totalement réfractaires, ils essaient de fonctionner eux-mêmes dans l'ancien mode si on veut. » (Jérôme, 2003 : 10).

D'autres vivent dans le changement tout en essayant de l'éviter selon un autre répondant : « Dans d'autres cas, c'est bon... On essaye de vivre en se faufilant à travers du système

puis de l'éviter. » (Pierre, 2003 :14). D'autres ont été désenchantés selon Pierre. Il s'agit, selon lui, de subordonnés qui ont embarqué dans le changement et qui ont été déçus par la suite : « [...] d'autres ont embarqués et ont été déçus du processus pour toutes sortes de raisons, [...] Il y a eu des désenchantements au niveau [...] de la pertinence d'établir une valeur économique du projet. » (Pierre, 2003 : 10).

Les cadres ont aussi remarqué du cynisme chez certains employés qui ridiculisaient la crédibilité du changement :

Il y a des gens qui sont cyniques... heu genre de message : "on a vu des changements" puis, il compte-là! "C'est le 8^e changement, c'est le 14^e changement, c'est le 17^e vice-président" Je veux dire, ils font des statistiques puis ils disent "pourquoi le 17^e serait mieux que le 16^e que le 8^e ?" (Marc, 2003 : 13)

D'autres ne croient pas au changement à cause de l'histoire organisationnelle : « [...] on dit "bon c'est une nouvelle mode " » (Pierre, 2003 : 10). Puis, certains se moquent des messages du cadre en réunion de personnel : « [...] donc les messages en réunion de personnel, tu essaies de motiver les gens mais le message, ils le ridiculisent donc ce n'est pas évident. » (Pierre, 2003 : 15).

Un cadre a mentionné que certains chercheurs vont plutôt attaquer le système sur ses faiblesses. Alors que pour un autre répondant, ces comportements prennent la forme de menace et de sabotage. D'autres cadres ont relevé que des subordonnés s'obstinaient à travailler dans le sens opposé du changement : « Ce gars-là? Un entêtement total. Une insécurité aussi peut-être. Son entêtement se traduit par son insécurité. Un refus de vouloir essayer autre chose. » (Antoine, 2003 : 13). Certains ont même écrit des lettres pour exprimer leur désaccord face au changement à des hauts dirigeants : « Dans ce cas-là, ça brassé (*sic*)... il y a eu des lettres écrites à tous les niveaux. » (Louis, 2003 : 13)

Pour d'autres membres du personnel, leur désaccord s'extériorise sous la forme d'un refus catégorique du changement selon nos répondants :: « [...] il y en a que leur réaction c'est : "Je suis bien de même, laissez-moi de même! " » (Philippe, 2003 : 10). Alors que d'autres n'expriment pas leur mécontentement selon Philippe :

Il y a beaucoup ce qu'on appelle des fois en gestion, passifs agressifs, c'est des gens qui n'acceptent pas certaines choses puis qui ne te le diront jamais. [...]

C'est ça que je vous demande de faire mais ils n'agiront pas, en arrière, ils n'ajusteront pas leur comportement. (Philippe, 2003 : 9)

Certains rejettent partiellement le changement en refusant d'effectuer certaines tâches ou de participer à la nouvelle organisation du travail (travailler en équipe) :

[...] c'est que ceux qui ne fonctionnent pas, se pointent tôt ou tard dans mon bureau pour me dire que telle ou telle chose les irrite ou que telle ou telle chose les agace ou qu'ils ne sont pas du tout confortables et qu'ils refusent de faire telle chose, qu'ils refusent de se joindre à une équipe, qu'ils veulent faire les choses différemment. (Jérôme, 2003 : 10)

Finalement, certains répondants ont été témoins d'employés qui exprimaient leurs frustrations :

Je dirais qu'il y a quand même un certain pourcentage des chercheurs qui n'ont pas bien vécu ça et qu'ils sont restés un peu soit frustrés là-dedans puis qui le sont encore. Ils sont venus vraiment en mode résistance. Ils ont décidé qu'eux autres... que eux, leur monde ne correspondait pas à nos exigences. Ils n'ont pas participé. (Alexandre, 2003 : 9)

Certains cadres ont soulevé une autre catégorie de réaction qui ne relève ni de l'acceptation ni de l'opposition selon eux. Il s'agit de l'ajustement.

5.2.2.3. Les manifestations de l'ajustement

Plusieurs cadres ont perçu chez leurs employés plusieurs difficultés à changer. Ces derniers avaient également beaucoup de questionnements par rapport au changement. Les personnes qui réagissent ainsi, selon les cadres, ne sont pas en mode de résistance ni d'acceptation mais plutôt en phase de transition. Il s'agit de comportements qui évoluent vers l'adaptation au changement. Nous incluons dans ces formes d'ajustement non seulement l'idée d'une phase de transition mais aussi, pour certains, cela constitue une attente passive. Il s'agit d'individus qui n'ont pas encore décidé définitivement dans quel sens du changement ils vont. Cela représente la période d'incertitude où on n'est jamais certain que la personne acceptera le changement. Éventuellement, cette personne montrera des signes d'acceptation ou d'opposition, expliqués ci-dessus. Son supérieur saura ainsi à quoi s'en tenir.

Les cadres ont donc soulevé plusieurs difficultés qu'ont les subordonnés à acquérir les nouvelles habiletés comme à travailler en équipe, à gérer un cadre de travail plus large avec des responsabilités et à se défaire de leurs vieilles habitudes :

Dans d'autres cas, ils ont un peu de la difficulté à gérer un cadre de travail plus large, avec plus de responsabilités, des équipes multidisciplinaires puis tout ça. Certains ont mal réussi la transition et ont par la suite aussi perdu un peu de responsabilités. Puis, leur image aussi si tu veux un peu en a souffert. (Philippe, 2003 : 2)

Mis à part ces difficultés, certains subordonnés, selon nos informateurs, vont aller chercher des explications auprès de leurs supérieurs pour essayer de comprendre le changement ou leur travail. Certains rencontrent leur patron pour expliquer leur point de vue et pour parler de leurs irritations, de leurs préoccupations et de leurs inconforts :

[...] c'est que ceux qui ne fonctionnent pas, se pointent tôt ou tard dans mon bureau pour me dire que telle ou telle chose les irrite ou que telle ou telle chose les agace ou qu'ils ne sont pas du tout confortables [...] Alors c'est vraiment spécial, comme je disais, c'est un peu comme un confessionnal ici-là, à la limite tôt ou tard les gens arrivent et nous confrontent à leurs préoccupations, des fois, ils voient ça comme un grand malheur là. (Jérôme, 2003 : 10)

5.2.2.4. Les réponses des cadres à l'opposition des employés

Face à l'opposition des subordonnés, les cadres ont agi de différentes façons. Quelques cadres ont agi envers l'opposition rencontrée. Un d'entre eux a montré une approche plus directive alors que d'autres se sont montrés plus empathiques.

Deux cadres interrogés ont une approche empathique envers l'opposition des subordonnés. Ces cadres ont affirmé vouloir aider, encadrer et écouter les personnes :

Il y a beaucoup d'écoute, ça c'est important parce qu'il faut voir quand même comme je disais tout à l'heure parfois on les perçoit très tôt ces difficultés-là et des fois, on ne les perçoit pas assez tôt puis ça devient comme une explosion. À ce moment-là, il faut écouter, il faut voir comment une personne réagit, qu'est-ce qui a créé l'enjeu de cette difficulté-là? Est-ce que c'est un petite colère passagère ou si c'est une blessure qui va rester pour longtemps. Il faut doser ça. (Jérôme, 2003 : 12)

Antoine a affirmé qu'il était bon d'admettre ses propres limites. Lui-même oriente ses subordonnés vers d'autres ressources selon les exigences du travail à faire :

Bien l'affaire qu'il faut faire c'est de les aider tout simplement. Lui dire "moi, je suis capable de t'aider jusqu'à ce point-là mais après ça pour les autres questions, va voir un tel si c'est faisable. Si tu n'arrives pas à gérer ton projet va voir ton administrateur, si tu veux faire valider un contrat que tu veux le

passer à quelqu'un à l'extérieur de l'IREQ si tu veux voir si ton contrat est correct pas correct, va voir ton administrateur, demande pas ça à moi, je suis pas capable, j'ai pas le support pour juger du caractère légal de ce que tu as écrit là. J'aimerais bien le valider mais moi...va voir l'administrateur, lui il peut s'objecter, s'exprimer." (Antoine, 2003 : 14)

Le cadre optant pour une approche plus directive a affirmé répondre à l'opposition d'un subordonné en montrant son désaccord pour faire augmenter la pression. Il a aussi rencontré la personne en présence de son supérieur et impliqué les échelons hiérarchiques supérieurs :

Comment on a réagi?... bien... On a commencé à monter tranquillement la pression en montrant notre désaccord. [...] donc lui, il faisait, dans ce cas précis, il se faisait un point d'honneur parce que pour lui c'était une façon de nous ramener à l'ancien système qui lui apparaissait plus approprié. Donc on a monté tranquillement les diverses marches. Nous, on en a parlé au COGE (comité de gestion). J'ai rencontré le gars, entre ce qui était acceptable ou inacceptable, en présence de son chef expertise.» (Louis, 2003 : 12)

Il maintient aussi ses décisions vis-à-vis du changement : « Tu tiens tes principes et dis-le (*sic*).» (Louis, 2003 : 13).

Les cadres répondent aussi à l'opposition par des réactions émotionnelles. L'un d'entre eux affirme être resté étonné vis-à-vis de la réaction d'un subordonné et parfois d'avoir été stressé par l'opposition :

Ce matin-là, j'ai failli éclater de rire parce que je trouvais ça tellement bébé comparé aux enjeux qui étaient en cause. Si on avait continué comme on était, on serait fermé aujourd'hui. Donc, on remet tout en place, on remet la machine sur des rails et il y en a un qui vient me voir parce qu'il veut me dire qu'il ne marche pas dans le train. Bon, je n'ai pas éclaté de rire mais je veux dire... Dans d'autres cas, ce n'était pas agressif mais dans d'autres cas, c'est plus stressant. Quand il y en a deux ou trois qui ne sont pas d'accord et qui argumentent et ainsi de suite... qui sont plus agressifs [...] Je pense qu'il faut le savoir que quand on fait ce genre de changement-là, il va y avoir ce genre d'interaction donc on est préparé quand même à ça. (Marc, 2003 : 16)

Au contraire, un autre cadre affirme plutôt être confortable face à l'opposition : « Moi je suis confortable dans ce rôle-là d'écoute et de coaching. » (Jérôme, 2003 : 12).

Les cadres utilisent aussi une multitude de stratégies face à l'opposition du personnel. Plusieurs d'entre elles sont des stratégies communicationnelles. Elles arrivent aussi à divers

moment dans le processus de changement. Nous en discuterons plus amplement dans le chapitre d'analyse.

Les cadres ont donc travaillé à créer une équipe en impliquant les subordonnés et les supérieurs. L'implication se fait, d'après eux, en demandant aux subordonnés leur avis, en leur confiant des tâches et en essayant d'être ouverts à collaborer :

Jusqu'à avant, quand j'étais chercheur, les gestionnaires ne me demandaient jamais mon avis! Ils crachaient une vision. Je me demandais d'où ça sortait des fois! Fait que là, je me suis dit maintenant, j'ai une chance, puis qu'on me demande à moi de faire ça, je vais profiter de ça. J'ai réuni des groupes de chargés de projet par domaine puis je leur ai fait cracher à eux leur vision. C'est l'ensemble de ces visions qui a été mon produit final, mais en faisant un exercice comme ça, ça veut dire que j'ai initié le monde et que le monde ont parlé des projets puis qu'on a abordé ça de façon plus fondamentale puis ça beaucoup motivé l'équipe si tu veux. Ça c'était un des aspects qui a été dans mon cas très motivateur pour les chercheurs qui travaillaient avec moi. (Antoine, 2003 : 14)

Plusieurs de nos informateurs ont dit avoir donné et expliqué l'information sur le changement et sur ses avantages : « [...] puis beaucoup de communication, d'information sur comment moi je voyais les changements et quels étaient les avantages donc beaucoup plus en terme de leadership, d'expliquer aux gens. Ça a marché avec certains, ça a moins bien marché avec d'autres. » (Louis, 2003 : 15). Cela veut aussi dire d'expliquer les raisons des décisions et de rendre les gens conscients de la progression du changement tout au long de celui-ci : « Comme un missionnaire, c'est de répéter le message et de trouver des bons coups, d'essayer de valoriser les gens, de les rendre conscients que les choses progressent, que même dans le changement, qu'on maintient le cap et que notre rôle de recherche est valorisé dans l'entreprise, ce genre de discours-là, d'évangélisation, de changer les façons de faire. » (Jérôme, 2003 : 13).

