

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

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**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

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

La résistance aux changements chez *Vêtements Peerless* :  
diagnostic et plan d'action

Par  
Betty Sanon

École des relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

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

Novembre, 2008

© Betty Sanon, 2008



Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
La résistance aux changements chez *Vêtements Peerless* :  
diagnostic et plan d'action

présenté par :

Betty Sanon

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Tania Saba  
Présidente-rapporteuse

Gilles Guérin  
Directeur de recherche

Vincent Rousseau  
Membre du jury

## Résumé

Depuis de nombreuses années, les entreprises implantent des changements dans le but de maintenir leur statut compétitif sur le marché. Toutefois, les employés ne partagent pas leur vision et vont dans la direction opposée notamment en résistant à ces changements. La résistance au changement a formellement été identifiée dans les organisations, il y a plus de soixante ans en empruntant un aspect économique, technique, organisationnel ou tout simplement social. Vêtements Peerless est le plus grand manufacturier de vêtements pour hommes en Amérique du Nord et est face à un problème de résistance au changement.

Dans un premier temps, nous avons posé un diagnostic après avoir fait quelques entrevues préliminaires avec les cadres des ressources humaines. À l'aide du corpus littéraire, nous avons cherché à définir ce qu'est la résistance au changement. Nous avons également relevé les causes, conséquences individuelles et organisationnelles ainsi que des facteurs modérateurs individuels et organisationnels. Nous avons également établi une typologie afin de mesurer les réponses de nos répondants.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué des entrevues avec des employés ayant résisté au changement. Nous avons par la suite rencontré des cadres afin de valider l'information reçue. Enfin, nous avons analysé le tout afin d'émettre des recommandations visant à implanter adéquatement le changement tout en diminuant voire éliminer la résistance.

Ce mémoire qualitatif, sous forme de résolution de problème, vise à trouver des moyens pour rééquilibrer les relations employés-employeurs en proposant un plan d'action afin de limiter les cas de résistance.

**Mots-clés :** Résistance au changement, changement organisationnel, changement, résistance et gestion des ressources humaines.

## Abstract

For numerous years, companies implemented changes aimed to maintain their competitiveness on the market. However, the employees do not share the same vision as their managers and chose to disregard the modifications altogether.

Resistance to change has been an existing phenomenon for almost sixty years, touching all aspects of the industry; economical, technical, organizational and social. The Peerless Group is the largest manufacturer of Men's fashions in North America and is currently dealing with resistance to change.

First, we created our hypothesis after a few preliminary interviews with managers in the human resource field. In accordance to the literary journals included, we have defined change resistance. We have illustrated the causes and consequences on individuals and organizations, and have segregated certain factors of change. We have notably established representative key words in order to measure the responses from our subjects.

Secondly, we conducted interviews with employees who have resisted to the change discussed, and verified our findings with notable members of the industry.

Furthermore, we have analyzed our findings in order to suggest and recommend modifications to the current protocol in order to eliminate further resistance.

This thesis aims to determine ways to stabilize employee-employer relations with a plan of action to limit cases of resistance to change.

**Keywords:** Resistance to change, organizational change and human resources management.

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>XI</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>XI</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>Chapitre 1 : Le problème de résistance au changement chez Vêtements</b>	
<b>Peerless, description de l'organisation et de ses services .....</b>	<b>- 5 -</b>
1.1.1 Historique .....	- 5 -
1.1.2 Produits .....	- 6 -
1.1.3 Structure et mission organisationnelles .....	- 6 -
1.1.4 Marchés et ventes .....	- 11 -
1.1.5 Les employés.....	- 11 -
1.1.6 Production .....	- 12 -
1.1.7 Département des ressources humaines : rôle et mission .....	- 13 -
<b>1.2 Cas illustrant la nature du problème de résistance au changement .....</b>	<b>- 13 -</b>
1.2.1 Cas 1.....	- 14 -
1.2.2 Cas 2.....	- 15 -
1.2.3 Cas 3.....	- 16 -
1.2.4 Cas 4.....	- 17 -
<b>1.3 Le problème, ses causes et ses conséquences .....</b>	<b>- 18 -</b>
1.3.1 Le problème .....	- 18 -
1.3.2.1 Causes organisationnelles .....	- 19 -
1.3.2.2 Causes individuelles.....	- 19 -
1.3.3 Conséquences apparentes.....	- 20 -
1.3.3.1 Conséquences individuelles .....	- 20 -
1.3.3.2 Conséquences organisationnelles.....	- 22 -
<b>1.3.4 Les facteurs modérateurs .....</b>	<b>- 22 -</b>
1.3.4.1 Les facteurs modérateurs organisationnels .....	- 23 -
1.3.4.2 Les facteurs modérateurs individuels.....	- 23 -
<b>1.4 Le modèle causes – conséquences chez Vêtements Peerless.....</b>	<b>- 24 -</b>
<b>Chapitre 2 : La résistance au changement dans la littérature.....</b>	<b>- 26 -</b>

<b>2.1 Contexte</b> .....	<b>- 26 -</b>
<b>2.2 Les définitions</b> .....	<b>- 27 -</b>
2.2.1 Définitions de la résistance .....	- 27 -
2.2.2 Définition du changement.....	- 28 -
2.2.3 La résistance au changement .....	- 28 -
2.2.3.1 La résistance au changement : un concept difficile à cibler .....	- 28 -
2.2.3.2 La résistance découle du changement.....	- 29 -
2.2.3.3 La résistance au changement, le résultat d'une mauvaise gestion .....	- 29 -
2.2.3.4 La résistance au changement, une étape dans le processus d'adaptation ..	- 30 -
2.2.3.5 La résistance au changement, un phénomène négatif pour l'organisation-	- 30 -
2.2.3.6 La résistance, un facteur social .....	- 32 -
<b>2.3 Les causes</b> .....	<b>- 32 -</b>
2.3.1 Les causes organisationnelles .....	- 33 -
2.3.2 Les causes individuelles.....	- 33 -
<b>2.4 Les conséquences</b> .....	<b>- 36 -</b>
2.4.1 Conséquences individuelles.....	- 36 -
2.4.2 Conséquences organisationnelles.....	- 38 -
<b>2.5 Les facteurs modérateurs</b> .....	<b>- 39 -</b>
2.5.1 Au niveau individuel.....	- 40 -
2.5.2 Au niveau organisationnel .....	- 42 -
<b>2.6 Rôle du service des ressources humaines</b> .....	<b>- 47 -</b>
<b>2.7 Types de recherche et mesures des variables</b> .....	<b>- 48 -</b>
2.7.1 Brève description des recherches consultées .....	- 48 -
2.7.2 Mesure des variables.....	- 53 -
2.7.2.1 La résistance au changement .....	- 53 -
2.7.3.2 Autres variables .....	- 56 -
<b>2.8 Relations significatives mises en évidence dans la littérature</b> .....	<b>- 59 -</b>
<b>Chapitre 3 : Méthodologie</b> .....	<b>- 62 -</b>
<b>3.2 Plan de travail</b> .....	<b>- 62 -</b>
3.2.1 Le diagnostic.....	- 63 -
3.3.2 Les solutions possibles.....	- 64 -
3.2.3 Choix et recommandations .....	- 64 -
<b>3.3 Plan de collecte des données</b> .....	<b>- 65 -</b>
<b>3.4 Caractéristiques de la recherche</b> .....	<b>- 66 -</b>
<b>3.5 Modèle d'analyse</b> .....	<b>- 68 -</b>

<b>3.6 Mesures .....</b>	<b>- 71 -</b>
<b>3.7 Quelques propositions préliminaires basées sur les études de cas préalables- 72</b>	<b>-</b>
<b>3.8 Unité d'analyse et échantillon de répondants.....</b>	<b>- 75 -</b>
<b>3.9 Outil de collecte des données.....</b>	<b>- 76 -</b>
<b>3.10 Protocole d'entrevue.....</b>	<b>- 77 -</b>
<b>3.11 Validation du questionnaire.....</b>	<b>- 77 -</b>
<b>Chapitre 4 : Les entretiens avec les employés.....</b>	<b>- 78 -</b>
<b>4.1 Collecte des données .....</b>	<b>- 78 -</b>
<b>4.2 Résumés d'entrevue .....</b>	<b>- 79 -</b>
<b>4.2.1 Répondant 1.....</b>	<b>- 79 -</b>
4.2.1.1 Caractéristiques sociodémographiques.....	- 79 -
4.2.1.2 Description du changement.....	- 79 -
4.2.1.3 Réactions individuelles .....	- 80 -
4.2.1.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 81 -
<b>4.2.2 Répondant 2.....</b>	<b>- 81 -</b>
4.2.2.1 Caractéristiques sociodémographiques.....	- 81 -
4.2.2.2 Description du changement.....	- 82 -
4.2.2.3 Réactions individuelles .....	- 82 -
4.2.2.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 83 -
<b>4.2.3 Répondant 3.....</b>	<b>- 84 -</b>
4.2.3.1 Caractéristiques sociodémographiques.....	- 84 -
4.2.3.2 Description du changement.....	- 84 -
4.2.3.3 Réactions individuelles .....	- 85 -
4.2.3.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 86 -
<b>4.2.4 Répondant 4.....</b>	<b>- 87 -</b>
4.2.4.1 Caractéristiques sociodémographiques.....	- 87 -
4.2.4.2 Description du changement.....	- 87 -
4.2.4.3 Réactions individuelles .....	- 87 -
4.2.4.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 88 -
<b>4.2.5 Répondant 5.....</b>	<b>- 88 -</b>
4.2.5.1 Caractéristiques sociodémographiques.....	- 88 -
4.2.5.2 Description du changement.....	- 88 -
4.2.5.3 Réactions individuelles .....	- 89 -



4.2.5.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 89 -
<b>4.2.6 Répondant 6.....</b>	<b>- 90 -</b>
4.2.6.1 Caractéristiques sociodémographiques .....	- 90 -
4.2.6.2 Description du changement.....	- 90 -
4.2.6.3 Réactions individuelles .....	- 91 -
4.2.6.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 91 -
<b>4.2.7 Répondant 7.....</b>	<b>- 92 -</b>
4.2.7.1 Caractéristiques sociodémographiques .....	- 92 -
4.2.7.2 Description du changement.....	- 93 -
4.2.7.3 Réactions individuelles .....	- 93 -
4.2.7.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 93 -
<b>4.2.8 Répondant 8.....</b>	<b>- 94 -</b>
4.2.8.1 Caractéristiques sociodémographiques .....	- 94 -
4.2.8.2 Description du changement.....	- 94 -
4.2.8.3 Réactions individuelles .....	- 94 -
4.2.8.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 95 -
<b>4.9 Répondant 9.....</b>	<b>- 96 -</b>
4.2.9.1 Caractéristiques sociodémographiques .....	- 96 -
4.2.9.2 Description du changement.....	- 96 -
4.2.9.3 Réactions individuelles .....	- 96 -
4.2.9.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 98 -
<b>4.2.10 Répondant 10.....</b>	<b>- 98 -</b>
4.2.10.1 Caractéristiques sociodémographiques .....	- 98 -
4.2.10.2 Description du changement.....	- 98 -
4.2.10.3 Réactions individuelles .....	- 99 -
4.2.10.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 100 -
<b>4.2.11 Répondant 11.....</b>	<b>- 100 -</b>
4.2.11.1 Caractéristiques sociodémographiques .....	- 100 -
4.2.11.2 Descriptions du changement .....	- 100 -
4.2.11.3 Réactions individuelles .....	- 101 -
4.2.11.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 102 -
<b>4.2.12 Répondant 12.....</b>	<b>- 102 -</b>
4.2.12.1 Caractéristiques sociodémographiques .....	- 102 -
4.2.12.2 Descriptions du changement .....	- 103 -
4.2.12.3 Réactions individuelles .....	- 103 -
4.2.12.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 104 -
<b>4.2.13 Répondant 13.....</b>	<b>- 105 -</b>
4.2.13.1 Caractéristiques sociodémographiques .....	- 105 -
4.2.13.2 Descriptions du changement .....	- 105 -