Certains cadres ont aussi stimulé les gens par leur discours. Ils ont affirmé avoir encouragé les gens à soumettre des projets de recherche. Philippe affirme avoir motivé et mobilisé le personnel et avoir fait appel à leur sens des responsabilités :

[...] c'est sûr qu'ici les gens travaillent beaucoup par motivation. Puis, en mobilisant le personnel. Quand ça va bien, c'est très plaisant puis, quand ça va mal bien les gens le vivent intensément. [...] Tu veux faire appel à leurs responsabilités [...] comme je te disais la mobilisation. (Philippe, 2003 : 7, 10)

Plusieurs cadres ont essayé d'être attentifs aux autres en les écoutant. Philippe dit laisser ses employés exprimer leurs émotions : « Il faut que l'employé puisse aussi ventiler et exprimer, à l'occasion, sa frustration. » (Philippe, 2003 : 9). Philippe soulève aussi les besoins communicationnels des individus :

On sous-estime souvent l'importance de la communication. [...] il y en a qui vont dire "Philippe, on aimerait ça aller luncher avec toi". Il faut que tu ouvres la porte à ça parce qu'ils voient eux autres une incidence plus grande sur leur équipe que d'autres. Alors ça les préoccupe un peu plus, puis s'ils te font un peu confiance, ils vont t'indiquer à leur parler. Heu... alors toutes les stratégies de communication, moi je pense à mesure qu'on travaille ça, on se rend compte de l'importance et de l'impact que ça a puis que c'est loin d'être du temps perdu. (Philippe, 2003 : 12)

Certains cadres ont dit avoir accordé du temps aux employés. Pour Philippe, cela signifie qu'il faut être patient et laisser aux gens le temps de s'adapter selon leur capacité :

Fait que l'humain, ça se travaille mais avec le temps tu sais! Il faut laisser aux gens le temps de changer et ce n'est pas tout le monde qui a la même capacité d'adaptation. Puis, ça ne veut pas dire qu'ils n'ont rien à te donner mais ça veut dire que ce que tu voudrais qu'ils te donnent, ils ne peuvent pas te le donner tout de suite d'un coup. Ça va prendre du temps... (Philippe, 2003 : 10)

Pour aider, un autre répondant dit qu'être proche physiquement de son personnel facilite les discussions lorsqu'elles sont nécessaires : « Ils sont tous à côté de moi! Je suis chanceux pour ça. Physiquement, ils sont tous à côté. » (François, 2003 : 13)

Les cadres ont soulevé aussi l'importance de prendre le temps de s'expliquer et de s'orienter. Plusieurs ont parlé de l'effort à comprendre le discours de l'autre : « C'est d'être à l'écoute et d'essayer de comprendre ses raisons et de lui expliquer pourquoi on le fait, [...] » (Pierre, 2003 : 16).

D'après certains cadres, cela implique aussi d'éclaircir les perceptions. Il peut s'agir de les comparer pour arriver à une compréhension entre les deux parties :

On allait dans les projets et on essayait de voir qu'est-ce qui se passe, qu'est-ce qui se passe de pas correct, on comparait dans le fond nos perceptions, qu'est-ce qu'il y avait entre les chargés de projet, des fois on avait des informations qui étaient très importantes qu'on avait pas du tout puis d'autres fois, les perceptions qu'on avait par rapport à une situation étaient vraiment pas les

mêmes et c'était très important d'en avoir parlé soit pour mieux coacher un chargé de projet ou mieux corriger le tir. (Alexandre, 2003 : 20)

Une autre stratégie, pour certains cadres, est d'établir des relations étroites avec leurs subordonnés, de leur parler régulièrement question d'être au fait de ce qui se passe dans leur quotidien et de leurs problèmes s'il y a lieu :

[...] c'est ce que j'utilise, garder un lien étroit avec mes gens, de les voir, de leur parler régulièrement. Je suis au courant de presque tous leurs problèmes. C'est la façon naturellement que j'ai [...] je leur passe le message que je suis là pour eux autres, pour les aider à mieux travailler. (François, 2003 : 13, 14, 15)

Philippe, de son côté, tente de conserver une relation respectueuse : « Fait que c'est toujours de faire attention à ce que les employés se sentent respectés. » (Philippe, 2003 : 9). Un autre cadre l'explique en disant qu'il faut laisser les subordonnés travailler à leur façon, les laisser progresser à leur rythme et leur faire confiance.

L'argumentation et la négociation sont aussi des stratégies qui permettent, d'après nos informateurs, de convaincre les gens de la faisabilité du changement : « Évidemment, la difficulté au départ, dans les premiers six-huit mois, c'était de faire la démonstration que tout ça ça allait fonctionner. » (Jérôme, 2003 : 7). Il s'agit aussi d'amener l'autre à faire un compromis selon Philippe : « C'est de les amener à comprendre qu'il faut faire un compromis puis que éventuellement, nous allons tous être gagnants d'avoir fait ce compromis-là, eux y compris! » (Philippe, 2003 : 7)

Dans ce discours, plusieurs cadres ont souligné l'importance de discuter des idées et de ne pas en faire des cas personnels. Il faut aussi, selon nos répondants, être cohérent dans son discours et ses actions et être clair quant à ses attentes et ses messages :

Moi je dirais que ce que j'ai moins fait, et que ce que je te disais tantôt qui est important de faire, c'est d'être le plus clair possible sur mes attentes et sur ce que je pensais qu'on devait faire. J'ai pas toujours été égal là-dessus, sur tous les aspects et je me rends compte que quand ça flotte trop, quand il y a trop d'incertitudes, les gens vivent pas...ou certaines personnes vivent ça moins bien et ça affecte leur productivité, leur rendement. Et puis, ils doutent et ils ne viennent pas toujours t'en parler. (Philippe, 2003 : 12)

Une action, entre autres, qui a été mentionnée est la préparation des réunions.

Un autre cadre affirme qu'il faut répéter le message et savoir reconnaître le travail des employés. La reconnaissance permet, d'après Jérôme, la valorisation des gens: « [...] trouver des bons coups, d'essayer de valoriser les gens, de les rendre conscients que les choses progressent [...] » (Jérôme, 2003 : 13)

Une autre stratégie est de résoudre les problèmes et les difficultés d'après certains de nos informateurs. Un cadre affirme qu'il faut d'abord les identifier. Un autre croit que maintenir la communication par la discussion permet de détecter les problèmes avant qu'ils ne s'enveniment. Lorsqu'ils surviennent, ce même cadre dit qu'intervenir rapidement auprès de la personne concernée est une bonne stratégie :

Tu sais quand t'as beaucoup de gestion et que c'est matriciel, ça demande de la maintenance, il faut que tu te parles, que tu communique. T'as des antennes pour détecter les problèmes quand c'est le temps avant que ça se complique trop. [...] si quelqu'un va mettons intervenir dans une réunion avec du personnel d'une façon qui selon moi témoigne un manque de respect. Toute suite, en sortant de la réunion, je vais le dire "regarde, je veux te voir, regarde quand tu t'adressais à moi, ça manquait de respect". (Philippe, 2003 : 7, 8)

Puis, la dernière stratégie, discutée par les cadres rencontrés, est d'accomplir des activités d'échanges formels et informels sur le changement. Une activité informelle peut être, à titre d'exemple, prendre un café en groupe dans un corridor comme l'indique un de nos informateurs :

J'ai instauré au départ une activité [...] Entre autres, ce que j'appelle mes cafés-corridor. Je fais venir du café. J'achète des beignes. On fait ça en farce. On discute. Ça, c'est intéressant, les gens aiment bien ça. [...] la plupart sont déjà au courant des problèmes mais c'est parce qu'on s'en parle de façon informelle. (François, 2003 : 15)

Les activités peuvent aussi être formelles. Elle prennent différentes formes d'après ce qu'on affirmé les cadres. Il peut s'agir de réunions annuelles, en petits groupes ou individuelles. Ces réunions peuvent être appuyées à l'aide d'outils visuels, tel un panneau, comme l'indique Louis :

Ce truc-là par exemple que j'ai fait... ce panneau-là de processus de recherche qui a été repris par d'autres après, c'était d'expliquer aux gens qu'est-ce qu'il y a en arrière. Quels sont les tenants et aboutissements donc l'approche rationnelle de la chose. (Louis, 2003 : 15)

L'un d'entre eux a aussi parlé d'une activité de reconnaissance :

On les a aussi, ça je pense que c'était un grand succès, on les a aussi fêté juste avant Noël l'an dernier, on a fait une réception à Montréal dans le Vieux Port pour récompenser tous les chargés de projet du travail qu'ils ont fait. Le meilleur chargé de projet, le meilleur projet, je ne sais plus quoi, il y avait de l'animation. C'était très très bien perçu. On avait fait venir tous les grands patrons [...]. Donc, ça mis en valeur leur rôle, ça lancé le message que ce qu'ils font pour l'organisation est important. On les a récompensés de cette façon-là car il y a certaines autres récompenses qu'on ne peut pas leur donner, entre autres, la récompense du portefeuille. (Marc, 2003 : 19)

5.3. Les cadres entre eux

Les cadres perçoivent aussi les réactions de leurs collègues face au changement et les interprètent. Cette section présente ce que les cadres ont affirmé sur leurs collègues gestionnaires en terme de manifestation d'acceptation, d'opposition et d'ajustement. Ensuite, nous présentons comment au niveau individuel les cadres s'entraident pour maintenir leur engagement, pour gérer l'opposition de leurs collègues et pour gérer l'opposition des autres acteurs face au changement.

5.3.1. Les manifestations de l'acceptation et de l'opposition

Plusieurs gestionnaires ont affirmé que leurs collègues étaient, dans l'ensemble, en accord et solidaires avec le changement mais qu'il y avait des exceptions. Autrement dit, ils étaient, de manière générale, intéressés et enthousiastes à l'idée de changement:

C'est assez spécial ça parce qu'il y a eu toutes sortes de réactions. Il y en a eu des très positives puis il y a eu des gens qui étaient très retardistes ... (*sic*) en général le monde ont embarqué, c'est sûr. En général, le monde qui ont embarqué étaient motivés. (Antoine, 2003 :10)

Un de nos répondants a soulevé qu'au départ les cadres étaient très motivés et que leur résistance s'est manifestée en cours de route. Elle s'est manifestée, d'après lui, lorsque certains d'entre eux se sont rendus compte de l'ampleur et de la difficulté de la tâche. Il note donc une évolution dans la perception du changement. D'après ce même cadre, cette résistance prenait la forme de remises en question et de difficultés à gérer les problèmes quotidiens :

Au début là! [...] Ils étaient motivés. Ils ne savaient pas dans quoi ils s'étaient embarqués. À mesure qu'ils avançaient, ils voyaient que la tâche était ardue, c'était gros. Il y avait une certaine résistance, ils ne le disaient pas ouvertement

mais on le sentait. Puis, je pense qu'avec le temps, avec l'expérience qu'ils ont acquise et la formation qu'on leur a donnée, le support qu'on leur a donné, ils ont commencé à dire : "oh oui ça marche, ça fonctionne, on va réussir" et là, ils ont embarqué. Ça va de mieux en mieux. (Claude, 2003 : 6)

Quelques informateurs ont affirmé que certains cadres étaient nostalgiques de l'ancienne organisation et qu'un autre est plutôt confortable dans la stabilité :

Il y en a un qui est beaucoup plus recherche académique puis l'autre qui, je pense, a de la difficulté à changer et ne voit pas toutes les nuances qu'il y a. [...] il y en a un que j'ai cité qui est plus confortable quand ça ne bouge pas [...] (Louis, 2003 : 7, 9)

Un des cadres pense que les chefs expertise sont déçus du fait d'être peu impliqués dans les projets de recherche.

Alexandre mentionne que plusieurs de ses collègues avaient des doutes. Il a aussi avancé que certains d'entre eux ont manifesté leur inconfort sous forme de plaintes pour exprimer leurs frustrations. Il parle, dans l'extrait suivant, des réactions d'opposition des gestionnaires face au changement. Il affirme qu'il y en a eu peu. Toutefois, il apporte des spécifications à ces réactions et il explique la réaction de la direction de l'IREQ et des cadres à cette opposition.

Par contre, il y en a évidemment qui avaient certains doutes. Il y en a qui ont été volontairement mis de côté. [...] C'était assez limité pour de vrai. Peut-être quelques individus qui ont eu un inconfort et qu'ils ont fini par le manifester. [...] c'est venu suite à des plaintes de certains individus puis que nous autres même on a fini par appuyer [...] (Alexandre, 2003 : 9, 11)

Certains cadres aussi se sont exprimés à l'effet que la structure matricielle rendait des cadres inconfortables parce qu'ils ne savaient pas ce que les autres faisaient : « En général, le monde qui ont embarqué étaient motivés. Après ça, un coup le changement instauré, il y a eu ce mode de fonctionnement matriciel ça rend inconfortable bien du monde. » (Antoine, 2003 : 10). Autrement dit, ils ont l'impression de ne pas avoir le contrôle. Cet inconfort prenait la forme, selon eux, d'un mécanisme de défense de son territoire. À cet effet, plusieurs cadres affirment que la relation de confiance entre les cadres a été longue à construire et s'est échelonnée sur un an à un an et demi :

Puis, je pense qu'aujourd'hui [...] la confiance s'est construite entre les trois pôles de travail. Mais la construction d'une telle équipe, ça pris un an, un an et demi facilement. S'ils changent l'entreprise, c'est plate parce qu'on commence à bien fonctionner. (Antoine, 2003 : 10)

5.3.2. Les manifestations de l'ajustement

Certains cadres ont perçu chez leurs collègues des difficultés et des inconforts avec le changement. Ceux-ci sont surtout arrivés en début de changement où certains cadres affectés se sont ajustés par la suite ou ont encore ajusté le changement selon nos informateurs. Alexandre affirme avoir vécu des inconforts parce que lui et d'autres cadres ne faisaient pas partie du comité de gestion :

C'est sûr que nous autre le problème qu'on avait avec ça c'était le problème de ne pas être mis au courant [...] parce qu'on avait l'impression qu'on n'était pas considéré sur la même base que les autres là. Veux, veux pas, si tu n'as pas l'information, tu ne la communique pas. [...] Il y en a un autre d'ailleurs qui est un peu lié à ça, c'est quand ils ont décidé d'accorder des classes, des portes aux équipes². Quand on a accepté les jobs, on ne savait pas exactement quel niveau de salaire qu'on était pour avoir, qui serait lié à ces portes-là. Ça pris un certain temps avant qu'on soit informé de ça puis les chefs expertise ont eu un échelon de plus que nous autre! Une autre frustration. Mais... je te dirais que ça été quand même assez limité. On en parle comme ça, oui tu sais les gens réagissaient, il y avait certaines frustrations liées à ça qui s'exprimaient d'une façon ou d'une autre dépendant des coups. (Alexandre, 2003 : 12)

Cet inconfort s'exprimait, d'après lui, sous la forme de discussions et de jeux d'influence répétés afin d'inclure tous les cadres au comité de gestion :

[...] ça été un sujet qui a été discuté quelques fois. Évidemment comme on n'était pas au comité de gestion, on ne pouvait pas aller discuter au comité de gestion. Je sais qu'on en avait déjà discuté avec eux, avec [...], dans nos rencontres qu'on faisait ad hoc. Puis, qu'on lui demandait : « on aimerait ça savoir s'ils ont discuté de telle ou telle affaire ». On sait qu'il s'est dit ça. On avait parlé à quelqu'un d'autre. Bien ça serait peut-être une bonne affaire qu'on soit là. À force d'en parler bien la décision s'est prise. Ce que je me souviens, ça pas été une guerre d'usure mais presque. Il a fallu revenir souvent sur le sujet. (Alexandre, 2003 : 15)

Il affirme avoir soutenu cette démarche et qu'elle a eu un impact positif sur la collaboration de l'équipe de gestion. Nous en discuterons plus en détails dans le chapitre d'analyse.