4.2.13.3 Réactions individuelles .....	- 105 -
4.2.13.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues.....	- 106 -
<b>Chapitre 5 : L'analyse .....</b>	<b>- 108 -</b>
<b>5.1 Caractéristiques sociodémographiques .....</b>	<b>- 108 -</b>
5.1.1 Sexe.....	- 108 -
5.1.2 Âge.....	- 109 -
5.1.3 Ancienneté .....	- 109 -
5.1.4 Scolarité .....	- 110 -
5.1.5 Origine ethnique.....	- 111 -
<b>5.2 Les causes.....</b>	<b>- 111 -</b>
5.2.1 Le changement organisationnel .....	- 111 -
5.2.2 Causes individuelles.....	- 113 -
<b>5.3 Les conséquences.....</b>	<b>- 115 -</b>
5.3.1 Conséquences individuelles .....	- 115 -
5.3.2 Conséquences organisationnelles.....	- 118 -
<b>5.4 Facteurs modérateurs .....</b>	<b>- 120 -</b>
5.4.1 Facteurs modérateurs individuels pouvant influencer l'effet du changement sur la résistance.....	- 120 -
5.4.1.1 Les caractéristiques sociodémographiques et l'ancienneté.....	- 120 -
5.4.1.2 Types de personnalité .....	- 122 -
5.4.2 Facteurs modérateurs organisationnels ayant influencé l'effet du changement sur la résistance .....	- 125 -
<b>5.5 Diagnostic suite aux entrevues avec les employés .....</b>	<b>- 129 -</b>
<b>Chapitre 6 : Entrevues de validation auprès des cadres .....</b>	<b>- 132 -</b>
<b>6.1 Rencontre avec une conseillère en ressources humaines.....</b>	<b>- 132 -</b>
6.1.1 Type de changement .....	- 132 -
6.1.2 Causes de la résistance.....	- 132 -
6.1.3 Manifestations de la résistance .....	- 133 -
6.1.4 Caractéristiques des résistants.....	- 133 -
6.1.5 Conséquences pour l'organisation .....	- 134 -
6.1.6 Actions organisationnelles.....	- 135 -
<b>6.2 Rencontre avec un ingénieur.....</b>	<b>- 137 -</b>
6.2.1 Type de changement .....	- 137 -
6.2.2 Causes de la résistance.....	- 138 -
6.2.3 Manifestations de la résistance .....	- 138 -
6.2.4 Caractéristiques des résistants.....	- 139 -
6.2.5 Conséquences pour l'organisation .....	- 139 -

6.2.6 Actions organisationnelles .....	- 140 -
<b>6.3 Rencontre avec un contremaître.....</b>	<b>- 141 -</b>
6.3.1 Type de changement .....	- 142 -
6.3.2 Causes de la résistance.....	- 142 -
6.3.3 Manifestations de la résistance .....	- 142 -
6.3.4 Caractéristiques des résistants.....	- 143 -
6.3.5 Conséquences pour l'organisation .....	- 143 -
6.3.6 Actions organisationnelles .....	- 143 -
<b>6.4 Rencontre avec un cadre des ressources humaines .....</b>	<b>- 144 -</b>
6.4.1 Type de changement .....	- 144 -
6.4.2 Causes de la résistance.....	- 145 -
6.4.3 Manifestations de la résistance .....	- 145 -
6.4.4 Caractéristiques des résistants.....	- 145 -
6.4.5 Conséquences pour l'organisation .....	- 146 -
6.4.6 Actions organisationnelles .....	- 146 -
<b>6.5 Rencontre avec un membre du syndicat.....</b>	<b>- 147 -</b>
<b>6.6 Validation du diagnostic final.....</b>	<b>- 147 -</b>
<b>Chapitre 7 : Recommandations.....</b>	<b>- 150 -</b>
<b>7.1 Des points de vue différents .....</b>	<b>- 150 -</b>
<b>7.2 Pistes de solutions.....</b>	<b>- 151 -</b>
7.2.1 Stratégie d'information .....	- 151 -
7.2.2 Recommandations sur la formation .....	- 154 -
7.2.3 Recommandations sur l'implication des employés.....	- 156 -
7.2.4 Recommandations sur le style de gestion .....	- 157 -
7.2.5 Recommandations sur la planification du changement .....	- 159 -
<b>7.3 Plan d'action.....</b>	<b>- 159 -</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>- 160 -</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>- 164 -</b>
<b>QUESTIONNAIRE - EMPLOYÉS .....</b>	<b>- 191 -</b>
<b>QUESTIONNAIRE - CADRES.....</b>	<b>- 192 -</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>- 193 -</b>

## Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Inventaire des causes individuelles</i> .....	- 35 -
<i>Tableau 2 : Inventaire des conséquences individuelles</i> .....	- 37 -
<i>Tableau 3 : Inventaire des conséquences organisationnelles</i> .....	- 39 -
<i>Tableau 4 : Inventaire des facteurs modérateurs individuels de la littérature</i> .....	- 41 -
<i>Tableau 5 : Inventaire des facteurs modérateurs organisationnels de la littérature</i> ..	- 46 -
<i>Tableau 6: Types de recherches</i> .....	- 52 -
<i>Tableau 7 : Propos portant sur la résistance au mode d'introduction du changement</i> -	55
<i>Tableau 8: Deux modèles opposés de comportement humain</i> .....	- 56 -
<i>Tableau 9: Description des mécanismes de défense</i> .....	- 57 -
<i>Tableau 10: Typologie des causes</i> .....	- 58 -
<i>Tableau 11 : Principaux changements ayant causé de la résistance selon les répondants</i> -	112 -
<i>Tableau 12 : Causes individuelles</i> .....	- 113 -
<i>Tableau 13: Synthèse des résultats importants</i> .....	- 115 -
<i>Tableau 14 : Conséquences individuelles</i> .....	- 116 -
<i>Tableau 15 : Synthèse des résultats importants</i> .....	- 117 -
<i>Tableau 16 : Conséquences organisationnelles</i> .....	- 119 -
<i>Tableau 17 : Synthèse des résultats importants</i> .....	- 119 -
<i>Tableau 18 : Caractéristiques sociodémographiques et ancienneté</i> .....	- 120 -
<i>Tableau 19 : Inventaire des types de personnalité</i> .....	- 123 -
<i>Tableau 20 : Synthèse des résultats importants</i> .....	- 125 -
<i>Tableau 21: Facteurs modérateurs organisationnels</i> .....	- 127 -
<i>Tableau 22 : Synthèse des résultats importants</i> .....	- 128 -

## Liste des figures

<i>Figure 1 : Organigramme de Vêtements Peerless</i> .....	- 10 -
<i>Figure 2 : Le modèle causes — conséquences chez Vêtements Peerless</i> .....	- 25 -
<i>Figure 3 : Échelle d'intervalle selon Bovey et Hede (2001)</i> .....	- 53 -
<i>Figure 4 : Modèle d'analyse</i> .....	- 70 -
<i>Figure 5 : Modèle d'analyse</i> .....	- 74 -
<i>Figure 6 : Sexe des répondants</i> .....	- 108 -
<i>Figure 7 : Âge des répondants</i> .....	- 109 -
<i>Figure 8 : Années de service</i> .....	- 110 -
<i>Figure 9 : Scolarité des répondants</i> .....	- 110 -
<i>Figure 10 : Origine ethnique</i> .....	- 111 -
<i>Figure 11 : Types de changement</i> .....	- 112 -
<i>Figure 12 : Modèle d'analyse</i> .....	- 131 -

## **Remerciements**

Je tiens à remercier tout spécialement mon directeur de recherche, monsieur Gilles Guérin, pour avoir cru en mon projet. Sa patience, ses judicieux conseils, sa disponibilité inconditionnelle m'ont permis de mener à terme ce mémoire.

Un grand merci à mes parents, ma sœur cadette et ma cousine germaine qui ont su m'encourager tout au long de mes études de deuxième cycle.

Je remercie tout particulièrement et témoigne toute ma reconnaissance aux employés et cadres de Vêtements Peerless notamment, pour m'avoir fait confiance, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'ils m'ont fait vivre durant ces dernières années.

Finalement, merci à Gardy qui m'accompagne depuis plusieurs années. Il a su me reconforter lors des périodes de découragement; sa patience et ses conseils ont été appréciés tout au long de cette aventure.

## Introduction

Depuis plusieurs décennies, les gestionnaires d'entreprise sont confrontés à une situation difficile à surmonter. Lors de tentatives d'automatisation des processus de travail ou de modifications dans l'exécution de leurs tâches, les employés sont sujets à résister au changement (Gilbert, 1988). Pour plusieurs dirigeants, l'idée d'arriver à vaincre ou tout simplement à passer outre cette situation serait du domaine de l'impossible. D'autres ont vite pris conscience que vaincre la résistance au changement ne relève pas d'une stratégie de gestion de crise, mais plutôt d'une démarche d'accompagnement durant l'instauration du changement. Qui plus est, le fait d'être dans une société multiculturelle ne vient en rien améliorer la situation. Les individus ont des croyances, des valeurs et des intérêts différents ce qui pourrait contribuer à attiser les sources de résistance.

Dans le cadre de notre mémoire de maîtrise, **nous avons eu le mandat de maîtriser les dysfonctionnements, en d'autres mots de résoudre ce problème de résistance au changement chez Vêtements Peerless dans leur unité de production.** Selon une méthodologie propre à la résolution de problème, le mandat était triple : d'abord, poser un diagnostic de la situation chez Vêtements Peerless; ensuite, rechercher des pistes de solution en tenant compte des avenues proposées par la littérature scientifique ou des succès expérimentés par la concurrence; et finalement, — même si nous n'avons pas le pouvoir direct d'imposer les changements ou d'implanter les nouveaux programmes — faire des recommandations que nous espérons utiles aux gestionnaires.

Pour amorcer notre analyse, nous avons donc posé un diagnostic préliminaire qui constitue notre premier chapitre. Après avoir rencontré les employés du département des ressources humaines, nous avons constaté qu'en réponse aux innovations plusieurs employés ripostent par voie de grief, par des réclamations à la Commission de la santé et sécurité du travail, par du sabotage ou de l'absentéisme. Nous avons décidé de présenter le problème de Vêtements Peerless en quatre phases dans ce premier chapitre. Tout d'abord, nous ferons une brève description de l'organisation, son historique, ses produits, son marché, ses employés, etc. Ensuite, nous illustrerons la nature du problème par des cas concrets. Puis, nous décrivons les causes et conséquences, rapportées tant au niveau

individuel qu'organisationnel. Finalement, nous présenterons une première vision de notre modèle des causes et des conséquences de la résistance au changement, telle qu'elles sont observées chez Vêtements Peerless.

Dans le second chapitre, nous situerons notre sujet de recherche dans un contexte plus théorique de la littérature scientifique. Nous nous référerons notamment à huit recherches importantes sur la résistance au changement dont nous avons étudié les questions de recherche, les revues de littératures, les modèles d'analyse et d'observation ainsi que les résultats et conclusions (voir annexe 1). Ce chapitre sera donc une synthèse de la littérature pertinente sélectionnée. Nous avons rassemblé les connaissances théoriques et empiriques qui rendaient compte de notre sujet. Nous nous sommes approprié l'information afin de la décortiquer pour être en mesure d'établir le contexte, la définition, les causes et conséquences, les facteurs modérateurs individuels et organisationnels de la résistance au changement. De plus, nous avons également établi le rôle du service de ressources humaines dans ce contexte et mis en évidence les principales relations significatives issues des travaux des principaux spécialistes de ce domaine.

Dans notre troisième chapitre, nous présenterons notre instrumentation. Concrètement, nous rappellerons notre problématique, déterminerons les objectifs et les moyens visés par ce mémoire. Nous préciserons la méthodologie retenue, en spécifiant les stratégies de recherche, le type de recherche, notre modèle d'analyse et de recherche ainsi que les mesures opératoires. Nous définirons quelques hypothèses préliminaires, la population étudiée, la méthode de collecte de données et l'échantillon visé.

Le chapitre suivant sera une retranscription des entretiens que nous aurons faits avec treize employés ayant vécu un changement. Nous expliquerons comment la collecte sera effectuée tout en rapportant les données recueillies.

Dans le cinquième chapitre, nous ferons l'analyse des données collectées. Pour ce faire, nous nous concentrerons sur les caractéristiques sociodémographiques, les causes, les conséquences ainsi que les facteurs modérateurs.

L'avant-dernier chapitre sera consacré aux entrevues d'évaluation de certains cadres. Nous avons jugé cette étape importante afin de prendre le pouls de toutes les parties concernées. Pour ce faire, nous avons l'intention de rencontrer un conseiller en ressources humaines, un ingénieur, un contremaître, un cadre des ressources humaines et un membre du syndicat.

Finalement, le dernier chapitre fera état des actions organisationnelles à mettre en place afin d'enrayer ou de diminuer la résistance au changement. Nous évoquerons également certaines recommandations issues de la littérature adaptée à la réalité de Vêtements Peerless.



## **Chapitre 1 : Le problème de résistance au changement chez Vêtements Peerless, description de l'organisation et de ses services**

Le premier chapitre visera à mettre en contexte l'organisation. Dans un premier temps, nous procéderons à une description de l'organisation et de ses services. En nous référant au site internet de la compagnie,<sup>1</sup> nous ferons l'éventail de l'information concernant l'entreprise, de sa conception à sa structure départementale actuelle. Dans un deuxième temps, pour établir notre diagnostic, nous rapporterons quatre cas illustrant la nature du problème de résistance au changement.

### **1.1.1 Historique**

En 1919, *Les Vêtements Peerless Clothing inc.* se sont officiellement implantés dans le marché des affaires. Quelques années plus tard, trente ans pour être plus exacte, M. Alvin Segal le président-directeur général d'aujourd'hui y travaillait comme simple ouvrier. Au fil des ans, son expérience et sa détermination ont fait croître en lui l'envie de devenir une personne-ressource à l'avancement et au bon fonctionnement de ladite compagnie. Son désir incontesté d'innover a fait de lui le « premier à introduire la méthode de confection de complets selon un système d'ingénierie<sup>2</sup> » dans toute l'Amérique du Nord. Avec l'instauration des nouvelles méthodes de travail, les employés ont forcément dû suivre des formations afin d'être à la hauteur de la nouvelle machinerie. En appliquant de tels changements, M. Segal avait la vision d'un gestionnaire « typique », soit celle de confectionner un produit de qualité exceptionnel et ce, à moindre coût, afin de maintenir un avantage concurrentiel. Nous avons constaté qu'en réponse à cette mutation de grande envergure, la compagnie a réussi à s'identifier comme un leader sur le marché, ce qui lui a permis du même coup de devenir le plus grand fabricant de vêtements pour hommes en Amérique du Nord.

---

<sup>1</sup> [www.peerless-clothing.com](http://www.peerless-clothing.com)

<sup>2</sup> [www.peerless-clothing.com](http://www.peerless-clothing.com)

### 1.1.2 Produits

*Les Vêtements Peerless* est une compagnie privée qui se démarque des autres confectionneurs en se spécialisant principalement dans les complets, les vestons sport, les pantalons et les smokings. Nous y retrouvons des produits de différentes marques dont : la marque maison *Peerless Man*, *Chaps de Ralph Lauren*, *FUBU*, *IZOD*, *Calvin Klein*, *Kasper*, *Perry Ellis America*, *DKNY*, *Anne Klein*, *Sean John* pour ne nommer que celles-là. Peerless est conscient que les tendances varient et que la mode est en constante évolution, c'est pourquoi elle tente de rester à l'affût des innovations. Notamment, en donnant aux clients des tissus plus fins, plus légers ainsi que la nouvelle norme du marché, soit des « laines peignées ultrafines hautes torsions<sup>3</sup> ». Un autre de ses objectifs était de donner un toucher léger aux habits qui pesaient généralement de 50 à 54 g/m<sup>2</sup>. Enfin, la compagnie a également innové en matière des parementures de vestes ainsi que dans la fabrication des revers.

### 1.1.3 Structure et mission organisationnelles

Reconnue comme le plus grand manufacturier de vêtements de qualité pour hommes, cette entreprise est subdivisée en trois. Il y a la manufacture de Montréal, le centre de distribution situé à St-Albans au Vermont et le bureau des ventes de New York.

Dans la manufacture de Montréal, on compte différents départements qui, tout ensemble, permettent à la compagnie de fonctionner efficacement. Au niveau des services, il y a le département de finance qui a pour mandat de produire de façon hebdomadaire la paie de tous les employés de la manufacture ainsi que d'offrir d'autres services financiers (budget, comptabilité, etc.). Le service à la clientèle a comme objectif d'offrir un service de qualité, c'est-à-dire la politesse, la promptitude, la diligence, la volonté d'écouter, l'efficacité et l'efficience. Il doit également répondre aux besoins des clients, prendre

---

<sup>3</sup> [http://www.citt.gc.ca/textiles/investig/recomm/tr2d004\\_f.asp#P54\\_6274](http://www.citt.gc.ca/textiles/investig/recomm/tr2d004_f.asp#P54_6274)

leurs commandes et ce, dans un délai de 24 à 48 heures. Ensuite, nous avons le département de l'ingénierie qui est responsable en partie de la productivité des employés du plancher. En effet, les ingénieurs sont responsables de la machinerie et de la création de nouveaux emplois. Ils doivent trouver des possibilités d'amélioration et mettre les ressources nécessaires en place, afin de mener à terme les projets visant à parfaire la qualité et la production. Le département de l'ingénierie doit s'assurer de contrôler toutes les activités de production afin de minimiser le gaspillage. Les comptes clients sont composés de deux employés, ces derniers gèrent les entrées de fond. Enfin, nous retrouvons également un service de relations publiques qui tente constamment de garder une bonne image sociale de l'entreprise ainsi que de combattre les préjugés entourant le domaine du textile.

Surtout, nous avons le département de production qui voit lui aussi à la réduction de coûts et à fournir le meilleur support possible sur le plancher afin de faciliter le travail des employés. De plus, il est responsable de l'atteinte des quotas de production journaliers ainsi que de la bonne qualité du travail effectué. Ces quotas sont bien entendu établis en fonction de la demande.

Compte tenu du fait que les entreprises évoluent constamment dans leur environnement, qu'elles s'ajustent en fonction de la mondialisation et de la globalisation des marchés, il nous est apparu essentiel de caractériser le type de structure face à laquelle nous étions confrontées dans ce cas précis. Pour ce faire, nous nous sommes inspirées de la typologie de Henry Mintzberg (1982) où nous avons trouvé une structure qui semble parfaitement convenir. La structure des *Vêtements Peerless* en est une que l'on pourrait qualifier de mixte, c'est-à-dire un mélange de la bureaucratie mécaniste et professionnelle. Puisque d'un côté, on y retrouve les ouvriers de la manufacture qui sont souvent peu scolarisés tout en constatant une standardisation des procédés de travail. Ces employés effectuent un travail à la chaîne, méthode considérée plus adéquate pour contrôler la production, ils effectuent des tâches dans des procédés très formalisés. D'un autre côté, on retrouve des professionnels qui travaillent dans les bureaux. En général ils détiennent, au minimum, un diplôme d'études collégiales ou professionnelles, ce qui veut dire une formation dans une

institution externe d'enseignement avant de commencer à travailler tout en étant dans un environnement un peu bureaucratique qui s'explique par une administration assez puissante.

Pour ce qui est du centre de distribution au Vermont, il est lié à Montréal grâce aux systèmes informatiques intégrés tout en étant à la disposition des acheteurs américains. Ces systèmes permettent de constamment satisfaire les besoins des clients, et ce, dans un délai de 24 à 48 heures comme mentionné plus haut. Il regroupe également tout ce qui concerne l'entreposage, la réception et l'expédition des produits finis aux clients américains. On y retrouve les vêtements commandés de Montréal qui sont par la suite distribués aux consommateurs.