Deux de nos informateurs ont soulevé la difficulté de compréhension et d'adaptation au changement : « Heu! Je ne sais pas mais j'ai l'impression qu'ils [certains cadres] ont eu

² Le cadre discute ici des échelons salariaux accordés aux deux catégories de cadres. Il explique qu'au moment d'accepter leurs postes, les cadres ne savaient pas quel serait leur niveau de salaire. Il dit aussi que les cadres s'occupant de la gestion de personnel ont fini par obtenir un salaire plus élevé que les cadres s'employant à la gestion des portefeuilles de projet.

plus de difficultés à s'adapter parce que c'est un nouveau changement.» (François, 2003 : 7).

En ce qui concerne la gestion, un cadre a soulevé la difficulté à anticiper les problèmes de gestion de personnel et à gérer les relations de travail alors qu'un autre a relevé la difficulté à faire circuler l'information entre les cadres :

Mais gérer du monde, ça c'est compliqué! Et ça là, ils ne connaissaient pas ça. Ils ne voyaient pas le type de problèmes qui pouvaient arriver, des problèmes d'organisation, des problèmes d'approvisionnement, des problèmes techniques, des problèmes entre deux personnes, des problèmes d'interrelation, des équipes qui ne fonctionnent pas parce que tu as des gens qui ne s'entendent pas entre eux autres. (Claude, 2003 : 7)

Pour terminer, plusieurs cadres ont soulevé la difficulté de l'équipe de gestion à distinguer les rôles et les responsabilités de chacun. Cela s'est fait remarquer surtout au début de la mise en œuvre du changement, mais encore maintenant selon certains:

Ce qui va faire l'objet de débats à l'occasion, c'est que dans une organisation matricielle, la responsabilité est moins claire. Dans les grandes lignes, on sait chacun notre zone d'intervention précise mais après ça comment ça va se concrétiser dans nos interventions auprès du personnel, puis qui fait quoi et qui devrait autoriser quoi. Il y a eu un peu de tassement à faire. Puis pour voir quelles étaient les meilleures façons mettons, au niveau des approbations. Ou au niveau de telles circonstances qui devraient être sollicités pour résoudre tel problème ? Ou heu.... Il y a fallu apprivoiser ça un petit peu. Fait qu'on s'est cherché aussi par moment. (Philippe, 2003 : 3)

5.3.3. Les stratégies pour maintenir l'engagement des cadres

Les cadres ont soulevé plusieurs stratégies individuelles et collectives pour aider leur adaptation à la nouvelle organisation. Ils parlent, entre autres, d'éclaircir les ambiguïtés par la discussion et de chercher à améliorer le changement continuellement :

Je te dirais que la grande majorité des gens, des gestionnaires en place, ont vraiment cherché à éclaircir les zones un peu diffuses ou les zones grises heu, pour bien comprendre un peu qu'est-ce qui fonctionnait bien et ce qui fonctionnait moins bien et comment on l'améliore là! Fait que ça s'est tassé et on a beaucoup moins de discussions là-dessus qu'on en avait il y a un an et demi mettons. (Philippe, 2003 : 3)

Jérôme dit qu'ils ont dû apprendre leurs nouvelles fonctions mais aussi à définir leur nouveau rôle avec l'équipe de gestion :

On a appris à fonctionner ensemble donc on a eu, comme je disais, la communication, la mise en commun, plusieurs réunions pour se mettre au même diapason, pour apprendre nos rôles, pour définir nos rôles, avec les gens des chefs innovations aussi donc se faire une complicité comme je disais tout à l'heure. Je pense qu'étant d'accord qu'on mettait quelque chose en place, une structure en place, bien on s'est donné les moyens pour que ça fonctionne. [...] La façon de gérer le quotidien était totalement différente donc on s'est donné ensemble, au moins pour comprendre quels étaient nos rôles, se délimiter nos domaines, essayer de se compléter au lieu de se compétitionner (*sic*). (Jérôme, 2003 : 5)

Il devait donc aussi apprendre à travailler en équipe et à se connaître. D'après ce qu'en dit Philippe :

C'est du temps comme équipe que tu te donnes à te parler [...] T'as quand même passé un peu de temps à parler un peu de qu'est-ce qui t'irrite toi ou qu'est-ce que tu valorises comme façon de travailler ou comme mode d'échange puis eh... t'apprends à te connaître un peu mieux puis ça aide à resserrer les liens. Puis, on a besoin de ça nous autres parce qu'il n'y a pas personne qui gère la totalité. [...] Il n'y a personne qui contrôle entièrement ce qui fait son succès. Alors ça te force à travailler en équipe [...] (Philippe, 2003 : 3)

De manière collective, Jérôme affirme que l'équipe de gestion a créé des nouveaux outils de travail pour gérer les projets dans la nouvelle structure pour avoir une meilleure connaissance de l'affectation des ressources, des suivis des budgets et des échéanciers. Il donne en exemple les logiciels, les tableaux de bord et les dossiers. Ce même cadre explique que l'équipe de gestion a effectué des réunions pour définir et apprendre les nouveaux rôles et créer une complicité entre les cadres. Ils ont aussi, selon lui, créé des méthodes pour s'autoévaluer vis-à-vis du changement :

On s'est concerté, on a fabriqué de toutes pièces des méthodes pour se mesurer par rapport au changement, par rapport à l'évolution des choses. Il y a eu aussi toute une structure qui a été mise sur pied au niveau du bureau là, l'administration de projet pour comprendre comment on affecte les ressources, la priorisation (*sic*) des projets. (Jérôme, 2003 : 5)

5.3.4. Les stratégies pour gérer l'opposition des cadres dans le quotidien

Un de nos informateurs a entrepris des actions pour gérer l'opposition de certains de ses collègues. Il a amené un des cadres à communiquer et à parler de ses difficultés. Il a tenté aussi de s'exprimer sur la réaction de l'autre et de l'influencer positivement en lui

proposant des solutions et des nouvelles façons de travailler. Lorsque ses interventions étaient infructueuses, il a aussi passé par une tierce personne pour aider un collègue en difficulté :

Puis, j'ai exprimé et j'ai tenté d'avoir une influence la plus positive possible dans les circonstances en disant "regarde-le", en proposant des façons de travailler la situation aux gens puis en disant " écoute-moi je pense que ça pourrait fonctionner si tu l'abordais de telle façon, puis arrête telle affaire". Puis après ça, dire bien! "je fais ce que je peux". Puis, à l'occasion, je suis allé voir un collègue pour dire bien regarde, "d'après un tel, il vit des difficultés puis t'es proche de lui, tu peux-tu aller voir? Mois, je pense qu'il en arrache". Ça, ça peut aider hein des fois à capter quelque chose plus tôt. (Philippe, 2003 : 6)

De son côté, Louis explique qu'au cours du changement son approche a évolué. D'une approche plus rationnelle, et parfois de confrontation face à l'opposition des cadres, il est passé à une approche plus empathique. Il est devenu plus diplomate et plus sensible aux limites de ses collègues :

Au départ, je réagissais de façon très rationnelle et très cartésienne [...], et puis avec le temps, j'essaie de développer mon sens politique. J'ai même suivi un cours là-dessus. J'arrondis un peu les angles et je prends un peu de recul vis-à-vis ces choses-là. Maintenant dans le "groove" là, moi ça ne me dérange pas l'affrontement. Je ne suis pas du style à retraiter (*sic*), ces choses-là. On essaie de marcher par les faits puis euh... d'éviter les choses interpersonnelles. Par contre, avec mon sens politique, j'ai ouvert ma sensibilité à d'autres éléments. [...] ou être plus sensible à la limite qu'ont (*sic*) ces gens-là. Mon collègue [...] au début, je le ramassais d'aplomb. (Louis, 2003 : 10)

5.3.5. Les stratégies de l'équipe de gestion pour gérer l'opposition

Plusieurs cadres ont soulevé des comportements que l'équipe de gestion avait adopté pour gérer l'opposition des autres acteurs face au changement. Jérôme a affirmé qu'ils ont dû apprendre à travailler ensemble, dans la même direction. Ils ont aussi essayé, selon Pierre, de partager l'information, les idées, les problèmes et les solutions :

[...] c'est certainement de s'intégrer plus, de former une équipe. Là c'était au départ presque deux solitudes. Là tranquillement, on s'aperçoit qu'on est plus en mode d'une équipe, pas nécessairement unie mais heu... [...] de partager [...] les problèmes que vivaient les chefs expertise. Les chefs innovation devaient être conscients de ces problèmes-là et l'inverse aussi. Donc, essayer de travailler ensemble pour des solutions. (Pierre, 2003 : 17-18)

Certains de nos informateurs ont mentionné être à l'écoute des besoins, des demandes et des difficultés vécues dans les projets par les autres cadres : « [...] d'être réceptif aux besoins. On n'a pas été très proactif parce que ce n'est pas ça qu'on nous demandait mais de collaborer quand les problèmes arrivaient... » (Pierre, 2003 : 13). Un autre cadre affirme vérifier régulièrement ses perceptions auprès de ses collègues gestionnaires :

[...] il faut faire en sorte de vérifier les choses puis à mesure qu'on apprend à se connaître aussi bien, il y a des pièges que tu évites. Tu sais quand un chargé de projet rentre dans ton bureau puis il vient te dire "Ah écoute, j'ai rencontré un tel puis il m'a dit telle affaire puis telle affaire, tu veux que je fasse quoi là?", "ok c'est correct. Je vais prendre ce que tu m'as dit et je vais te revenir là-dessus." hein, là on se connaît mieux (les cadres), on se parle plus, on se dit "regarde là, il y a un gars qui est venu me voir, c'est quoi cette affaire-là, il y arrive quoi?" Je te dirais que la majorité des cadres maintenant, je suis capable de faire ça. De cette façon-là, tu vas arriver à éviter beaucoup de pièges par rapport aux perceptions puis quand on a des problèmes, bien il faut que ça se dise. (Philippe, 2003 : 5)

Jérôme, quant à lui, entretient ses relations avec ses collègues en développant la complicité et les liens avec ses collègues pour éviter les conflits :

On ne peut pas bâtir une structure comme ça sans qu'il y ait une plus grande complicité, de plus grands échanges. Je disais non seulement pour comprendre le rôle mais qu'on n'ait pas de recoupements, où qu'il y ait des choses où on soit en conflit. (Jérôme, 2003 : 6)

Puis, la dernière stratégie est d'avoir une équipe de gestion cohérente dans ses messages et ses actions. Cela exige, d'après l'un des cadres, de la coordination, du travail d'équipe et de valider les messages avant de les véhiculer :

Le tout là-dedans, c'est de maintenir une certaine cohérence pour qu'on ait le même discours parce que nous, six chefs expertise qui ont à peu près 50 personnes chacun, ça fait 300 personnes, il faut que le discours à ces 300 personnes-là soit le plus cohérent possible. Ça ce n'est pas nécessairement évident, il faut vraiment se coordonner ensemble, il faut avoir une attitude, si on est incertain de telle ou telle chose, on ne le véhicule pas. On ne véhicule pas une façon de faire ou d'organiser qui ne soit pas validée par les autres parce que sinon, on a six discours différents et c'est un cafouillis total. (Jérôme, 2003 : 8)

5.4. Épilogue

Maintenant, les cadres ont surmonté plusieurs des difficultés rencontrées en cours de changement et l'organisation du travail se fait beaucoup mieux. Cependant, comme nous

l'avons expliqué dans l'histoire de cas, les cadres ont soulevé la remise en question de cette restructuration, par la haute direction d'HQ. Ils ont donc l'impression qu'il y aura peut-être un autre changement. Ils ont affirmé vivre dans un climat d'incertitude. Un des cadres trouve difficile de vivre avec les modifications qu'il y a dans les messages de la haute direction d'HQ :

[...] ça devenait difficile à vivre, on s'aperçoit trois ans après qu'on devient les sauveurs de la boîte! Donc, la difficulté est de vivre ces transitions-là, ces messages un petit peu contradictoires donc "faites en pu, dirigez-vous vers autre chose" puis là tout à coup à la commande d'un PDG qui arrive et qui dit "non, ceux qui se dirigeait vers autre chose, non revenez vers ce que vous faisiez avant ça presse" donc c'est cette brisure dans les messages qui est difficile à vivre. (Pierre, 2003 : 7)

Un de nos informateurs a d'ailleurs fait remarquer que ce serait bien dommage de tout changer parce qu'ils commencent à être efficaces dans la nouvelle structure.

Chapitre 6 : l'analyse des données

Les réactions au changement : une approche communicationnelle et cinétique

« Nous ne voyons pas les choses telles qu'elles sont, nous les voyons telles que nous sommes. » (Anaïs Nin)

Afin de mieux saisir la manière dont les cadres ont réagi face au changement, à la résistance et à l'adhésion des autres membres de l'organisation, nous analyserons les données présentées dans le chapitre précédent. À l'aide de celles-ci, nous comprendrons aussi plus en profondeur les stratégies communicationnelles des cadres vis-à-vis des réactions au changement. La première section de notre analyse répondra donc à nos questions de recherche.