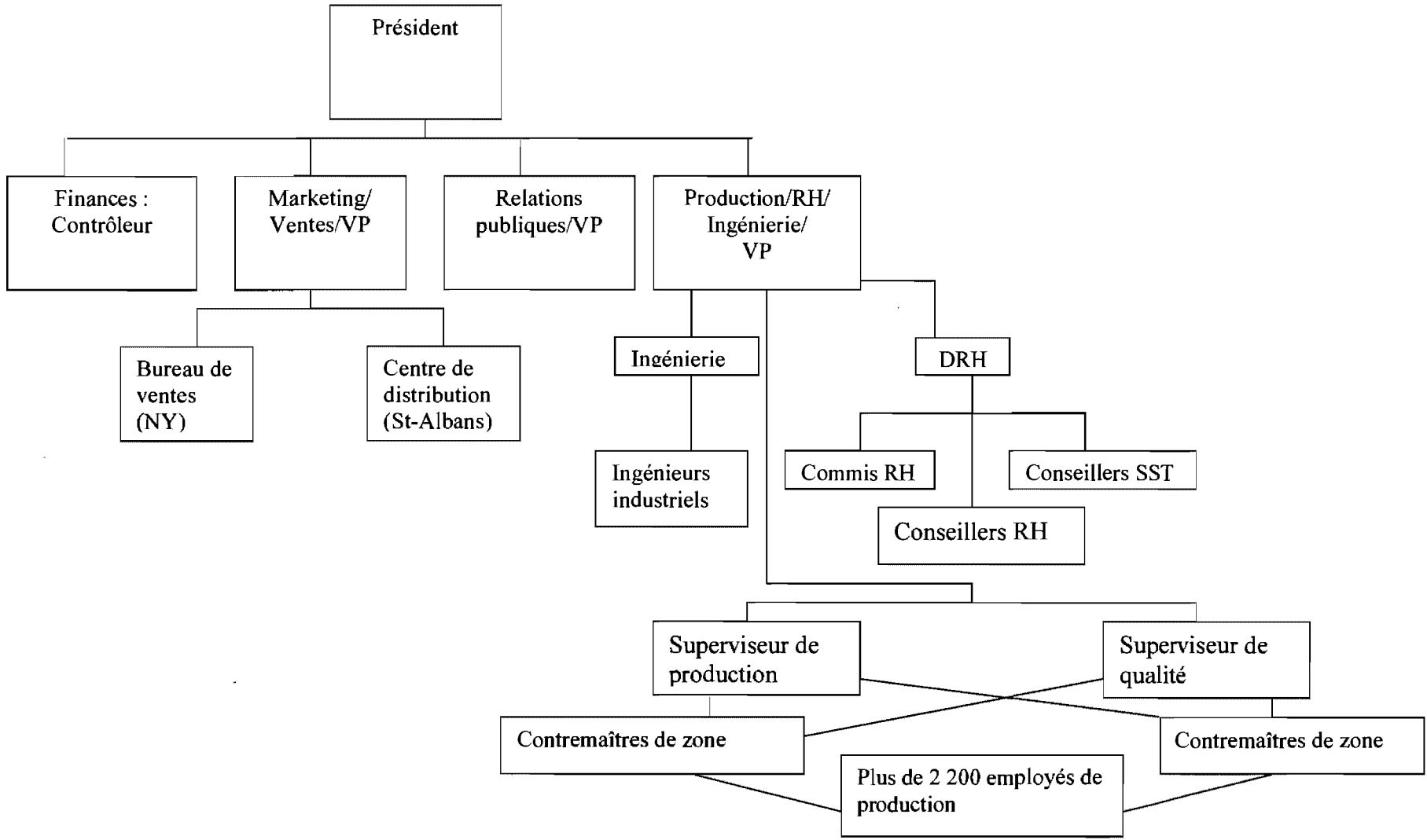
En ce qui a trait au bureau des ventes, il est situé à New York tout en ayant comme mission de desservir lui aussi le plus grand nombre de clients. La plus grande partie du service à la clientèle y est localisé. Bref, les ventes sont faites à New York et les produits sont acheminés aux clients à partir du centre du Vermont.

La mission des *Vêtements Peerless* sur le marché est très simple. Cette entreprise tente de fournir aux clients un produit au meilleur rapport qualité/prix.

Pour terminer cette section, nous présentons la figure 1. Cet organigramme montre que les départements d'ingénierie, ressources humaines et production travaillent tous sous le même Vice-président. Les employés de production relèvent directement des contremaîtres de zone (pantalons ou manteau « coat »), qui eux relèvent des chefs contremaîtres communément appelés superviseurs (il y en a un pour la production et un pour la qualité). Bien que ces derniers soient sous la tutelle du VP production, ils travaillent en étroite collaboration avec les conseillers en ressources humaines qui relèvent du Directeur des ressources humaines qui a son tour relève du VP production. En d'autres mots, le VP production est responsable des ressources humaines, de l'ingénierie ainsi que de la production. Par conséquent, comme le démontre le graphique, s'il y a un problème en ce qui concerne les relations humaines ou la discipline autant au niveau des

employés que des contremaîtres ou des superviseurs les conseillers des ressources humaines sont directement impliqués.

**Figure 1 : Organigramme de Vêtements Peerless**



#### **1.1.4 Marchés et ventes<sup>4</sup>**

L'adoption de l'Accord de libre-échange (ALENA) de 1994 regroupant les États-Unis, le Mexique et le Canada, a permis à cette entreprise de se développer sur le plan international tout en occupant une place importante sur le marché américain. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2005, la loi de l'ALENA a été allégée et la situation de l'industrie du textile prend tranquillement un nouveau tournant en ce qui a trait aux tarifs intrants. « Vêtements Peerless désire qu'on supprime les droits de douane en ce qui a trait aux importations. La compagnie aimerait également voir un allègement tarifaire qui, selon elle, l'aidera à rester concurrentiel tout en maintenant son niveau d'emploi<sup>5</sup> ».

Le marché des vêtements haut de gamme est très bon depuis quelques années. Ce qui occasionne des ventes de plus en plus élevées. Entre 90 % et 95 % des produits sont vendus aux États-unis.

Pour ce qui est des ventes, la compagnie affirme que si elle réussit à faire des économies au niveau des coûts de production, d'exportation et de matériels, le consommateur sera le premier à en voir les bienfaits, soit en payant de plus bas prix. En attendant, elle doit tant bien que mal prendre des décisions stratégiques en se pliant aux exigences du marché tout en maintenant ses ventes au niveau fixé.

#### **1.1.5 Les employés**

Vêtements Peerless est le plus grand fabricant de vêtements à Montréal, notamment avec plus de 2 200 employés actifs comme mentionné précédemment, dont 250 qu'elle considère en absence long terme c'est-à-dire maternité, maladie ou accident de travail. Sa

---

<sup>4</sup> L'information de cette section, soit 1.1.4, provient du site officiel du *Tribunal canadien du commerce extérieur*

<sup>5</sup> [http://www.citt.gc.ca/textiles/investig/recomm/tr2d004\\_f.asp#P54\\_6274](http://www.citt.gc.ca/textiles/investig/recomm/tr2d004_f.asp#P54_6274)

main-d'œuvre est composée en grande partie par des femmes qui occupent facilement 90 % des postes d'opératrices de machine à coudre ou de machine à presser. Les employés de Vêtements Peerless ressemblent à ceux de l'ensemble de l'industrie manufacturière<sup>6</sup>, ce sont des travailleurs âgés de 25 à 44 ans avec une très faible proportion détenant un diplôme. Compte tenu du fait qu'aucun diplôme précis n'y est exigé pour y travailler, les employés ont en majorité terminé leurs études primaires. La main-d'œuvre est vraiment multiculturelle. Nous comptons notamment, des Haïtiens, des Asiatiques (Chinois, Cambodgiens, Laotiens, Vietnamiens, etc.), des Pakistanais, des Arabes, des gens qui proviennent de l'Amérique latine, des Italiens, des Roumains et autres, à proportion variées. Avoir une main-d'œuvre aussi diversifiée laisse également sous-entendre que cette compagnie est polyglotte, quoiqu'en général les gestionnaires utilisent les deux langues officielles soit l'anglais et le français.

En plus des employés de production, toujours dans l'établissement montréalais, on estime qu'il y a près de 300 employés de bureau, tous les départements confondus, qui ne sont pas syndiqués c'est-à-dire des comptables, des ingénieurs, des conseillers en ressources humaines, des designers, etc.

### **1.1.6 Production**

*Les Vêtements Peerless* est une entreprise qui a recours à la méthode de production à la chaîne. L'embauche se fait de façon continue, soit toutes les semaines. On y embauche principalement deux types de main-d'œuvre : des opérateurs de machine à coudre ou des opérateurs à machine à presser. La confection des habits se fait de A à Z dans le bâtiment localisé sur le boulevard Pie IX dans une superficie de plus de 400 000 pieds carrés. La capacité de production est d'environ 38 000 complets et de 40 000 pantalons par semaine.

Actuellement, il y a une grande proportion des vêtements qui sont fabriqués en Asie ainsi qu'au Moyen-Orient où la main-d'œuvre coûte moins cher.

---

<sup>6</sup> <http://www24.hrdc-drhc.gc.ca/def/profind/009f.pdf>



### **1.1.7 Département des ressources humaines : rôle et mission**

Aux fins de l'exercice, nous soulignons que dans cet établissement, le département des ressources humaines a un rôle de premier plan. Il n'est pas très grand, mais précisons qu'il est composé d'un directeur des ressources humaines, de sept employés permanents et toutes les sessions universitaires d'un stagiaire. Ledit département est responsable, comme dans plusieurs entreprises, de la santé et sécurité au travail, de l'embauche, des relations de travail, de la formation, des communications internes et externes et de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Le département des ressources humaines partage le même objectif que M. Segal, soit celui de « produire au moindre coût en maintenant un avantage concurrentiel », vision considérée fondamentale au sein de l'organisation. Il va tout de même un peu plus loin en considérant l'importance d'une harmonie dans les relations « employé(e)s-employée(e)s » c'est-à-dire entre collègues, et, le plus important, dans les relations « employés-employeur ». Le département des ressources humaines vise également la satisfaction des travailleurs tout en tenant compte des coûts de main-d'œuvre pour demeurer compétitif sur le marché international. Sa priorité est donc de limiter les coûts d'absentéisme et de SST, tout en favorisant la productivité des employés. Il veut également permettre aux employés de travailler dans un milieu interactif avec une bonne ambiance de travail qui devient, celui-ci, la clef du succès.

## **1.2 Cas illustrant la nature du problème de résistance au changement**

Depuis quelques années, *Vêtements Peerless* est confronté à une situation assez problématique. Plusieurs projets ou méthodes innovateurs ont du mal à s'implanter, car ils sont contestés par des employés qui deviennent souvent agressifs, mécontents et rebelles ce qui a une conséquence directe sur le climat de travail. Après avoir travaillé

pendant plusieurs mois dans le département des ressources humaines, nous avons observé des comportements et des situations qui traduisent la résistance au changement.

Pour amorcer notre analyse, nous avons décidé de présenter brièvement certaines situations vécues récemment dans l'organisation suite à l'instauration d'une nouvelle technique de travail. Après avoir rencontré quelques membres du personnel des ressources humaines, nous avons constaté que suite aux innovations plusieurs employés ripostent par voie de grief, par des réclamations à la commission de la santé et sécurité, par du sabotage ou de l'absentéisme.

### **1.2.1 Cas 1**

Le premier exemple de résistance qui nous a été rapporté s'est produit lorsque la direction a décidé de fusionner deux opérations : l'étiquetage des pantalons et celui des manteaux, communément appelé dans la compagnie « pant » et « coat ». Les gens qui maîtrisaient déjà les deux opérations ne voyaient aucun problème à cette union. Tandis que pour les autres, cette nouvelle méthode de travail soulevait d'énormes problèmes; notamment pour une employée qui déclarait que le nouveau taux était trop élevé, qu'il était impossible à atteindre). Elle alléguait qu'il devait être accompli par huit employés et non un seul. Par conséquent, elle réclamait une prime plus élevée. La responsable de ce remue-ménage avait de nombreuses années de service dans la compagnie et malgré tout sa production a chuté de 130 % à 75 %. De plus, dans le même département, il y avait également deux frères qui travaillaient dans la salle de coupe, qui réclamaient eux aussi une augmentation de leurs bonus toujours en réponse à ce changement. Donc, pour continuer dans cet effet « boule de neige », les autres employés ont fait de même en profitant de l'occasion pour réitérer leurs requêtes d'augmentation.

L'employée a entraîné tous les autres salariés de sa zone à s'opposer aux nouvelles normes organisationnelles; il en est résulté un grief collectif. La compagnie est encore en attente d'une date pour l'arbitrage. Qui plus est, l'employée est actuellement chez elle, en arrêt de travail pour une tendinite. Donc, uniquement à cause de quelques salariés,

*Vêtements Peerless* s'est retrouvé avec un grief collectif et une réclamation auprès de la Commission de la Santé et Sécurité au Travail (CSST).

### **1.2.2 Cas 2**

Ensuite, nous avons un autre cas de résistance pour faire suite à la fusion des deux opérations dans les « coats ». Une employée qui comptait plus de vingt ans de service au sein de l'entreprise a décidé d'aller à l'encontre des décisions administratives. En observant son comportement et son travail, nous avons constaté qu'elle faisait une production de 120 % qui a radicalement diminué pour se situer entre 40 % et 70 %. Cette dernière ne s'est pas limitée à ce freinage, elle a aussi eu recours à une forme de propagande pour inciter les autres personnes de la zone à adopter la même conduite de révolte. Lorsqu'il y a des récalcitrants comme cette dernière dans un département, les autres individus de la section sont souvent portés à les suivre. Dans ce dossier, l'administration des *Vêtements Peerless* a bien senti l'effet consensuel des employés dans le litige où la travailleuse était la meneuse. Certains conseillers en ressources humaines rapportent qu'ils ne croient pas qu'il y a de corrélation importante entre la résistance et l'origine ethnique. Ils affirment que peu importe la nationalité d'origine, souvent c'est la séniorité qui prime dans ce genre de crise. Donc, plus les employés sont anciens, plus ils ont du pouvoir auprès de leurs pairs. Ils sont souvent plus résistants au changement et capables d'influencer les autres employés.

Cette travailleuse effectuait depuis plus de vingt ans les mêmes tâches, elle connaissait le fonctionnement de la machine à coudre, les techniques et même la culture organisationnelle. Elle n'acceptait tout simplement pas que du jour au lendemain l'entreprise vienne briser sa routine. Elle n'avait pas envie de changer quoi que ce soit, puisqu'elle percevait une simple modification comme une diminution de salaire, du moins à court terme. L'employée n'avait pas tout à fait tort. Cependant, il faut mettre les choses en perspective et comprendre que l'entreprise veut elle aussi être efficiente et faire des profits. Ceci étant, bien que l'implantation de machinerie nouvelle soit souvent mal

perçue par les vétérans, elle permet d'augmenter la qualité et la performance organisationnelle. Lorsqu'on a imposé la mutation à la travailleuse, elle a demandé au service des ressources humaines de mettre les novices sur la machine. Pour éviter plus de discorde, les conseillers ont donné suite à sa requête et ont mis les employés nouvellement embauchés dans le département en question. En constatant, quelques semaines plus tard, que les nouveaux employés sont plus performants, arrivent progressivement à atteindre le taux établi par les ingénieurs et ont de meilleurs salaires, l'employée réitère son mécontentement. Cette dernière est frustrée et en colère. Lorsque la conseillère en ressources humaines a rencontré cette employée suite à ces nouveaux constats, elle ne s'est pas gênée de lui déclarer que « les nouveaux ont de meilleures machines à coudre, et c'est la principale raison de leur performance ». À cette affirmation, la conseillère a répliqué « Tu n'as jamais voulu de la nouvelle machine »!

En conséquence de cet échange, la salariée était contrariée puisqu'après tant d'années de services elle croyait détenir plus de pouvoir aux yeux de la direction. En revanche, elle décida de faire une réclamation à la Commission des lésions professionnelles (CLP), puisqu'en son sens après quinze, vingt ans de service et à force de faire des mouvements répétitifs, son dossier risquait d'être plus crédible aux yeux des agents.

### **1.2.3 Cas 3**

*Vêtements Peerless* a connu d'autres manifestations de résistance de la part de ses employés. Nous avons même identifié plusieurs cas de sabotage en réponse à un changement de taux. Notamment, pendant plusieurs mois, tous les matins, une employée se plaignait auprès de son contremaître de ne plus avoir d'aiguille sur sa machine. Soit elle était brisée ou elle avait tout simplement disparu. Donc, son contremaître était contraint de lui procurer une nouvelle aiguille de travail et pendant ce temps elle se rendait à son autre opération comme elle en avait deux. Lorsque le contremaître rapportait ces nombreux incidents, la compagnie commençait à trouver cette situation invraisemblable. Elle n'était pas la seule dans le département et pourtant elle était

l'unique victime de ce sabotage. Après trois à quatre mois, elle ne se limitait plus à faire disparaître ses aiguilles, mais elle perdait également ses pieds de fil et d'autres pièces indispensables au fonctionnement de la machine à coudre. Finalement, le département des ressources humaines a décidé d'installer une caméra de surveillance afin de comprendre ce qui se produisait réellement. Après avoir visionné la cassette, ils se sont rendu compte que tous les matins, la travailleuse regardait autour d'elle afin de s'assurer qu'il n'y avait personne. Cette employée voulait déséquilibrer la production et du même coup nuire à l'organisation. Elle prenait le matériel et le cassait. Le syndicat a également visionné la cassette ce qui a conduit au congédiement immédiat de l'employée.

Il y a également eu dans le passé des vêtements qui ont littéralement été coupés en lanières ou même incendiés. Tout cela pour donner suite à la fusion de deux opérations ou à un taux de production changé.

#### **1.2.4 Cas 4**

Nous avons un dernier exemple de comportements qui laissent souvent les conseillers en ressources humaines perplexes, bien qu'il ait été mentionné différemment plus haut. Sur l'opération CO2 qui est l'étiquetage des manteaux, il y eut des cas successifs d'absence, une sorte « d'absentéisme à la chaîne ». Après s'être concertés, les cinq employés de cette opération se sont entendus pour manquer une journée de travail à tour de rôle, suite à un changement de taux. C'est-à-dire que lundi les employés XX et YY ne se sont pas présentés, mardi c'était au tour de ZZ, mercredi AA et BB, ainsi de suite. Ces employés voulaient montrer leur opposition en essayant de nuire à la production et ils y sont parvenus. À la fin de la semaine, il y avait une baisse de la productivité assez considérable. La compagnie dut donc déboursier en heures supplémentaires afin de combler les pertes. Les contremaîtres ont demandé aux employés de bien vouloir faire des heures supplémentaires afin de reprendre le temps perdu. Le consensus s'est également fait à ce niveau, ils étaient indisponibles : « Je dois aller chercher mon enfant à la garderie », « j'ai un rendez-vous chez le médecin », « je dois aller chercher mon enfant à l'école », etc.; ils avaient tous des empêchements. Les contremaîtres ont demandé à

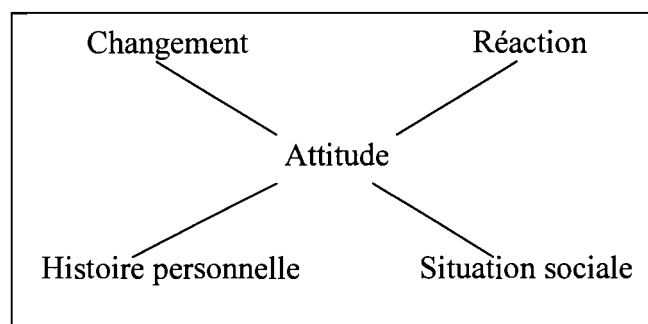
cinq employés de suite, sur la même opération et telles ont été leurs excuses. Tandis que quelques jours avant le changement de taux, ils étaient tous disponibles lorsqu'on leur proposait de faire des heures supplémentaires.

## 1.3 Le problème, ses causes et ses conséquences

### 1.3.1 Le problème

Pour faire suite à cette exposition de cas, nous croyons que *Vêtements Peerless* fait face à de la résistance de la part de certains de ses employés de production lors de l'introduction d'un changement. Ce type de comportement est présent notamment lors d'un changement de taux afin d'être plus compétitif dans le marché, lors de l'utilisation d'un nouveau matériel ou lors de la fusion de deux opérations.

Le problème auquel nous sommes en présence est issu du fait que ces employés ne veulent pas modifier leur situation de travail. Ils étaient dans une situation qu'ils considéraient comme stable en matière d'efforts pour atteindre les objectifs établis par l'entreprise et ils ne veulent pas modifier cet équilibre. Ainsi, le changement est toujours perçu comme une menace au statu quo. Roethlisberger<sup>7</sup> a schématisé les raisons qui poussent les gens à résister au changement en présentant son tableau en X :



Celui-ci est assez simpliste, mais le concept fondamental de ce tableau veut que l'attitude soit la composante principale qui va déterminer la réponse et/ou le comportement d'un

<sup>7</sup> <http://dirigeantsoptimiste.org/Presentation/PersonalDevelopment/ManagingChange.ppt>

individu relativement au changement. Il est le point tournant tandis que nous avons l'histoire personnelle, la situation sociale ainsi que la réaction qui peuvent altérer la façon dont un individu réagit face à la modification de ses habitudes, face au changement. Par exemple, selon *Optimist International*<sup>8</sup> la perte de sécurité ou de stabilité, le désagrément, la méfiance, l'incertitude et la réaction de discorde cognitive sont des facteurs contribuant à la résistance au changement comme nous le verrons en 1.3.2.2.

### **1.3.2.1 Causes organisationnelles**

Selon la logique des choses, tout gestionnaire a comme mission l'avancement de son entreprise. D'ailleurs, nous avons vu plus haut (1.1.4) que le marché et les clients deviennent de plus en plus exigeants. Cette nouveauté amène les gestionnaires à innover, de se moderniser avec des changements qui ont pour but de faire évoluer plus d'un élément dans l'environnement organisationnel, d'avoir des matériels de qualité et de satisfaire le plus grand nombre d'individus possible. De ce fait, ces transformations visent justement à améliorer la performance soit par de nouvelles méthodes de travail ou même un changement d'attitudes à l'égard des clients. Dans les études de cas préconisées en 1.2, nous avons plus spécifiquement identifié les changements technologiques, les changements de méthode et les changements de taux, les trois pouvant d'ailleurs être liés.

### **1.3.2.2 Causes individuelles**

En ce qui a trait aux causes individuelles, nous retrouvons la peur et l'anxiété. Ces sentiments surgissent puisque les employés perçoivent la nouveauté comme étant une période de remise en question de leur propre qualification. « Serais-je en mesure de continuer à faire le travail »? Réitérons le fait que cette main-d'œuvre manufacturière est souvent peu scolarisée et la simple modification de leur tâche peut devenir synonyme de perte d'emploi ou du moins de transfert. Ils se questionnent constamment, ils

---

<sup>8</sup> <http://www.dirigeantsoptimiste.org/information/personaldevelopment/managingchangeparticipant.pdf>

questionnent leurs proches qui ne leur donnent pas nécessairement de judicieux conseils et la seule porte de sortie qu'ils voient est la résistance.