Par la suite, nous décrirons comment, par la communication, se manifestent la résistance et l'adhésion des membres d'une organisation en modifiant le modèle présenté dans notre cadre théorique. Puis, nous discuterons les thèmes découlant de notre étude. Il est important de noter que nous présentons dans cette section plusieurs tableaux synthèses qui se veulent des outils pour les professionnels et les chercheurs leur permettant, entre autres, d'identifier et de distinguer différents symptômes et stratégies provenant de notre étude. Nous expliquerons aussi, dans ce chapitre, la gestion de la résistance comme un processus de négociation ayant des dimensions politique, communicationnelle et d'apprentissage.

6.1. Les cadres et le changement

Nous avons vu dans le chapitre précédent comment les cadres rencontrés réagissent face au changement. Ils adhèrent tous à celui-ci. Cependant, nous avons remarqué quelques nuances dans la manifestation de leur acceptation. Tout comme l'a indiqué brièvement Judson (1991), face au changement, certains cadres sont enthousiastes, d'autres coopèrent d'eux-mêmes ou sous la pression de leurs supérieurs, d'autres l'acceptent malgré la présence de quelques tensions ou peuvent s'y résigner de manière passive. Les manifestations d'acceptation des cadres vis-à-vis du changement présentées précédemment sont donc similaires à ce qui est décrit dans la littérature.

Un point intéressant de cette étude est le niveau élevé d'acceptation chez les cadres de cette entreprise parce que cette situation se retrouve assez rarement selon Judson (1991). Cet auteur soutient que l'acceptation est possible lorsque les désirs et les besoins des cadres et des membres de leur équipe sont comblés. Nous avons remarqué que le changement

correspondait en grande partie aux désirs des cadres rencontrés dans notre étude. Plusieurs d'entre eux sont personnellement en accord avec le changement parce que celui-ci correspond à leurs conceptions de la recherche.

Cependant, le changement n'est pas le même pour tous. Pour plusieurs cadres, qui étaient auparavant des chercheurs, le changement consistait à devenir gestionnaires. Ils le trouvent d'ailleurs difficile parce qu'ils n'ont pas eu suffisamment de formation et parce que le changement s'est avéré plus compliqué qu'ils ne le pensaient. Pour ceux-ci, il n'y a pas eu de changement de philosophie dans la façon de faire la recherche parce qu'ils aspiraient déjà à cette façon de faire depuis de nombreuses années. Alors que pour ceux qui étaient déjà gestionnaires, le changement consistait en la modification de la philosophie de la recherche ainsi que dans le passage d'une structure fonctionnelle à une structure matricielle. Ces cadres devaient donc apprendre la nouvelle philosophie de recherche.

Les cadres ne vivaient donc pas tous le même changement. Il ne s'agissait pas de vivre le changement de différentes manières : il s'agissait de vivre concrètement des changements différents au quotidien. Certains cadres ont accepté ce changement de philosophie alors que d'autres ne l'ont pas accepté. Certains ont adhéré au changement parce qu'ils étaient touchés directement, certains parce qu'il s'agissait d'une promotion et d'autres parce que le changement rejoignait leur vision de la recherche, même si certains n'étaient pas complètement en accord avec tous les détails du changement. D'autres ont été persuadés de la valeur du changement par la contagion positive de leurs collègues (Boucher, 2004).

Certains, après un temps, n'étaient pas tout à fait satisfaits du changement pour des raisons financières, pour des questions de statut et de manque d'information sur le travail. Cette insatisfaction s'est manifestée par du mécontentement et des propositions de solutions. Les perceptions des cadres face au changement ont donc évolué en cours de route comme l'a déjà montré Isabella (1990).

Le déroulement a donc été plus difficile que prévu pour les cadres. Le changement s'avérait alors plus compliqué. Le changement planifié sur papier et le changement réel ne concordait pas : « C'était plus la notion de séparation très claire au départ sur papier. Dans la réalité, bien, pour faire fonctionner le système, il faut la participation des deux. » (Pierre, 2003 : 12). Le travail réel amène toujours des situations qui sont inattendues et qui

nécessitent d'être gérées lorsqu'elles surviennent. En cours de changement, les cadres ont rencontré plusieurs difficultés qu'ils devaient surmonter pour s'adapter, pour motiver les autres et pour interagir avec eux. Pour certains, plusieurs de ces difficultés sont reliées à

Tableau 4 : Les difficultés individuelles rencontrées par les cadres en cours de changement

Pour s'adapter

- à déléguer suffisamment
- à laisser aller certaines responsabilités
- à apprendre le métier de gestionnaire

Pour motiver les autres

- à responsabiliser les employés
- à re-motiver et à réembarquer les gens qui réagissent négativement au changement
- à réintégrer les gens qui venaient de différentes unités

Pour interagir

- à travailler tout le temps en interaction

l'apprentissage de leur nouveau rôle de gestionnaire.

Alors que pour d'autres, il s'agit de leur difficulté à être gestionnaire dans une structure matricielle. Le tableau

ci-dessus fait une synthèse des difficultés rencontrées qui ont été présentées dans le chapitre précédent.

Armenakis et al. (1993) expliquent que les membres d'une organisation doivent être préparés à changer.

Alors, surmonter les difficultés qui surviennent est une façon de s'y préparer. Toutefois, la préparation ne peut pas se faire sans le support de l'organisation. La partie

positive du déroulement pour ces cadres est qu'ils ont eu du support de la part de l'organisation, ce qui les a

aidés à solutionner de leurs difficultés. Comme nous

l'avons vu dans le cadre théorique, il peut s'agir de support matériel ou social. Dans ce cas, les cadres rencontrés pouvaient faire appel à des conseillers en ressources humaines pour les soutenir dans leur démarche d'apprentissage et de résolution de problèmes.

Dans nos entrevues, ils ont surtout parlé du changement qu'ils ont vécu et de ce qu'ils ont mis en œuvre pour que le changement leur soit acceptable. Ils nous ont dit n'avoir pas vu beaucoup de résistance venant des employés. À notre connaissance, il y a peu de littérature qui a analysé le changement vu par les cadres et la manière dont ceux-ci ont organisé le changement en fonction de leurs intérêts. Il s'agit donc d'un nouvel aspect. C'est une découverte que les cadres, lorsqu'il y a du changement, font comme les employés : ils essaient de vivre le changement du mieux possible de leur point de vue. À cet effet, Judson (1991) discute de l'effet psychologique du changement. Il affirme que tout changement a un impact sur la manière dont chaque personne se sent dans son travail et se relie à celui-ci. Il semble que ce soit le cas pour nos gestionnaires.

Les cadres sont eux aussi dépendants des initiateurs du changement. Lorsqu'ils parlent des stratégies, ils parlent plus des stratégies qui les concernent personnellement ou qui

concernent l'entreprise parce qu'ils sont dépendants des décisions de la haute direction. Ils sont donc préoccupés par leur rapport avec la direction. Étant donné cette préoccupation, ils parlent souvent sans tenir compte des besoins des employés et de leurs stratégies avec les employés. Cependant, cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de stratégies envers les employés, mais plutôt qu'ils ne sont pas tous conscients des stratégies qu'ils utilisent.

6.2. Les cadres et les employés

Les cadres ont discuté de la réaction des employés face au changement. Ils ont attribué plusieurs raisons pour expliquer leur acceptation ou leur résistance et ils ont décrit comment se manifestaient celles-ci.

Les cadres ont soulevé différents motifs qui selon eux sous-tendent les réactions au changement. Ces motifs ont déjà été discutés dans la littérature. D'abord, ils parlent des différentes pertes vécues par les employés. Giroux (1998b) a déjà expliqué ces pertes de contrôle, de relations et de sécurité engendrées par le changement. Ces pertes sont très similaires à celles qui ont été rencontrées dans notre étude. Effectivement, les cadres disent que les subordonnés ont vécu une rupture dans les relations existantes, une perte d'autonomie dans l'ensemble de leur travail et une perte de pouvoir décisionnel dans la réalisation des projets de recherche. Les employés éprouvent aussi, selon eux, une insécurité qui s'exprime par une peur de l'avenir et une incompréhension du présent. Nous constatons aussi, à travers le discours des cadres, qu'il y a une peur de l'échec des projets. Argyris (1991) a affirmé que certains subordonnés ont peur d'avoir des performances faibles dans leur travail, ce qui peut être comparable à la peur de l'échec dont il a été question dans cette étude.

Tableau 5 : Pourquoi les employés réagissent-ils face au changement?

Parce qu'il y a une :

- Brisure relationnelle avec :
les collègues
l'organisation
- Perte d'autonomie dans :
les actions
les responsabilités
le travail
- Perte de pouvoir en ce qui concerne :
le leadership
la visibilité
la notoriété
le prestige
- Crainte face à l'avenir
et incompréhension du présent
- Peur de l'échec

L'acceptation se manifeste aussi de plusieurs manières. Rappelons-nous qu'il y avait peu d'études qui discutaient des réactions positives face au changement et encore moins de la manière dont elles se manifestaient. Nous présentons ici cinq catégories par lesquelles

l'acceptation au changement peut s'exprimer : par la cognition, par le langage, par les comportements, par les attitudes et par les émotions. L'aspect cognitif concerne principalement la capacité à comprendre le changement et les attentes que l'organisation a envers chacun. Cela se voit aussi par le développement du nouveau schème de pensée. Lorsqu'un individu présente ces signes, c'est qu'il intègre et adhère au changement.

Tableau 6 : Manifestation de l'acceptation des employés	
Cognitives	Comprendre le changement Comprendre les attentes Avoir développer le nouveau schème de pensée
Langagières	Tenir un discours sur la volonté de changer Adopter le nouveau langage Promouvoir le changement
Comportementales	Faire des efforts Soumettre des projet de recherche S'intégrer à des nouvelles équipes Partager et vivre le changement
Attitudes	Être stimulé par le changement Être réceptif aux critiques
Émotionnelles	Présence de bonheur au travail Absence d'agressivité

Les personnes peuvent aussi montrer cette adhésion par leur langage en tenant un discours exprimant la volonté de changer ou en adoptant le nouveau langage du changement. Certains vont manifester leur enthousiasme en faisant la promotion du changement auprès de leurs collègues. D'autres vont plutôt poser des actions ou avoir un comportement qui encourage le changement. D'après ce qu'ont affirmé les gestionnaires, plusieurs subordonnés ont fait des efforts dans le sens du changement et d'autres ont soumis des projets de recherche et se sont intégrés à de nouvelles

équipes par exemple. L'acceptation se voit aussi par les attitudes des personnes, comme être stimulées par le changement ou encore être réceptives aux critiques envers leur façon de travailler. Finalement, l'adhésion s'observe aussi par des émotions, comme la présence du bonheur au travail tel que le montre Boucher (2004) ou encore par l'absence d'agressivité.

Selon nos informateurs, il n'y a pas eu seulement présence d'adhésion, mais aussi présence de résistance au changement. D'ailleurs, selon eux, il reste encore de la résistance. Nous avons des exemples de différentes sortes d'oppositions observées dans ce cas et celles-ci correspondent à la littérature. Rappelons-nous qu'il y a eu beaucoup de recherches effectuées sur la résistance des employés dans la littérature.

Tout comme le montre le tableau synthèse ci-dessous, il y a des formes passives et actives d'opposition au changement. Nous avons déjà défini ces termes dans notre cadre théorique. Nous avons trouvé différentes formes passives dans ce cas de changement. Plusieurs subordonnés font preuve d'inertie face au changement, c'est-à-dire qu'ils s'y conforment dans leur discours, mais ils n'ont pas changé leur comportement et continuent à effectuer leur travail à la manière de l'ancienne organisation. Woodward et Buchholz (1987) regroupaient sous une même catégorie les comportements d'inertie et de mélancolie sous le vocable « d'attachement au passé » alors que nous, nous faisons une distinction. La mélancolie est plutôt l'action de regretter le passé en travaillant tout de même dans le sens du changement comparativement à l'inertie qui est une façon plus inconsciente de s'opposer et de ralentir la mise en place du changement. Toutefois, il n'est pas impossible qu'un individu manifeste son opposition à la fois par l'inertie et la mélancolie. D'autres sont méfiants, ils doutent et remettent en question le changement. Ils sont sceptiques, comme l'a déjà dit Walton (1975).

Tableau 7 : Manifestation de l'opposition des employés

Passive	Active
• Inertie	• Sabotage
• Méfiance	• Critiques
• Mélancolie	• Négation totale
• Isolement	• Cynisme
• Désenchantement	• Entêtement
	• Frustration

Certains vont plutôt avoir tendance à s'isoler. Tel qu'il est présenté dans notre cadre théorique, plusieurs chercheurs (Harrison et al., 1996 ; Klein, 1984 ; Kotter, 1995 ; Molstad, 1988 ; Woodward et Buchholz, 1987) ont déjà montré comment l'isolement se manifestait. Finalement, certains sont désenchantés par le changement à la suite d'initiatives qui se sont avérées des échecs, comme l'ont déjà expliqué Ashforth et Lee (1990).

Il existe aussi plusieurs formes actives d'opposition au changement. Nous avons vu dans notre revue de la littérature la diversité des symptômes possibles. Dans cette étude de cas, nous avons relevé du cynisme, de l'entêtement, de la frustration, de la négation totale, des critiques et du sabotage. Selon le point de vue des cadres, plusieurs chercheurs ont ridiculisé le changement. Cela est dû, d'après nous, à l'histoire organisationnelle de l'Institut parce qu'ils ont vécu beaucoup de changements qui semblent avoir eu un effet négatif sur plusieurs de ses membres.

Tableau 8 : Manifestation d'ajustement des employés

Passive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attendre et voir comment le changement se passera
Active	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travailler à surmonter ses difficultés ▪ Chercher des explications pour comprendre le changement ▪ Verbaliser ses préoccupations, ses inconforts et ses irritations pour obtenir des explications

Une nouvelle forme de réaction est l'ajustement telle qu'elle est présentée dans les données. Cependant, nous avons recensé peu de symptômes d'ajustement. Nous incluons dans cette réaction les subordonnés qui vivent des difficultés et qui cherchent à les surmonter. Il s'agit aussi des subordonnés qui cherchent des explications afin de comprendre le changement ou qui verbalisent leurs inconforts, leurs irritations et leurs préoccupations. L'ajustement peut

aussi se manifester de manière passive, par exemple, un employé qui attend de voir comment le changement se déroulera avant de décider s'il y adhèrera ou s'il s'y opposera. Dans la littérature, c'est ce que plusieurs appellent le « wait and see » (Howard et Geist, 1995).

Les auteurs qui discutent de résistance ont tendance à inclure tout désaccord dans la résistance au changement. Comme nous l'avons montré dans notre revue de la littérature, le terme de résistance a plutôt un sens général et englobe tout. Au contraire, nous croyons qu'un employé peut éprouver des difficultés ou encore suggérer des façons de modifier le changement et peut quand même être en accord avec la décision de changement. C'est pourquoi nous avons ajouté cette nouvelle catégorie : l'ajustement. Nous pensons que les employés peuvent contribuer par leurs suggestions et leurs initiatives à la réalisation du changement tout comme l'exprime ce cadre :

Il y a toujours un aspect positif à quelqu'un qui exprime son désaccord ou qui exprime son malheur entre guillemets parce que ça nous fait mieux comprendre qu'est-ce qui ne va pas. Des fois, on améliore les choses. (Jérôme, 2003 : 11)

Chaque personne manifeste son adhésion, son opposition et son ajustement de manières différentes. Il n'y a pas de stéréotypes et de réponses uniques à cela. Nous pensons qu'en étant conscient et en connaissant ces divers symptômes, il est plus facile de prévenir les hémorragies et d'être à l'écoute des initiatives des subordonnés.

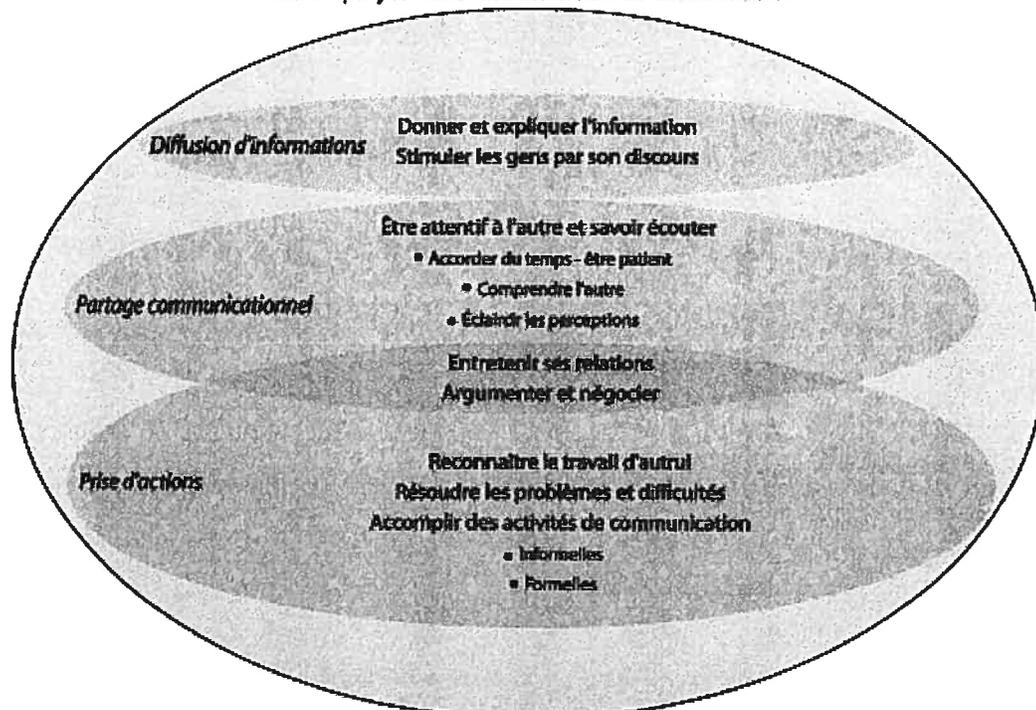
Les gestionnaires ont répondu aux symptômes des employés présentés ci-dessus. Leurs réponses s'expriment presque entièrement sous la forme de stratégies communicationnelles,

mis à part l'octroi de ressources et de formations comme l'a montré Klein (1984) entre autres. Toutefois, ils ne sont pas nécessairement conscients qu'il s'agit de stratégies :

Je pense un moment donné, on discute avec les gens, on les raisonne, on en profite pour expliquer pourquoi... On essaie aussi de comprendre pourquoi [...]. Il n'y a pas une réponse magique à ce genre de chose. Celui qui m'a accroché probablement qu'il n'avait pas la même raison que son voisin de bureau [...] Je veux dire, chacun a sa raison. [...] Il n'y a pas une réponse à ça. Il faut y faire attention et il faut gérer correctement. Il y en a certains qu'on n'a pas forcé, on a étagé, on a revu, on a impliqué les gestionnaires puis les chercheurs dans [...]. (Marc, 2003 : 16)

Dans cet extrait, en s'exprimant ainsi, le cadre ne se rend pas compte qu'il explique sa stratégie qui est de faire du cas par cas et de communiquer avec les personnes concernées. Tout comme le montre le tableau ci-dessous, les cadres ont appliqué des stratégies qui sont de trois ordres différents selon nous : la diffusion d'informations, le partage communicationnel et la prise d'actions. Les stratégies sont choisies et appliquées en fonction de la situation ou du symptôme qui en émerge. Elles n'ont donc pas d'ordre chronologique d'application. Les cadres semblent agir d'après leur jugement.

Tableau 9 : Stratégies communicationnelles des cadres face à l'opposition des employés dans une intention de collaboration



Nous avons déjà vu dans la littérature l'existence de stratégies organisationnelles communicationnelles diffusées, c'est-à-dire des stratégies venant de l'organisation,

diffusées par celle-ci à l'intention des employés en général. Dans le cas présent, il s'agit plutôt de stratégies individuelles des cadres envers les employés. La diffusion d'informations consiste donc de façon monologique à informer et expliquer les diverses facettes du changement comme les procédures, les efforts à fournir et les objectifs. Plusieurs auteurs (Chreim et Giroux, 1996 ; Judson, 1991) ont déjà soulevé cet aspect. Nous retrouvons aussi la stimulation des subordonnés par le discours du gestionnaire.

Une de nos découvertes se situe au niveau du partage. Il s'agit en fait d'être attentif et de savoir écouter l'autre en lui accordant du temps, en essayant de le comprendre et en éclaircissant ses perceptions : « Plus t'informes le monde, plus tu communique avec eux autres, plus tu leur donnes l'information et le pourquoi tu fais les choses, plus c'est facile. » (Claude, 2003 : 6). C'est la conscience d'échanger et de partager avec les employés. Walton et Schlesinger (1979) avaient déjà identifié la capacité à échanger comme une difficulté dans le travail en équipe.

Plusieurs cadres parlent d'entretenir leurs relations avec les employés et d'argumenter, c'est-à-dire de les persuader du changement en échangeant avec eux. Ces stratégies génèrent à la fois un partage et poussent à l'action parce qu'elles permettent d'entrer en contact avec autrui. Lorsqu'il y a échanges entre les parties et que les cadres deviennent conscients des difficultés, des problèmes rencontrés ou des « bons coups » réalisés par les subordonnés, ils peuvent alors prendre les actions qui leur semblent appropriées. Ces actions sont, entre autres, de reconnaître le travail d'autrui, comme plusieurs auteurs (Héon, 2003) l'ont déjà soulevé. Elles concernent aussi la résolution des difficultés lorsqu'elles se présentent et l'accomplissement d'activités de communication formelles et informelles. Nous avons présenté les différentes activités qui ont été mises en place dans la description des données.

Au cœur des stratégies, se retrouve l'idée de maintenir la cohérence communicationnelle, c'est-à-dire de véhiculer le même message et de le répéter plusieurs fois tout au long du processus de changement. Il est d'autant plus important d'être cohérent, car ces stratégies se situent dans un processus de compréhension du changement constamment alimenté par la communication. De nouvelles informations contradictoires pourraient susciter le doute et la confusion et remettre en question l'adhésion. Les cadres ne font pas que donner

l'information, mais ils vont aussi être attentifs à l'autre et ils vont entreprendre des actions à la suite des échanges qu'ils ont eus avec les subordonnés. Les stratégies varient selon la personne avec qui le cadre est en interaction et où ils en sont rendus dans leur processus de négociation. C'est ce que nous verrons plus en détails dans la deuxième partie de notre analyse.

6.3. Les cadres entre eux

Une partie de notre questionnement de recherche, qui a été peu pensée à l'origine et qui s'est développée en cours de recherche, concerne les interactions des cadres entre eux. Étant donné que l'organisation a vécu un changement dans l'organisation du travail, en passant à la structure matricielle, le travail en équipe a pris une place importante. La reconstruction des interactions s'effectue non seulement au sein des groupes d'employés mais aussi au sein du groupe des cadres. La difficulté est alors pour eux d'apprendre à travailler en équipe. C'est leur propre mode de fonctionnement qui est remis en question et qui devient important.

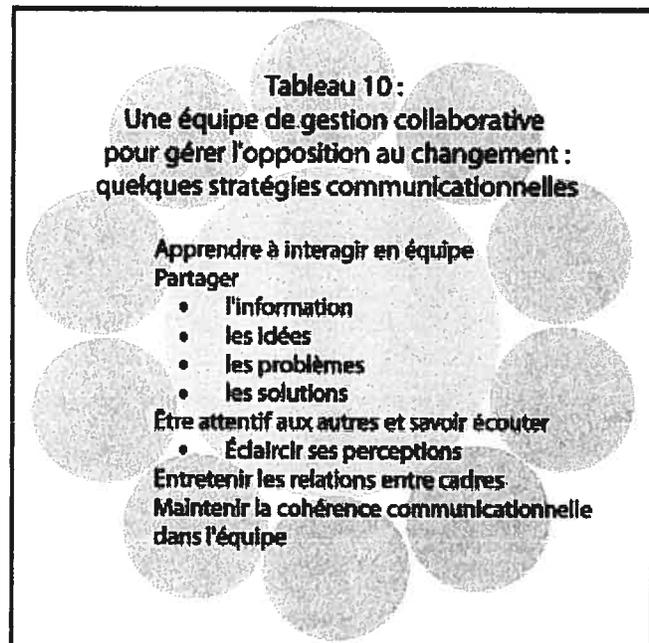
D'après nos données, plusieurs cadres ont trouvé difficile de construire cette interaction pour deux raisons principales. D'abord, il leur a été difficile de distinguer les rôles et les responsabilités de chacun, même s'ils étaient écrits sur papier dès le départ. Le travail réel les a amenés à empiéter sur les responsabilités de leurs collègues. Ensuite, ils ont eu de la difficulté à faire circuler l'information parmi les cadres, entre autres, parce qu'au départ ce ne sont pas tous les cadres qui siégeaient au comité de gestion. Ils ont donc dû apporter des modifications à la définition initiale du changement et à la composition du comité de gestion. Nous discuterons dans la deuxième partie de notre analyse de la façon dont les cadres sont parvenus à le faire.

Rappelons-nous qu'au départ, l'organisation avait déjà déplacé les cadres qui étaient là auparavant. Au lieu de choisir des gestionnaires provenant d'ailleurs, la direction a fait le choix d'engager des gens qui travaillaient déjà pour l'organisation. Reconstruire l'interaction a pris du temps. Les gestionnaires ont affirmé avoir pris un an et demi environ pour le faire et ce, malgré le fait qu'ils sont tous à l'emploi de l'organisation depuis plusieurs années. Plusieurs organisations préfèrent licencier des cadres plutôt que de les intégrer dans le nouveau changement. Cette décision implique souvent de perdre une partie

du savoir de l'organisation. Dans le cas étudié, l'organisation a contourné le problème en choisissant des membres de son personnel pour devenir gestionnaires. Ils ont donc conservé une partie du savoir de l'organisation, mais ils ont quand même perdu le savoir-faire parce qu'à chaque fois qu'on déplace les gens, il y a un impact sur ce savoir-faire comme Judson (1991) l'a montré en discutant de l'impact social du changement sur l'organisation. Pour parvenir à recréer ce savoir-faire, nous avons remarqué que les cadres avaient utilisé diverses stratégies collectives au sein de l'équipe de gestion (voir le tableau synthèse à la page suivante). Nous avons aussi constaté qu'un des cadres a essayé d'aider ses collègues.

Les cadres ont donc eu recours à diverses stratégies collectives. Ils ont dû apprendre à interagir en équipe et à communiquer ensemble sur l'information, les idées, les problèmes et les solutions. Cela a été possible, car ils ont obtenu du support de la part de l'organisation sous la forme de formations. Il leur a été possible, par exemple, de rencontrer un psychologue industriel pour les aider. Ils ont aussi porté attention aux besoins et aux difficultés des autres cadres en discutant sur leurs différentes perceptions concernant le travail. Il est aussi important pour les cadres de maintenir la cohérence communicationnelle de l'équipe de gestion. La cohérence communicationnelle signifie que, à titre d'exemple, lorsqu'une décision est prise, les cadres doivent véhiculer la même décision. Ils doivent respecter la

décision finale du comité même s'ils ne sont pas tous de cet avis à cent pour cent. Il s'agit alors de véhiculer le même message. Nous avons vu, d'après ce que les cadres en ont dit, que toutes ces stratégies leur ont permis de créer une équipe de gestion collaborative.



décision finale du comité même s'ils ne sont pas tous de cet avis à cent pour cent. Il s'agit alors de véhiculer le même message. Nous avons vu, d'après ce que les cadres en ont dit, que toutes ces stratégies leur ont permis de créer une équipe de gestion collaborative.