Les employés appréhendent l'adoption de nouvelles habitudes de travail qui ne leur sont pas familières et qui sortent carrément de leur routine. De plus, ils craignent d'avoir à effectuer plus de travail sans gagner de meilleurs salaires puisqu'ils doivent atteindre de nouvelles normes. Enfin, certains croient également que deux opérations engendrent forcément une double responsabilité, ce qui occasionne du travail supplémentaire. Les employés de *Vêtements Peerless* ne veulent pas nécessairement avoir plus d'implication ou de responsabilité au niveau de l'entreprise. Ce qui les intéresse ce sont surtout leur emploi et leur salaire tout en ayant un environnement et des conditions de travail raisonnables.

### **1.3.3 Conséquences apparentes**

#### **1.3.3.1 Conséquences individuelles**

Il nous apparaît évident que l'humain étant habitué à sa routine a tendance à réagir très difficilement face à l'inconnu. Il est contraint à modifier ses comportements, ses attitudes comme nous l'avons vu plus haut. Indubitablement, l'application d'innovations quelquefois minimes pour les dirigeants engendre une situation instable où toutes les conséquences sont envisageables (absentéisme, freinage, réclamation CSST, sabotage, etc.). Plusieurs employés voient une occasion de revendiquer leurs droits et de dénoncer leurs « piètres » conditions de travail. Nous retrouvons plus précisément des employés qui font des griefs afin de réclamer certains privilèges et avantages qu'ils considèrent avoir perdu suite à l'implantation des innovations. Les employés vont jusqu'à dire formellement que les changements ne tiennent pas compte de leur système de valeurs.

Bien que la compagnie alloue une période d'ajustement qui varie en général d'une à deux semaines selon la complexité des postes, une autre conséquence est la diminution de salaire qui peut résulter d'une perte de production, généralement à court terme. La durée est établie par les ingénieurs. Si les employés acceptent favorablement le changement,



l'assimilation se fait très rapidement; dans le cas contraire, cela peut s'étirer durant plusieurs semaines. Ceci étant, nous avons pu identifier différentes manifestations dans la compagnie : plaintes, freinage, absentéisme, indisponibilité agitation voire sabotage, etc.

### **1.3.3.2 Conséquences organisationnelles**

En faisant face à la résistance au changement et aux comportements identifiés en 1.3.3.1, les dirigeants doivent souvent restructurer leur système de production soit en faisant appel à des consultants externes ou en réanalysant leur démarche initiale. La direction peut être confrontée à la possibilité de voir son emprise sur l'organisation du travail diminuer, c'est-à-dire la façon de planifier la production pour obtenir le résultat idéal. Puis, nous pouvons constater une diminution du pouvoir qui résulte par un effritement de la coopération qui est un instrument essentiel dans l'environnement de travail.

Il est sans contredit qu'une des conséquences organisationnelles majeures pour l'organisation est la perte considérable de production. Le comportement adopté par les employés génère une diminution de la productivité, ce qui fait moins de marchandise à exporter ou plus d'heures de travail pour aboutir même à un déficit ou à une perte de profit. Soulignons également que d'un autre côté, le fait d'assister à une augmentation des réclamations auprès de la CSST fait grandement augmenter les coûts de l'entreprise, ce que nous considérons une fois de plus dans les pertes.

### **1.3.4 Les facteurs modérateurs**

Certains facteurs modérateurs peuvent faire qu'une même cause peut produire plus ou moins de résistance et donc avoir ou moins de conséquences négatives. Ils peuvent modérer l'effet du changement sur les causes de la résistance (par exemple, face au changement, le plus expérimenté pourrait avoir moins peur) ou l'effet des causes sur la résistance (par exemple, la crainte de perdre un emploi pourrait pousser certains immigrants de fraîche date à moins résister). Lorsqu'ils sont sous le contrôle de l'organisation, ces facteurs peuvent devenir des outils importants pour réduire la résistance. Après avoir observé les comportements chez Vêtements Peerless nous avons pu identifier des facteurs que nous croyons être en mesure de modérer le lien entre les causes et le problème aux deux niveaux prémentionnés.

### **1.3.4.1 Les facteurs modérateurs organisationnels**

D'une part, nous avons identifié trois facteurs modérateurs organisationnels possibles : les méthodes d'implantation, les programmes d'implantation ainsi que l'attitude des gestionnaires. Comme méthodes et programmes d'implantation, l'organisation doit tenter d'intégrer les aspects techniques et humains durant le changement. C'est-à-dire trouver des stratégies qui facilitent le passage de la situation actuelle à la situation désirée<sup>9</sup>. Ceci étant, les gestionnaires doivent mettre l'emphase sur les structures, les développements, les systèmes et les technologies, pour déployer la vision organisationnelle ainsi que ses stratégies. L'entreprise a comme obligation de trouver des moyens visant à permettre les employés de rompre avec leurs habitudes passées, de se défaire de leurs anciennes méthodes de travail. Pour réduire les mouvements de protestations, les gestionnaires doivent les informer, les expliquer le pourquoi de la chose sans dénigrer leurs anciennes méthodes de travail tout en restant à l'affût de leur émotion. De plus, lorsque les employés commencent à vivre avec le changement les gestionnaires doivent les encourager à chacune des étapes de leurs acceptations. Ce que nous pouvons voir comme programmes se résume à de la formation, partager avec eux clairement l'objectif et la vision de l'entreprise, les demander leur avis, manifester de la reconnaissance et les récompenser. Si les gestionnaires ont une attitude positive face à la crainte des employés, ces derniers risquent de faire preuve d'ouverture et vice et versa. Par exemple, dans le premier cas nous avons la fusion spontanée de deux opérations décidée par la direction; cette nouvelle méthode de travail a changé la routine de plusieurs travailleurs. Des travailleuses ont trouvé inacceptable que l'employeur change du jour au lendemain une routine établie depuis de nombreuses années, ce qui soulève toute la question des programmes d'implantation et de l'attitude des gestionnaires.

### **1.3.4.2 Les facteurs modérateurs individuels**

D'autre part, nous avons les facteurs modérateurs individuels qui, selon ce que nous avons observé, seraient eux aussi du nombre de trois : soit les expériences passées, l'âge

---

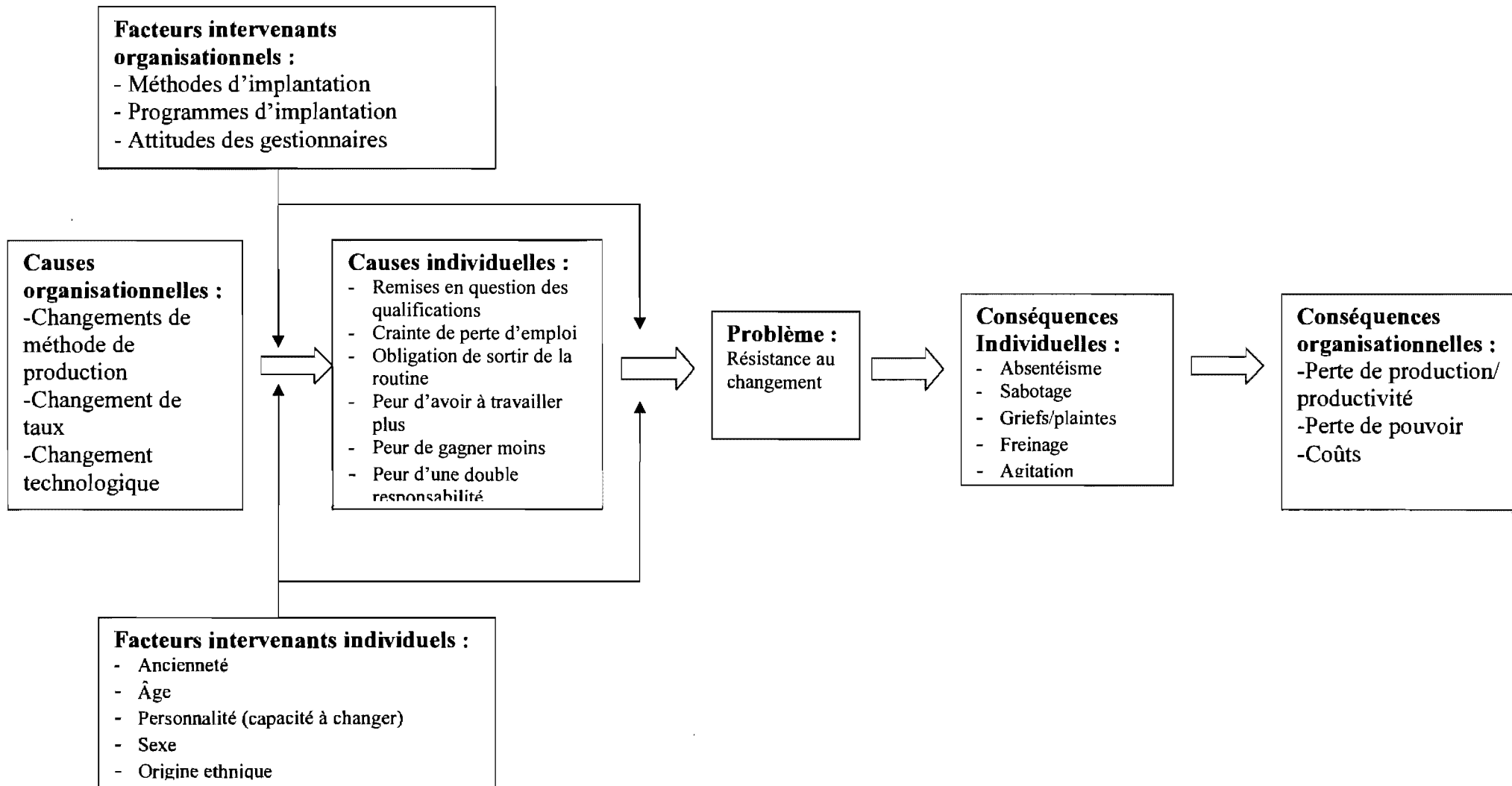
<sup>9</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Faciliter\\_le\\_changement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Faciliter_le_changement)

et le type de personnalité des employés. Par exemple, nous pouvons nous référer au cas 2, où l'employée comptait vingt ans d'ancienneté dans la compagnie. Étant donné que cette dernière était habituée à sa routine, au lieu et aux différentes tâches à accomplir, elle a moins bien accueilli le changement. Ceci étant, l'âge peut également entrer en ligne de compte, lors des embauches, souvent la main-d'œuvre est plus jeune et elle est de ce fait, moins récalcitrante face au changement. Enfin, nous avons le type de personnalité. Par exemple, les employés rigides sont plus résistants, ils essaient même de se trouver des alliés pour résister davantage.

#### **1.4 Le modèle causes – conséquences chez Vêtements Peerless**

À partir de ces premières illustrations du problème, il est possible d'élaborer une première ébauche du modèle causes – conséquences qui émergent de la réalité organisationnelle chez Vêtements Peerless.