Nous avons remarqué qu'il était possible aussi que certains cadres tentent d'aider leurs collègues de manière individuelle. Effectivement, un des cadres rencontrés a tenté d'être à l'écoute des difficultés de ses collègues pour ensuite les persuader du bien-fondé du

changement. Lorsque cela ne fonctionnait pas, il essayait de passer par une tierce personne. D'ailleurs Bourque et Thuderoz (2002) cités dans Lepage (2004) ont aussi fait ressortir cette manière de faire. Ces auteurs affirment qu'il y a soit négociation, passage par une tierce personne ou évitement. Par ces multiples stratégies, les cadres ont ainsi appris comment ils pouvaient gérer leurs propres difficultés et comment la communication pouvait leur être utile.

L'intégration du changement a été pour les cadres d'apprendre à travailler ensemble. Alors lorsqu'ils ont négocié, ils ont négocié avec l'expérience de cet apprentissage.

6.4. La gestion des résistances comme un processus de négociation

Dans la revue de la littérature présentée en ce début de mémoire, plusieurs auteurs discutaient de la résistance comme un phénomène absolu, sans nuance. La résistance est exposée comme étant existante ou absente. Notre découverte a été de constater qu'elle évolue constamment, tout comme les représentations du changement (Isabella, 1990), à travers le processus de communication. Nous voyons ce processus comme un espace de négociation et d'ajustement mutuel (Lepage, 2004) qui est influencé par différentes relations de pouvoir. Contrairement aux approches fonctionnaliste et critique, notre modèle de la négociation laisse une certaine marge de manœuvre aux divers acteurs du changement pour négocier. Pour comprendre comment la résistance évolue, entre les différents acteurs et leurs stratégies de communication, nous avons élaboré un modèle théorique de la représentation, l'interaction et l'action dans les situations de changement. Malgré que nos définitions de représentation, de stratégies et de changement présentées dans notre cadre théorique restent inchangées, certains de ces concepts ont pris des places différentes à l'intérieur de notre modèle.

À la lumière du cas, nous avons remarqué que le changement était modelé par la communication entre les différents acteurs. Ce nouvel aspect modifiait considérablement notre modèle car la communication et le changement s'y retrouvaient liés très fortement. Afin d'éclaircir notre propos, nous avons utilisé la métaphore de l'arène. Strauss (1993), qui a défini l'organisation comme un ou plusieurs mondes sociaux, a aussi utilisé les arènes comme explication du processus de représentation. L'auteur définit l'arène ainsi : « The concept of arena will refer here to interaction by social worlds around issues – where actions concerning these are being debated, fought out, negotiated, manipulated and even

coerced within and among the social worlds. » (Strauss, 1993 : 226). L'arène, selon nous, représente le lieu où le changement et la résistance sont discutés et négociés par les différents intervenants du changement. Le changement est alors en constante redéfinition et il est aussi renégocié. Toutefois, il n'est pas renégocié dramatiquement à tous les jours. L'aspect constant, tout comme l'affirme Strauss, est l'existence de petites arènes sur chacune des questions sur laquelle les membres de l'organisation ne s'entendent pas rapidement. Les actions qui s'effectuent dans l'arène représentent alors un désaccord sur la direction de changement choisie par l'organisation ou par les intervenants du changement. Le nombre d'arènes est toujours indéterminé selon nous parce qu'elles sont créées dans le cours de l'action (Suchman, 1990). Les acteurs du changement sont toujours libres de participer ou non dans les débats de l'arène (Strauss, 1993).

Chacun des intervenants a sa représentation de la réalité et en l'occurrence, du changement. Ces représentations sont constamment en évolution parce que les intervenants du changement entrent en relation avec les autres acteurs du changement dans l'arène de discussions. Lorsque ces intervenants se rencontrent, il y a un partage des expériences du changement actuel et des changements vécus préalablement (Ashforth et Lee, 1990), il y a aussi manifestation des réactions au changement (acceptation, opposition et ajustement) dont découlera la négociation du changement. Cette négociation s'effectue par des stratégies communicationnelles, des messages non intentionnels comme les attitudes et les émotions exprimées et des stratégies organisationnelles comme l'octroi de ressources matérielles et sociales. Autrement dit, les différents membres de l'arène essaient de s'entendre, en faisant entre autres des compromis. Les manifestations autant que les stratégies ne peuvent pas être anticipées tel que l'affirme Rosch (2002). Elles sont le fruit d'une décision prise dans le cours de l'action (Suchman, 1990). Nous avons déjà présenté et expliqué ces stratégies à divers moments dans ce mémoire. C'est pourquoi nous ne nous étendrons pas davantage sur le sujet. Plusieurs nouvelles dimensions sont ressorties de l'analyse de nos données et doivent être insérées dans le nouveau modèle : les dimensions politique, communicationnelle et de l'apprentissage. Nous les présentons dans les pages qui suivent.

6.4.1. La dimension politique

Rappelons-nous que depuis le début de cette étude, nous nous intéressons à la dimension humaine en général. Lewin (1947/1972) a déjà démontré qu'il y a d'autres facteurs externes comme la technologie qui peuvent aussi influencer le changement et amener de l'inertie. Il y a des forces restrictives comme le manque de ressources qui peuvent ralentir ou bloquer le changement comme l'a expliqué Rosch (2002) dans son étude sur Lewin. Toutefois, ces autres facteurs ne font pas l'objet de cette étude. Nous nous intéressons, entre autres, à la dimension politique entre des gens qui sont pour et qui sont contre le changement. Notre modèle tente de présenter la manière dont ce débat s'effectue. Nous cherchons à comprendre comment les humains en situation de changement adhèrent, résistent ou négocient ce changement. Ces interprétations vont changer dans le temps suite à l'expérimentation, la communication et la négociation (Lepage, 2004). D'après Putman (2003), la compréhension du changement est produite et effectuée par les interactions entre les membres de l'organisation qui utilisent diverses figures de style dans leur discours pour convaincre les autres. Il semble que ce soit le cas dans notre étude.

Les membres de l'organisation échangent par la communication sur le changement grâce aux relations entre les divers acteurs. Il y a différents types de relations de pouvoir au sein des organisations dans lesquelles, par la communication, est gérée la résistance. Dans le cas qui nous préoccupe, quatre instances de relations ont été identifiées : la relation entre le cadre et ses subordonnées, la relation cadre à cadre, la relation entre les membres de l'équipe de gestion et les subordonnés, et la relation entre les cadres et le directeur général. C'est à travers ces relations que la dimension politique prend tout son sens et que la communication se réalise. Tous les membres de l'organisation, par la négociation, l'argumentation et la pratique de l'influence tentent d'orienter le changement dans divers sens. À titre d'exemple, dans la relation cadre et subordonnés, un des gestionnaires affirme être constamment stimulé par des subordonnés désirant faire exception à la nouvelle règle de changement : « On est toujours stimulé par des gens qui ne sont pas en ligne avec le système qui nous interpellent pour qu'on accepte ça et ça. » (Marc, 2003 : 6). Dans la relation cadre à cadre, un de nos informateurs, par la discussion et l'argumentation, essaie de convaincre ou d'apporter une perspective différente à un de ses collègues : « Puis, j'ai exprimé et j'ai tenté d'avoir une influence la plus positive possible dans les circonstances en disant "regarde le", en proposant des façons de travailler la situation aux gens puis en

disant “écoute moi je pense que ça pourrait fonctionner si tu l’abordais de telle façon, puis arrête telle affaire” » (Philippe, 2003 : 6). Dans la relation entre les membres de l’équipe de gestion et les subordonnés, un des gestionnaires rencontrés explique que d’avoir une équipe de gestion qui partage ses expériences l’aide à gérer la résistance des employés : « Si on est complice entre nous, toute suite, on va le savoir si c’est des gens de notre unité, si c’est le chargé de projet lui-même, si c’est des ressources entre eux puis ça nous permet des fois de changer peut-être un peu ces rôles-là ou de changer peut-être même une ressource. » (Jérôme, 2003 : 11). Puis, dans la relation cadres et directeur général, un des gestionnaires explique que le directeur général a dû être flexible face aux mécontentements des gestionnaires : « Mais ce que ça eu comme effet, c’est que ça a forcé [...] à réviser sa position et de dire “qu’est-ce que je fais avec ça si c’est généralisé?” » (Alexandre, 2003 : 14).

Il y a donc aussi un effet de pouvoir qui entre en jeu dans les processus de transformation. Morin affirme que :

Les différents acteurs ont accru leur pouvoir. En devenant de plus en plus complexes, en demandant, pour réussir, l’activité coordonnée d’acteurs aux compétences croissantes, en exigeant de ceux-ci flexibilité, initiative, souci de la qualité, les entreprises leur ont donné plus de pouvoir en devenant dépendantes d’eux. Et ce pouvoir se révèle principalement au moment des mutations et des changements. Un pouvoir de freiner, de biaiser, d’appliquer incomplètement, de détourner un changement dont la direction a besoin, dont dépend la réussite de sa stratégie. (Morin, 1988 : 62)

Le pouvoir s’exerce donc dans divers groupes. C’est pourquoi on assiste à une négociation du changement. Selon Morin, la négociation du changement amène plus d’acceptation et, par le fait même, moins d’opposition. Il y a donc des compromis qui s’effectuent dans les deux sens pour en arriver à une relation gagnant-gagnant : « C’est de les amener à comprendre qu’il faut faire un compromis. Puis qu’éventuellement, nous allons tous être gagnants d’avoir fait ce compromis, eux y compris! » (Philippe, 2003 : 7).

6.4.2. La dimension communicationnelle

Les membres d’une même organisation peuvent avoir différentes positions vis-à-vis du changement. Nous avons repéré quatre positions principales : l’acceptation du changement, la modification du changement, la résistance au changement et la résistance à la

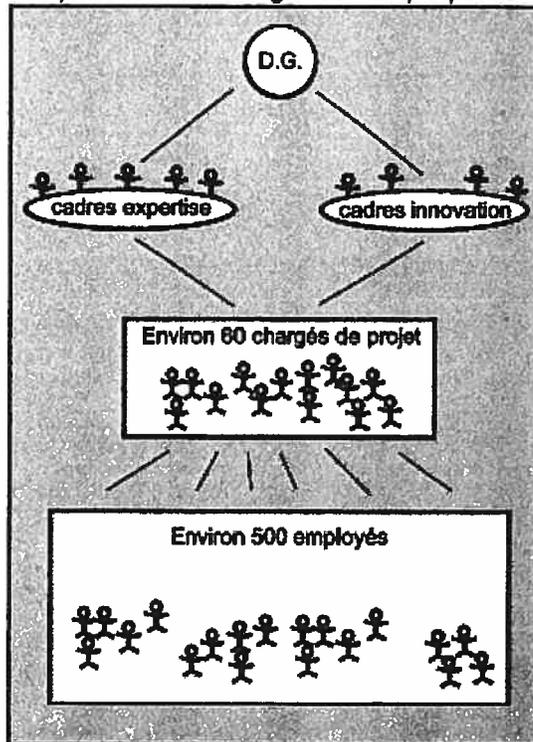
modification du changement. L'acceptation est assez simple. Elle consiste à adhérer au changement. Nous avons déjà vu dans la première partie de ce chapitre les différentes manières par laquelle l'acceptation peut se manifester.

La modification du changement consiste soit par des initiatives, des critiques ou des inconforts, à montrer que certaines façons de faire le changement pourraient être effectuées différemment. Ces comportements d'ajustement sont souvent perçus comme de la résistance par les gestionnaires et les dirigeants. D'après nous, ils n'en sont pas car ils apportent des innovations et permettent l'évolution du changement comme l'a déjà montré Piderit (2000). Ils font partie intégrante, à notre avis, de la réussite des changements comme l'exprime un de nos informateurs :

Il y en a qui n'ont pas le même point de vue sur la même séquence d'événements et c'est important d'avoir cet autre éclairage pour nous faire prendre conscience qu'il y a probablement une amélioration à faire [...] ou une correction à faire et ainsi de suite, d'arrêter de faire ça de la façon dont on le faisait. Il faut être à l'écoute. (Marc, 2003 : 15)

Contrairement à la modification du changement, la résistance est, comme nous l'avons déjà

Figure 5 :
L'implantation du changement tel que pensé



défini dans notre revue de la littérature, l'action de ne pas accepter de s'associer à l'interprétation de nos intérêts et de notre identité faites par autrui, en l'occurrence, notre organisation ou nos supérieurs. Cependant, nous croyons quelle ne se limite pas qu'à cela. Elle peut aussi représenter le refus de négocier et de communiquer sur le changement. Le refus ultime se manifesterait donc en démissionnant.

La résistance à la modification du changement est l'action de rejeter les ajustements proposés par les membres de l'organisation pour adapter le changement parce qu'ils ne correspondent pas au changement tel que pensé par le ou les dirigeants.

Nous présentons ici un exemple pour éclaircir notre propos sur la modification et la résistance à la modification du changement. Rappelons-nous que dans la structure matricielle, il y a deux types de cadres, expertise et innovation. Dans notre histoire de cas, les cadres ont été engagés avant de connaître leur futur salaire et leur futur statut. Au moment venu, les cadres expertise ont obtenu un échelon salarial de plus que les cadres innovation. De plus, ils étaient les seuls à faire partie du comité de gestion. Les cadres innovation ont donc deux raisons d'être mécontents, ils perdent de l'argent et ont un statut moins élevé. Ils n'ont pas leur place dans le design.

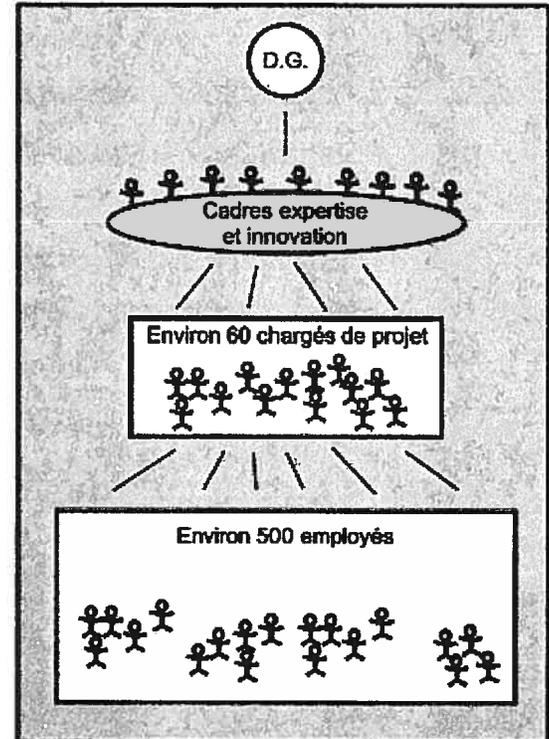
Les rencontres avec le directeur général se faisaient donc en deux groupes distincts. Mis à part par les rencontres et les communications informelles, les deux catégories de cadres n'avaient pas l'occasion de discuter sur leur travail et de comprendre le travail de l'autre.

Nous constatons alors que se sont d'une part, les chargés de projet et d'autre part, le directeur général qui contrôlaient, chacun à leur tour et de manière différente, une partie de l'information. Cette scission des deux types de cadre a ainsi créé des ambiguïtés au sein des cadres. En fait, il s'agissait de certains chargés de projet qui, afin d'obtenir ce qu'ils voulaient, manipulaient l'information. Expliquons-nous davantage. Un chargé de projet allait voir son patron innovation, lui faisait une requête et le patron refusait. Alors pour contourner son problème, il allait voir son supérieur expertise et l'induisait en erreur comme l'exprime ce cadre : « Il (subordonné) n'obtenait pas de papa ce qu'il voulait, il allait voir maman, puis si ça ne marchait pas, il allait voir la chum de papa ou la chum de maman. Les gens jouaient sur tous les tableaux. » (Louis, 2003 : 8). Les cadres n'avaient donc pas les moyens de rectifier la situation car ils manquaient d'information pour bien faire leur travail. Cette forme de résistance a donc créé de la confusion au sein de l'équipe de gestion.

La tension a monté entre les cadres car ceux-ci se fiaient à la parole de leurs employés jusqu'à ce que, lors de rencontres informelles, ils aient discuté entre eux de ces imbroglios. Ils se rendirent compte qu'ils avaient été manipulés et que cela devait cesser pour mener à bien le changement. Ils avaient donc une raison professionnelle commune de résister: le manque d'information pour faire leur travail.

Les cadres ont ainsi discuté ensemble, de façon sporadique, sur leurs insatisfactions communes. Toutefois, ils ont dû utiliser des stratégies qui prenaient la forme de jeux d'influence et de discussions pour convaincre le directeur général d'adapter le comité de gestion à leur réalité parce que ce dernier n'était pas du tout d'avis, selon nos informateurs, du bien fondé d'inclure les cadres innovation au comité de gestion dans la nouvelle structure. Ces stratégies peuvent être perçues comme de la résistance subtile pour obtenir une synergie de l'équipe de gestion. C'est donc à force de stratégies communicationnelles comme de discuter de manière informelle entre cadres expertise et

Figure 6 : La modification du changement



innovation et de réitérer maintes fois le même message chacun de son côté au directeur général qu'ils en sont parvenus à le faire.

La notion d'équipe a donc été adoptée à la direction. Ils ont alors collaboré ensemble pour négocier le changement et ainsi le transformer. En changeant leur place dans le changement, ils ont géré leur propre résistance. Ils ont aussi appris à mieux se connaître. Ils se sont donnés des outils pour gérer la résistance des employés, entre autres, en partageant leurs expériences. Ils ont donc vu comment la communication pouvait les aider.

Nous essayons de montrer, à partir de cet exemple, qu'à partir des messages que les gens vont s'échanger, leur position face au changement est susceptible de changer. Dans notre exemple, le directeur général a changé de position. Il est passé de résistant à la modification du changement à l'acceptation de la modification du changement. Sa position a évolué parce que les cadres ont négocié avec lui et l'ont persuadé du bien-fondé de leur initiative. Il y aurait pu y avoir des coalitions mais nous n'en avons pas vues.

Nous parlons donc de cinétique communicationnelle parce que les positions changent vis-à-vis du changement. Puisque leur vision du changement change, le changement doit aussi changer. Les perceptions et les réactions évoluent grâce à la communication. C'est par les

modifications des perceptions et des réactions que nous voyons la dynamique. Le changement est là. Il y a différentes positions possibles face à lui. Ces positions s'ajustent parce que les relations entre les gens se transforment grâce à la communication. Les intervenants se déplacent dans l'arène du changement et le transforment au fil du temps.

6.4.3. La dimension de l'apprentissage

Par définition, le changement implique d'apprendre à faire le travail différemment et de l'organiser autrement. Le changement prend donc du temps. Dans notre étude de cas, il s'agissait de mettre en œuvre une structure matricielle. Les gens ont donc été déplacés. Autrement dit, ils ne travaillaient plus nécessairement avec les mêmes personnes. Tout comme dans une F/A (Dumas, 1995), il faut apprendre à travailler avec un nouveau patron. Pour arriver à changer l'organisation du travail, les intervenants du changement doivent alors apprendre à transformer leur façon de travailler mais aussi apprendre à travailler avec de nouvelles personnes. Les acteurs du changement doivent donc non seulement construire la nouvelle matrice et la manière de travailler, mais aussi construire le collectif de travail en même temps.

Il y a donc un effet d'expérience et de mise en pratique. Le changement suppose un apprentissage. Il faut apprendre à fonctionner dans le nouveau système puis apprendre à changer le changement par la communication. Afin d'être en mesure de négocier le changement, il faut aussi le connaître.

Bâtir une relation de confiance entre cadres est un long processus. Il faut connaître les autres et se sentir à l'aise ensemble. Il est rare entre gestionnaires qu'une relation de collaboration arrivent à se construire car ce sont souvent des gens en compétition l'un par rapport à l'autre. Dans notre étude, les cadres rencontrés ont réussi, malgré certains obstacles, à créer une belle ambiance de collaboration où ils se sentent libres de montrer leurs désaccords, leurs mécontentements et leurs points de vue.

Il fallait donc que tous ces gens, cadres et subordonnés, développent un mode d'interaction et apprennent à communiquer entre eux pour comprendre comment s'organiser. Les interactions sociales et la communication sont, d'après Gray et al. (1985), les moyens principaux par lesquels les représentations communes de la nouvelle réalité sont créées, transmises et maintenues.

L'apprentissage du travail d'équipe s'est fait à deux niveaux dans l'organisation étudiée : formel et informel. Au niveau formel, cela impliquait pour les gens de l'IREQ d'interagir très souvent en réunions de toute sorte, entre autres, pour analyser les problèmes, prendre des décisions ou encore évaluer l'impact du changement sur les membres (Coghlan, 1994). L'interaction en réunion exige aussi de suivre des règles formelles telles que des objectifs et l'appartenance officielle à un groupe.

D'après plusieurs auteurs (Coghlan, 1994 ; Dumas, 1995), l'informel inclut les perceptions des individus, leurs attitudes, leurs sentiments, mais aussi leurs relations (« qui parle à qui? », « qui mange avec qui? », « qui est respecté et qui ne l'est pas? » « qui socialise avec qui? ») et la manière dont le pouvoir et l'influence sont exercés dans le groupe.

Ces aspects du travail de groupe s'observent dans les routines des personnes par les patterns de comportements, de pensées et d'interactions (Coghlan, 1994). Lors de la mise en oeuvre du changement, l'organisation demande à ses membres de modifier ces habitudes « prises pour acquises » qui constituent, selon Coghlan, la culture de l'organisation. La haute direction impose une certaine façon de fonctionner puis les gens l'adaptent pour que ce soit vivable. Dès qu'ils arrivent avec une nouvelle idée, ils vont déplacer les gens et ils changent les liens, ils bouleversent tout le monde sans tenir compte du temps que cela a pris pour mettre l'organisation en place. Les gestionnaires se retrouvent ainsi à négocier le climat de travail parce qu'ils se trouvent entre la haute direction et les subordonnés.

Taylor (1988) a dit que l'organisation est un tissu de communication. Or cela prend du temps à tisser et lorsque nous tirons sur un fil, nous faisons un trou et nous démantelons tout ce qui était là. Il est donc important de comprendre et de connaître comment les employés font et perçoivent leur travail avant de choisir de modifier l'organisation parce que nous risquons de détruire un savoir-faire qui fonctionne bien, pour le remplacer par un nouveau qui ne fonctionnera peut-être pas mieux et qui aura pris beaucoup de temps à construire.

Finalement, la résistance est un phénomène qui évolue par la communication et qui se modifie de façon interactive entre les divers intervenants du changement.

Conclusion

Dans les organisations d'aujourd'hui, les changements amènent des situations difficiles à gérer et à vivre pour tous leurs membres. Pour cette raison, nous avons cherché à comprendre la **représentation du gestionnaire vis-à-vis du changement, des réactions des autres à celui-ci et les stratégies qui permettent son adhésion**. Dans notre revue de la littérature, nous avons pu remarquer que la résistance était un phénomène complexe et un terme généralisé par plusieurs auteurs. Nous avons aussi relevé plusieurs points de vue sur la résistance pour ensuite élaborer le nôtre.

L'objectif de cette recherche consistait à mieux comprendre le rôle des gestionnaires et les stratégies de changement qu'ils mettent en oeuvre pour susciter l'adhésion des employés. Nous avons donc élaboré plusieurs typologies sur le « pourquoi » de la résistance, sur les formes de résistance et sur les stratégies pour la gérer. De plus, nous avons conçu un modèle pour tenter d'expliquer la manière dont la résistance et l'acceptation se constituent dans les situations de changements.

Pour concrétiser cette recherche, nous avons réalisé une étude d'un cas de changement comportant des entrevues effectuées avec plusieurs gestionnaires afin d'obtenir des données riches et détaillées. Ces données ont ensuite été analysées par la méthode de la « grounded theory » (Glaser et Strauss, 1967). Le cas de l'IREQ est un bel exemple de changement qui a été bien mené jusqu'à maintenant. Il nous permet de mettre en lumière la grande place qu'occupe la communication dans les collectifs de travail. Il nous amène aussi à réitérer la complexité par laquelle les phénomènes de résistance et de l'acceptation se constituent tout au long du changement.

Nous contribuons à la recherche en apportant une nouvelle définition de la résistance qui comporte plusieurs nuances. La résistance ne semble pas être absolue comme plusieurs chercheurs et professionnels le croient. Plusieurs comportements, par le passé, ont été identifiés comme une action de résistance alors qu'ils n'en étaient pas nécessairement. Nous montrons, dans cette recherche, une nouvelle catégorie de comportements qui est l'ajustement. Ces comportements d'ajustement, lorsqu'ils sont discutés avec un regard réflexif sur la situation de changement, se révèlent comme un apport ayant modifié le changement tel que pensé par la haute direction. La résistance au changement ne doit plus

alors être considérée comme un phénomène uniquement nuisible aux organisations. Cette perception négative et étendue de la résistance doit alors changer. Les réactions au changement évoluent et sont transformées par les interactions que les intervenants du changement auront au fil du temps. Il s'agit, selon nous, d'une belle découverte qui amènera de nouvelles avenues de recherche.

Cette recherche apporte aussi un nouveau regard sur l'implication du dirigeant face aux réactions des membres de l'organisation. Nous pensons que le dirigeant doit être flexible pour évoluer avec la modification du changement. Par exemple, il doit parfois faire le deuil de certaines idées initiales de la conception du changement parce qu'une nouvelle idée plus efficace a émergé. Un éventuel manque de flexibilité, à notre avis, pourrait entraîner des tensions au sein de l'organisation et ralentir la réalisation du changement.

Nous souhaitons, par cette étude, faire réaliser la place prépondérante qu'occupent les gestionnaires intermédiaires et de premier niveau dans la mise en œuvre du changement. La communication est centrale dans la relation qu'ils ont avec leur équipe de travail. Nous espérons sensibiliser les gestionnaires à la dimension communicationnelle de la gestion efficace des conflits dans les situations de changement.

De plus, nous désirons apporter, autant à la recherche qu'à la pratique, une meilleure compréhension des réactions au changement. Nous croyons qu'une compréhension est possible, entre autres, par le recensement des diverses formes de réactions et des stratégies qui permettent l'adhésion au changement. Nous souhaitons que cette recherche contribue à aider les professionnels de la communication et de la gestion à réaliser les changements. Aussi, qu'elle apporte une nouvelle perception détaillée des réactions, et plus particulièrement de la résistance au changement, aux chercheurs et aux professionnels du domaine.

D'autre part, notre recherche s'est uniquement penchée sur un cas d'entreprise. Le transfert des données est donc limité parce que nous ne pouvons pas généraliser bien qu'une généralisation théorique partielle soit possible. Notre recherche s'est aussi restreinte aux points de vue des cadres, alors nous n'avons pas celui des autres intervenants du

changement soit les employés, le directeur général et le syndicat. Il serait donc stimulant de poursuivre cette recherche en recueillant ces autres points de vue.

Pistes de recherche

Nous avons fait ressortir au cours de notre analyse la dimension politique entre les divers acteurs du changement. Il serait alors certainement utile de pousser plus loin sur la relation de pouvoir entre les différents intervenants du changement pour mieux comprendre l'effet de l'autorité dans le processus de compréhension et de négociation de la transformation.

Il serait aussi possible, à notre avis, d'investiguer le processus de négociation au cours de l'action. Une recherche qui effectuerait de l'observation participante dans des lieux de négociation pourrait apporter plus de détails sur la manière dont s'effectue, dans l'interaction, les échanges et les stratégies communicationnelles. Cela amènerait, entre autres, à l'étude du discours et des conversations lors de négociation en situation de changement.

En somme, nous réalisons que la résistance, l'acceptation et l'ajustement au changement pourraient être approfondis davantage afin de mieux comprendre le processus d'influence par lequel ils prennent formes.

Depuis le tout début, cette recherche nous a stimulée et nous a procurée du plaisir à l'accomplir. Elle nous a permis principalement d'enrichir nos connaissances sur les gestionnaires en situation de changement. Nous espérons qu'elle aidera des étudiants, des chercheurs et des professionnels, possédant cette même passion des cadres et du changement, à poursuivre dans cette voie.