**Figure 2 : Le modèle causes — conséquences chez Vêtements Peerless  
(observé à partir du terrain)**



## **Chapitre 2 : La résistance au changement dans la littérature**

Ce deuxième chapitre vise à faire la synthèse d'un certain nombre de recherches et analyses écrites au cours des dernières années sur la question de la résistance au changement organisationnel. À la lumière de nos lectures, nous avons résumé et synthétisé les éléments qui nous apparaissaient les plus importants.

Nous procéderons d'abord à l'élaboration des concepts relatifs à la résistance au changement dans la littérature, notamment celle présentée en annexe 1. Nous débuterons par une brève mise en contexte, pour poursuivre avec une typologie des types de résistance. Nous parlerons ensuite des causes, des conséquences, des facteurs modérateurs individuels et organisationnels de la résistance au changement ainsi que du rôle des administrateurs des ressources humaines relativement à une telle situation. Finalement, nous nous attarderons sur quelques vérifications expérimentales menées par les chercheurs et les principales relations mises en évidence.

### **2.1 Contexte**

« Le changement est une donnée essentielle à la vie des entreprises. Il en couvre tous les aspects, notamment : économique (c'est-à-dire les impératifs de productivité, de qualité), technique (c'est-à-dire l'évolution technologique, l'automatisation), organisationnel (qui comprend la remise en question des structures, décentralisation, fusion, absorption) et humain (qui résume l'évolution des styles de travail, des modèles de relations). Pour assurer son développement, une entreprise ne peut se limiter à subir les changements qui lui sont imposés par l'environnement. La maîtrise de son avenir doit l'engager dans la voie d'un changement volontaire». (Gilbert, 1988)

Au cours des dernières années, plusieurs facteurs ont amené les entreprises à changer. Les effets de la crise économique (fin de la suprématie du dollar, second choc pétrolier), l'essor des nouvelles technologies (nouveaux matériaux, les biotechnologies,

l'avènement des microprocesseurs) et les mutations sociales (arrivée des femmes sur le marché du travail, niveau de scolarité plus élevé, diminution des heures de travail) en sont quelques exemples éloquentes. À la lumière de ces nécessaires transformations, un risque plane sur les organisations, celui de la résistance au changement.

Lorsque l'on évoque ce phénomène devant un gestionnaire, il se sent directement interpellé. Notamment parce que le changement est souvent un « faux synonyme » d'innovation ou de technologie de l'information et de communications. À cet effet, dans une étude faite par Statistique Canada (2002), les investissements en technologie de l'information et des communications (TIC) ont augmenté de 27.6 % entre 1995 et 2000. Pour la période de 1981 à 2000, l'augmentation moyenne se situait autour de 16.2 %. Cette statistique nous confirme qu'étant dans une ère où les entreprises optent constamment pour l'automatisation des procédés, elles adoptent continuellement de nouvelles méthodes mises à leur disposition. Le changement est donc omniprésent et comme nous l'avons mentionné précédemment, il suscite incontestablement de la résistance chez les êtres humains qui le confrontent.

## **2.2 Les définitions**

Dans cette section, nous avons décidé de préciser ce que nous entendons par résistance au changement. La définition se fera en trois temps. Tout d'abord, nous définirons ce qu'est la *résistance* dans le contexte qui nous intéresse. Pour poursuivre avec celle du *changement*. Enfin, rapporter ce que la littérature entend par le terme *résistance au changement* avec les différentes typologies que nous avons rencontrées.

### **2.2.1 Définitions de la résistance**

Étant un terme qui peut être utilisé dans différents contextes, ses définitions sont innombrables. Nous présentons donc celle qui nous est apparue la plus simple et

complète. La résistance c'est le refus d'obéir, de céder. C'est une opposition<sup>10</sup>. C'est également la capacité de l'organisme de supporter un effort, un choc ou une pression<sup>11</sup>.

## 2.2.2 Définition du changement

Pour sa part, le changement se définit dans sa forme la plus simple comme étant une modification par rapport à une situation antérieure<sup>12</sup>. Dans un autre ordre d'idées, Watzlawick (1975) a introduit une distinction entre deux formes de changements :

« L'une prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé, l'autre modifie le système lui-même. »

Selon lui, la plus courante est la première qui est fréquemment mal accommodée.

## 2.2.3 La résistance au changement

« La résistance au changement est un phénomène psychologique chez certains salariés, cadres et membres de la direction habitués depuis de longues années à effectuer le même type de travail dans les mêmes conditions. Ils refusent par tous les moyens possibles les innovations qu'on leur propose, même si elles ont pour but de simplifier leur travail ou de le rendre plus attractif »<sup>13</sup>.

D'après Del Val et Fuentes (2003), « la résistance au changement est également un phénomène qui affecte le processus de changement, le retarde ou ralenti sa mise en œuvre et en augmentant ses coûts »

### 2.2.3.1 La résistance au changement : un concept difficile à cibler

La résistance au changement organisationnel n'est pas un concept nouveau, au contraire, elle a été identifiée formellement dans les entreprises depuis une soixantaine d'années.

---

<sup>10</sup> <http://www.mediadico.com/dictionnaire-langue-francaise.asp/definition/resistance/2005>

<sup>11</sup> <http://www.med.univ-rennes1.fr/sisrai/dico/821.html>

<sup>12</sup> [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp)

<sup>13</sup> [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp)



Malgré cela, il n'est pas toujours évident de définir un phénomène comme la résistance au changement, et ce, pour plusieurs raisons. La résistance au changement est une idée connue et acceptée, bien que peu d'ouvrages définissent ce qu'est vraiment la résistance et comment elle peut se manifester, ou s'observer (Wassell, 1998; Agocs, 1997; Dent, 1999 et Jansen, 2000). Brassard (1998) synthétise l'ambivalence trouvée dans la littérature; pour lui, c'est un phénomène insaisissable :

« [...] Il est possible dans la plupart des cas, de reconnaître les résistances, même si ce n'est pas toujours facile, et d'établir le lien entre leurs manifestations et ce qui les explique. Or l'examen attentif du déroulement du changement organisationnel montre bien l'insuffisance de cette compréhension du phénomène de la résistance. L'intervenant et le chercheur ont souvent l'impression de se retrouver devant un phénomène déconcertant auquel les constructions théoriques traditionnelles apportent un éclairage qui n'est que partiel. »

La résistance est un phénomène beaucoup plus complexe que l'on croyait à une certaine époque affectant les extrants d'un changement de façon positive ou négative (Waddell, 1998).

### **2.2.3.2 La résistance découle du changement**

La résistance apparaît immédiatement après le changement et c'est un phénomène naturel qui accompagne le processus de changement ou d'innovation. Pour Kreitner (1992), la résistance prend naissance auprès des individus qui sont directement concernés par le changement, et qu'elle soit rationnelle ou irrationnelle, la résistance peut altérer le processus de changement.

### **2.2.3.3 La résistance au changement, le résultat d'une mauvaise gestion**

Certains gestionnaires préfèrent mettre des œillères et carrément ignorer l'existence du problème, tandis que d'autres emploient des méthodes tellement autocratiques pour y faire face que le problème est aggravé plus qu'il n'est réglé. Dans son article, Côté (2002) définit la résistance au changement comme étant un concept inventé par des gens

incompétents à le gérer. Ce n'est pas tant au changement lui-même que les gens résistent qu'à la manière dont on l'instaure.

À un autre niveau, l'auteure Trader-Leigh (2002) conçoit la résistance au changement comme étant un phénomène mal géré apparaissant dans un système social, culturel et politique. Selon ses recherches, la résistance reflète le côté caché des humains dans l'organisation durant les efforts de transformation organisationnelle. Rappelons que cette définition émerge à la suite d'une étude de cas visant à identifier la résistance dans les changements managériaux.

Il semblerait que les méthodes les plus appropriées pour surmonter la résistance au changement soient des méthodes proposées par les groupes qui vivent le changement.

#### **2.2.3.4 La résistance au changement, une étape dans le processus d'adaptation**

Selon Scott et Jaffe (1998), il y a quatre phases dans le processus d'adaptation à un changement organisationnel : le démenti initial, la résistance, l'exploration graduelle et l'engagement éventuel. La résistance est donc une étape naturelle du processus de changement et est souvent attendue par les agents de changement (Coghlan, 1993; Steinburg, 1992; Zaltman and Duncan, 1977) qui sont personnellement confrontés à de majeurs changements organisationnels (Jacobs, 1995; Kyle, 1993). Notons la différence de vision avec l'approche précédente où la résistance au changement était vue comme un phénomène déviant qui se développe lorsqu'on ne fait pas ce qu'il faut alors qu'ici il s'agit d'une étape naturelle dans tout processus d'adaptation.

#### **2.2.3.5 La résistance au changement, un phénomène négatif pour l'organisation**

Mis à part les définitions multiples et pas nécessairement analogues, une autre problématique se pose lorsqu'on tente de définir le concept. Celle de savoir si la

résistance au changement est négative ou positive. Collerette et Delisle (1982) estiment que :

« L'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement. »

Souvent synonyme de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience, la résistance au changement donne lieu à des interventions qui exigent des délais supplémentaires, tuent le moral et sont émotionnellement très coûteuses pour l'organisation (Kotter et Schlesinger, 1979).

Kotter (1996) fut le premier à prendre en considération la notion de contrainte. D'après lui, l'individu ne serait pas systématiquement résistant au changement, mais y résisterait s'il y est contraint.

Dans la même optique, Waddell (1998) réitère son intérêt dans l'élaboration d'une définition en disant que la résistance n'est pas un allié du changement, au contraire elle est son ennemie. Elle est souvent perçue comme un phénomène avec un pouvoir pernicieux au bien-être de l'organisation :

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

Il semble donc que chez les auteurs il y ait consensus; la résistance au changement est un phénomène négatif qui nuit au changement et plus on pourra la réduire plus l'adaptation sera facilitée et ses bénéfices engrangés.

### **2.2.3.6 La résistance, un facteur social**

Lawrence (1968) rapporte que la résistance au changement ne provient pas de facteur technique, mais plutôt de considérations humaines. Selon lui, les employés résisteraient au changement social engendré par le changement technologique.

Brassard (1998) et Bocioletti (1987) ont eux aussi abordé la résistance au changement en tenant compte du facteur humain. Ces derniers ont pris en considération le rôle des acteurs lors de la mutation et dans la définition de la nouvelle réalité. Brassard (1998) avance que :

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

Pour ce qui est de Bocioletti (1987), il insiste sur le côté comportemental des individus qui serait la caractéristique majeure du phénomène de résistance au changement :

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

## **2.3 Les causes**

Les causes sont les motifs, les raisons qui poussent les gens à agir de telle ou telle façon. Si on veut résoudre un problème de résistance au changement, il est primordial de les identifier afin que les recommandations soient justes et efficaces. Cette fois-ci, la littérature est beaucoup plus exhaustive. Rapportons les causes qui sont les plus souvent invoquées.