Bibliographie

- Argyris, C. (1986). Reinforcing Organizational Defensive Routines: An Unintended Human Resources Activity. *Human Resource Management*, 25(4), 541-555.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart people How to Learn. In *Negotiating Corporate Change* (Vol. May-June, p. 44-54): Harvard Business Review. Reprint collection 1997.
- Argyris, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, July-August, 77-85.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., et Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Ashforth, B. E., et Lee, R. T. (1990). Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model. *Human Relations*, 43(7), 621-648.
- Barcelo, Y. (2003, samedi 7 juin). L'IREQ entend se concentrer sur des projets rentables. Hydro-Québec est l'une des rares entreprises de services publics dans le monde à posséder encore un laboratoire de recherche. *Les Affaires*, p. B4
- Baril, H. (2003, jeudi 18 septembre). Hydro-Québec réduit son budget de recherche de 10 millions. *La Presse*, p. D4
- Beer, M., Eisenstat, R. A., et Spector, B. (1990). Why Change programs Don't produce Change. In *Negotiating Corporate Change* (Vol. November-December, p. 2-10): Harvard Business Review. Reprint collection 1997.
- Boucher, A. (2004). *Le bonheur au travail*. Université de Montréal. Mémoire de maîtrise, Montréal.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Carpentier, J.-M. (1997). Une industrie en pleine révolution. *Forces*, 118, 4-42.
- Carpentier, J.-M. (2001). Le choc de la continentalisation. *Forces*, 130(Mars), 38-40.
- Chreim, S., et Giroux, N. (1996). *Creating readiness for strategic change through persuasive messages*. Papier présenté au Congrès de l'Association des sciences administratives du Canada, Montréal.
- Coch, L., et French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

- Coghlan, D. (1994). Managing organizational change through teams and groups. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(2), 18-23.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24(3), 131-139.
- Dubois, C., Garnier, Y., et Casalis, D. (1982). *Grand dictionnaire encyclopédique Larousse*. Paris: Librairie Larousse.
- Dumas, D. (1995). *Intégration planifiée et intégration vécue dans un cas de fusion/acquisition d'entreprises*. Université de Montréal, Montréal.
- Fairhurst, G. T., et Sarr, R. A. (1996). *The art of framing : managing the language of leadership* (1 ed.): San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization studies*, 7(2), 117-134.
- George, J. M., et Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444.
- Giesberg, J. (2001). The Role of communication in Preventing Workplace Sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 31(12), 2439-2461.
- Gioia, D. A., et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Giroux, N. (1998a). La communication dans la mise en oeuvre du changement. *Management International*, 12(2), 1-15.
- Giroux, N. (1998b). Vivre son deuil pour s'approprier les transformations organisationnelles. *Interactions*, 2(1), 154-173.
- Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gray, B., Bougon, M. G., et Donnellon, A. (1985). Organizations as constructions and destructions of meaning. *Journal of management*, 11(2), 83-98.
- Greenberg, D. N. (1995). Blue Versus Gray: A metaphor Constraining Sensemaking Around a Restructuring. *Group & Organization Management*, 20(2), 183-209.
- Hafsi, T., et Demers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* (Transcontinental ed.). Montréal.

- Harisson, D., Laplante, N., et St-Cyr, L. (1996). Coopération et résistance dans les réseaux d'innovation du travail. *Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull*, 1-29.
- Héon, F. (2003). Reconnaître les personnes, les aider à se reconnaître. In R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal: Éditions Nouvelles.
- Hlady-Rispal, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas. *Revue Française de gestion, Janvier-Février*, 61-70.
- Hodson, R. (1991). The active worker. Compliance and Autonomy at the work place. *Journal of contemporary ethnography*, 20(1), 47-78.
- Howard, L. A., et Geist, P. (1995). Ideological positioning in organizational change: the dialectic of control in a merging organization. *Communication monographs*, 62.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Hydro-Québec. (1999). *Rapport annuel*.
- Hydro-Québec. (2003). *Communiqué d'entreprise*.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Johnson, B. (1977). Conclusion: Communication and Change. In A. Bacon (dir.), *Communication: The Process of Organizing* (p. 356-371). Boston.
- Judson, A. S. (1991). *Changing Behavior in Organizations. Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: Blackwell Business.
- Kemper, T. D., et Collins, R. (1990). Dimensions of Microinteraction. *The American Journal of Sociology, Chicago*, 96(1), 32-68.
- Kirkman, B. L., Jones, R. G., et Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the "resistance barrier" to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 74-92.
- Klein, J. A. (1984). Why supervisors resist employee involvement? *Harvard Business Review, September-October*, 87-95.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts Fail. In *Negotiating Corporate Change* (Vol. March-April, p. 12-20): Harvard Business Review. Reprint collection 1997.
- Laperrière, J., et Saulnier, B. (2000). À quand le retour du balancier? *L'Irequois*, 7(1), 6.

- Latour, B. (1989). *La science en action*. Paris: Éditions La Découverte.
- Lavigne, J. (2002a). *Essai: La traduction, une théorie de persuasion. Bruno Latour: La science en action*. Manuscrit non-publié, Université de Montréal.
- Lavigne, J. (2002b). *Revue de la littérature: vu d'ensemble de la résistance au changement et ses multiples stratégies*. Manuscrit non-publié, Université de Montréal.
- Lavigne, J. (2003). *Réactions au changement... Le cas de Gaston, le gestionnaire*. Manuscrit non-publié, Université de Montréal.
- Lawrence, P. R. (1968). How to deal with resistance to change. In *Negotiating Corporate Change* (p. 34-42): Harvard Business Review. Reprint collection 1997.
- LeCompte, M. D., et Goetz, J. P. G. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- Lepage, N. (2004). *L'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif*. Université de Montréal. Mémoire de maîtrise, Montréal.
- Lewin, K. (1947/1972). Chapitre IX: Les frontières dans la dynamique des groupes. In *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. (Française ed., p. 244-283). Paris: Presses universitaires de France.
- Marcoux, C. (2002). *La communication pour réduire l'incertitude en contexte de changement organisationnel: le cas d'une acquisition transfrontalière*. Université de Montréal, Montréal.
- Martin, P. Y., et Turner, B. A. (1986). Grounded Theory and Organizational Research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157.
- Molstad, C. (1988). Government and Industry Control Strategies Used by Industrial Brewery Workers: Work Avoidance, Impression Management and Solidarity. *Human Organization*, 47(4), 354-360.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation* (S. Chevrier-Vouvé et M. Audet, Trans. ESKA ed.). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Morin, P. (1988). Pratiques du changement organisationnel. *Revue française de gestion*(mars-avril-mai), 60-66.
- Morse, J. (1994). *Critical Issues in Qualitative research Methods*. Beverly Hills: Sage.
- Picard, P. (2002, samedi 21 septembre). L'IREQ mène des recherches orientées vers les opérations. Au coeur du Parc scientifique de Varennes, l'Institut travaille sur une carte routière technologique. *Les Affaires*, p. B4

- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Putman, L. L. (2003). Dialectical tensions and rhetorical tropes in negotiations. *Organization Studies*, 25(1), 35-53.
- Recommandations pour revaloriser la recherche et développement à Hydro-Québec. Comité du SPSI sur la revalorisation de la R&D.* (1999). Boucherville: Syndicat Professionnel des Scientifiques de l'IREQ.
- Ringer, R. C., et Strong, K. C. (1998). Managerial perceptions of change at a national laboratory. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(1), 14-21.
- Robichaud, D. (2002). Théories générales de la communication. Remarques inscrites sur les travaux.
- Rosch, E. (2002). Lewin's field theory as situated action in organizational change. *Organization development journal*, 20(2), 8-13.
- Rouleau, L. (1999). Le "malaise" du management intermédiaire en contexte de réorganisation: éclatement et renouvellement identitaires. *Gestion*, 24(3), 96-101.
- Schaffer, R. H., et Thomson, H. A. (1992). Successful Change programs Begin with Results. In *Negotiating Corporate Change* (Vol. January-February, p. 22-31): Harvard Business Review. Reprint collection 1997.
- Scott, J. C. (1990). Chapter seven: The Infrapolitics of Subordinate Groups. In *Domination and the Arts of Resistance* (p. 251). New Haven and London: Yale University press.
- Shapiro, D., Lewicki, R., et Devine, P. (1995). When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change? : a relational perspective. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 155-184.
- Snyder, R. C., et Paige, G. D. (1958). The United States decision to resist aggression in Korea: the application of an analytical scheme. *Administrative Science Quarterly*, 3(3), 341-378.
- Snyder, W. M., et Wenger, E. C. (2000). Cultivez vos réseaux invisibles. *L'Expansion Management Review, Mars*, 6-12.
- Sotirin, P., et Gottfried, H. (1999). The Ambivalent Dynamics of Secretarial 'Bitching': Control, Resistance, and the Construction of Identity. *Organization*, 6(1), 57-80.
- Stewart, G. L., et Manz, C. C. (1997). Understanding and overcoming supervisor resistance during the transition to employee empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 169-196.

- Strauss, A. L. (1993). Chapter 10: Social worlds and interaction in arenas. In *Continual permutations of actions*. New York: Aldine de Gruyter.
- Suchman, L. (1990). Plans d'action: Problèmes de représentation de la pratique en sciences cognitives. *Raisons pratiques*, 1, 149-170.
- Taylor, J. R. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications : essais théoriques*. Montréal: Département de communication, Université de Montréal.
- Thiétart, R.-A. (1988). *La stratégie d'entreprise*. Paris: McGraw-Hill.
- Vision d'avenir de la recherche et développement à l'Hydro-Québec. Comité du SPSI sur la revalorisation de la R&D.* (1999). Boucherville: Syndicat Professionnel des Scientifiques de l'IREQ.
- Waddell, D., et Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275-282.
- Walton, R. E. (1975). The diffusion of new work structures: Explaining Why Success Didn't Take. *Organizational Dynamics*, 4(Winter).
- Walton, R. E., et Schlesinger, L. A. (1979). Do Supervisors Thrive in Participative Work Systems? *Organizational Dynamics*, Winter, 25-38.
- Wanberg, C. R., et Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Weaver, W., et Shannon, C. E. (1949/1975). Contributions récentes à la théorie mathématique de la communication. In *Théorie mathématique de la communication* (p. 28-62). France: Éditions Retz.
- Weick, K. E. (1969). How Organizing Processes Operate. In *The social psychology of organizing* (p. 72-80). Reading Mass: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1993). Sensemaking in organization: Small structures with large consequences. In J. K. Murnighan (dir.), *Social Psychology in Organizations. Advances in theory and research* (p. 10-37). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E., et Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Woodward, H., et Buchholz, S. (1987). *Aftershock: Helping people Through Corporate Change* (John Wiley & Sons, Inc ed.). New York: Stephen Kippur.

Annexes

Annexe 1 – Grille d’entrevue

Emploi actuel

-
1. Pourriez-vous me décrire vos principales responsabilités dans l’organisation?
 2. Quelle est votre position dans l’entreprise et depuis combien de temps l’occupez-vous?
-

La réorganisation

-
1. Parlez-nous des changements qui se sont opérés depuis l’arrivée du nouveau directeur?
 2. Pour quelles raisons voulaient-ils effectuer une réorganisation?
 3. Comment la réorganisation s’est-elle passée?
-

Réaction

-
1. Quelle a été votre rôle dans le projet de changement?
 - Comment vous sentiez-vous dans se nouveau mandat?
 - Embarquant –(qu’est-ce qui vous a motivé?)
 - Réticent – (qu’est-ce qui vous a démotivé?)
 2. Qu’est-ce ça a changé dans votre quotidien?
 3. Est-ce que la réorganisation était perçue et acceptée de la même façon par tous les membres de l’organisation?
 4. Quelles ont été les réactions de vos collègues gestionnaires face au changement?
 - Quelles formes d’acceptation avez-vous remarquées?
 - Quelles formes de refus ou d’inconfort avez-vous remarquées?
 - S’il y a lieu, ces refus ont-ils apportés des aspects positifs dans la réalisation du changement?
 - Avez-vous été confronté à des tensions? Lesquels? Qu’avez-vous fait?
 - Comment vous êtes-vous senti vis-à-vis la réaction des autres? Qu’avez-vous fait?
 5. Quelles ont été les réactions de vos employés face au changement?
 - Quelles formes d’adhésion avez-vous remarquées?
 - Quelles formes de réticences ou d’inconfort avez-vous remarquées?
 - S’il y a lieu, ces réticences ont-ils apportés des aspects positifs dans la réalisation du changement?
 - Avez-vous observé des tensions? Lesquels? Qu’avez-vous fait?
 - Comment vous êtes-vous senti vis-à-vis la réaction des autres? Qu’avez-vous fait?
 6. Qu’avez-vous fait pour encourager le changement dans votre équipe de travail?
 - Il y a t-il eu des stratégies plus efficaces que d’autres?
-

Conclusion- bilan

-
1. À ce jour, quelle évaluation faites-vous du changement?
 2. Quels conseils donneriez-vous à un gestionnaire qui aurait à faire un changement comme celui-là?
-

Annexe 2 – Lettre de consentement

Moi, _____ consent de participer au projet de Julie Lavigne intitulé **Représentations et stratégies de communication des gestionnaires dans le changement** dont l'objectif est de mieux comprendre le rôle des gestionnaires et les stratégies de changement qu'ils mettent en oeuvre pour susciter l'adhésion des employés.

Je m'engage à faire une entrevue d'environ une heure. Par ma participation, j'effectue une réflexion sur le thème abordé et je contribue à l'avancement de la recherche. Je crois que cette étude apportera une meilleure compréhension du phénomène pour la société. Je suis conscient que cette étude ne comporte aucun inconvénient.

Je comprends que cette participation est bénévole et qu'il est possible de me retirer en tout temps de l'étude. La responsable de cette étude s'engage à assurer mon anonymat tout au long du processus de recherche.

Signature du ou de la participant(e)

Julie Lavigne