### **2.3.1 Les causes organisationnelles**

Si les causes immédiates de la résistance sont au niveau des employés et de leurs perceptions, les causes de ces changements d'attitude ou de comportements sont bel et bien au niveau des changements induits par l'organisation. Lorsque les gestionnaires font appel à des changements organisationnels, ils le font dans le but d'optimiser la performance de leurs employés et/ou être plus compétitifs dans le marché où la clientèle devient de plus en plus exigeante comme mentionné précédemment dans le premier chapitre. Ils perçoivent ainsi le changement comme étant leur chance de survivre à la concurrence. Ils peuvent atteindre cet objectif en procédant à une modification technique, soit dans sa forme verticale (innovation) soit dans sa forme horizontale (méthode). Ils peuvent aussi restructurer et modifier les flux d'activités. Concrètement, ceci conduit la plupart du temps à modifier le contenu des tâches soit dans sa forme verticale (par exemple, variation des responsabilités au niveau de la planification, de l'exécution ou du contrôle) soit dans sa forme horizontale (modification ou élargissement des tâches par exemple). Ceci peut aussi modifier la charge physique de l'emploi (plus d'efforts, accélération des cadences par exemple), la charge mentale (plus de calculs à effectuer), les risques de l'emploi, sa rémunération ou d'autres facteurs de l'environnement (lumière, chaleur, bruit) auxquels l'employé est sensible. Cette typologie générale englobe bien les trois causes organisationnelles répertoriées à partir des études de cas soit les changements techniques, les changements de méthode et les changements de taux. Les deux premières sont au niveau des changements organisationnels qui ont des impacts sur l'organisation du travail alors que le troisième est déjà au niveau de l'organisation du travail. Mais comme le montre la typologie précédente, il y en a bien d'autres (comme la modification des cadences ou la modification des tâches qui sont susceptibles de conduire à de la résistance).

### **2.3.2 Les causes individuelles**

Bovey et Hede (2001) expliquent que la résistance survient lorsque les changements impliquent de passer du connu à l'inconnu. Elle est causée par le transfert des

expériences de changement antérieures, de la peur ou des inquiétudes que les individus ont expérimentées.

Les causes peuvent également être des visions compétitives, des intérêts conflictuels, le désir de statu quo (Del Val et Fuentes, 2003), le changement de tradition, l'identification de perspective marginalisée (Trader-Leigh, 2002), l'affaiblissement cognitif (Argyris, 1994) qui sont tous des sources individuelles de résistance au changement organisationnel.

Dans leurs articles, Quinty (2002), Bareil et Savoie (1999) ainsi que Del Val et Fuentes (2003) reprennent plusieurs causes déjà énumérées par d'autres. Notamment, celles de la peur, de l'insécurité, l'incompréhension du changement et la méfiance. Elle continue par le fait que la modification de l'environnement familial crée incontestablement de l'insécurité. D'autant plus que les individus détestent sortir de leur zone de confort. Les gens ont peur de ne pas être à la hauteur, de ne pas être capables de s'adapter au changement. Enfin, ces derniers ne voient pas l'avantage du changement surtout s'ils n'ont aucunement été consultés.

Poursuivons avec le fait que lorsque les employés croient que tous leurs collègues vont prôner le statu quo, ils font de même afin d'uniformiser leur mouvement. De plus, Lawrence (1954) reprend en disant que ces travailleurs ne sont pas visionnaires. Un changement qui vise une augmentation du profit au deuxième et troisième trimestre ne veut rien dire pour eux. Ils voient les choses à court terme.

En nous appuyant sur ce qui a été rapporté à plusieurs reprises plus haut, nous croyons qu'il y a un lien entre le passage du connu à l'inconnu, la peur, l'insécurité, la méfiance pour ne nommer que ceux-là et la résistance au changement. Ces sentiments présents sont à l'origine de la résistance. Lorsque les employés se sentent inconfortables dans une situation donnée, que la communication n'est pas fluide avec les gestionnaires ils deviennent de plus en plus réfractaires afin de se faire entendre, de sentir une certaine considération auprès de l'administration.

À la suite de ses observations, Béland (2003) constate que si la perception que les individus ont du changement est synonyme de plus de travail, de plus d'investissement en temps et en énergie, il en résulte de plus grandes préoccupations et de la résistance.

Enfin, nous avons la complexité des tâches à accomplir, qui s'explique par le fait que les gestionnaires établissent de nouvelles méthodes de travail. Si ces dernières sont perçues comme étant complexes par les employés ceux-ci vont exiger des contreparties pour l'exécution de ces tâches ou alors ils résisteront.

Le tableau qui suit reprend les causes mises en évidence par les différents auteurs et tente d'établir une classification. La plus fréquente est le sentiment de menace/méfiance qui a été soulignée par quatre chercheurs. En effet, le fait de se sentir menacé peut occasionner par ricochet un sentiment de peur que nous croyions être présents dans de nombreuses situations de résistance.

**Tableau 1 : Inventaire des causes individuelles**

CAUSES	AUTEURS
Sentiment de menace/que l'on va y perdre peur du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bareil et Savoie (1999)</li> <li>❖ Quinty (2002)</li> <li>❖ Bolognese (2002)</li> <li>❖ Béland (2003)</li> <li>❖ Del Val et Fuentes (2003)</li> </ul>
Incertitude dans l'avenir Passer du connu à l'inconnu Modification de notre environnement familier Insécurité face au changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bareil et Savoie (1999)</li> <li>❖ Bovey et Hede (2001)</li> <li>❖ Quinty (2002)</li> <li>❖ Bolognese (2002)</li> <li>❖ Béland (2003)</li> <li>❖ Del Val et Fuentes (2003)</li> </ul>
Expériences antérieures négatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bovey et Hede (2001)</li> <li>❖ Quinty (2002)</li> <li>❖ Béland (2003)</li> <li>❖ Bareil et Savoie (1999)</li> <li>❖ Bolognese (2002)</li> </ul>
Perception que le changement n'est pas appuyé	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trader-Leigh (2002)</li> <li>❖ Bareil et Savoie (1999)</li> </ul>

Ne crois pas et/ou incompréhension face au changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Côté (2002)</li> <li>❖ Quinty (2002)</li> <li>❖ Lawrence (1954)</li> </ul>
Comportement collectif défensif Désir d'être solidaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trader-Leigh (2002)</li> <li>❖ Bareil et Savoie (1999)</li> </ul>
Perception de changement prématuré	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Côté (2002)</li> <li>❖ Bareil et Savoie (1999)</li> <li>❖ Béland (2003)</li> </ul>
Perception d'un changement imposé Sentiment de manipulation/coercition	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Côté (2002)</li> <li>❖ Béland (2003)</li> <li>❖ Bareil et Savoie (1999)</li> <li>❖ Quinty (2002)</li> <li>❖ Hultman (95) dans Bovey et Hede (2001)</li> </ul>
Difficile d'acquérir de nouvelles connaissances Affaiblissement cognitif	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bareil et Savoie (1999)</li> <li>❖ Argyris (94) dans Trader-Leigh (2002)</li> </ul>
Sentiment de ne pas avoir été traité de manière digne et respectueuse	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hultman (95) dans Bovey et Hede (2001)</li> </ul>
Sentiment que le changement est trop complexe que cela va demander trop d'efforts, trop de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sylin (2000)</li> <li>❖ Béland (2003)</li> <li>❖ Sylin (2000)</li> </ul>

## 2.4 Les conséquences

Après avoir rapporté les causes de la littérature, il nous est paru important de faire de même pour les conséquences. La littérature sélectionnée a été fort généreuse à ce niveau. De fait, nous les avons divisées, comme les causes, en deux catégories : individuelles et organisationnelles.

### 2.4.1 Conséquences individuelles

Lors de l'apparition d'un changement que les employés n'acceptent pas, il y a de la résistance qui va mener très rapidement aux comportements et aux émotions que nous allons décrire. En effet, nous constatons que les conséquences d'ordre individuel ont tendance à faire appel à la sensibilité intérieure, ce qui engendre une panoplie d'émotions qui est difficilement mesurable sinon à travers les comportements qui en découlent.



Selon le contexte, la résistance peut se traduire en méfiance vis-à-vis de l'employeur, ressentiment, anxiété, démotivation (Bovey et Hede, 2001), des protestations, les employés qui font le strict minimum, ou même sabotent le travail (Quinty, 2002) et vont quelquefois nier le changement (Bareil et Savoie, 1999). Nous relevons également que, dans un contexte syndiqué, les employés vont davantage faire part de leurs inquiétudes à leur syndicat. Ils vont leur demander des garanties qu'ils ne perdront pas leur emploi ou de connaître les intentions de la direction (Bareil et Savoie, 1999). De plus, ces mêmes employés ne veulent pas travailler avec de nouveaux collègues dans le cadre de l'implantation d'un changement (Coch et French, 1948).

Certains employés peuvent refuser de collaborer, participer, travailler en équipe, ils peuvent être négligents dans le travail ou faire du zèle, ne pas suivre les directives ou encore faire un travail de moindre qualité, profèrent des plaintes sur l'équipement ou son aspect peu ergonomique. Nous pouvons considérer qu'il y a non seulement des restrictions délibérées face aux nouveaux comportements à adopter, mais également une grande frustration de ces employés (Coch et French, 1948).

Le tableau qui suit tente d'établir une typologie des conséquences individuelles. Nous remarquons que dans toutes ces catégories de conséquences : ressentiment, anxiété, protestation, sabotage, baisse de productivité, manque de coopération, hostilité, etc. ont une connotation négative. De plus, nous avons tenté de distinguer les conséquences d'ordre sentimental (S) et comportemental (C).

**Tableau 2 : Inventaire des conséquences individuelles**

<b>CONSÉQUENCES</b>	<b>AUTEURS</b>	<b>SENTIMENTS (S)/ COMPORTEMENTS (C)</b>
Hostilité envers l'employeur/Ressentiment envers l'employeur	❖ Lawrence (1954) ❖ Béland (2003) ❖ Bovey et Hede (2001)	<b>S</b>
Méfiance envers l'employeur	❖ Bovey et Hede (2001) ❖ Bareil et Savoie (1999)	<b>S</b>
Perte de loyauté	❖ Bovey et Hede (2001)	<b>S</b>
Anxiété au travail Tension psychologique	❖ Bovey et Hede (2001) ❖ Bareil et Savoie (2001)	<b>S</b>

Démotivation	❖ Bovey et Hede (2001)	<b>S</b>
Employés demandent la protection du syndicat	❖ Bareil et Savoie (2001) ❖ Béland (2003)	<b>C</b>
Sabotage	❖ Trader-Leigh (2002) ❖ Béland (2003) ❖ Quinty (2002)	<b>C</b>
Multiplication des absences Retard au travail lors des pauses-café	❖ Béland (2003)	<b>C</b>
Refus de collaborer, participer et/ou travailler en équipe	❖ Béland (2003)	<b>C</b>
Déni du changement, strict minimum, grève du zèle	❖ Bareil et Savoie (2001)	<b>C</b>
Travail de moindre qualité, négligences	❖ Béland (2003)	<b>C</b>
Protestations, contestations, plaintes, griefs	❖ Trader-Leigh (2002) ❖ Bolognese (2002) ❖ Béland (2003)	<b>C</b>
Agressions, actes de violence	❖ Béland (2003) ❖ Lawrence (1954)	<b>C</b>

## 2.4.2 Conséquences organisationnelles

Pour ce qui est des conséquences organisationnelles, Lawrence (1954) en a fait le tour. Il explique que lorsque les entreprises sont confrontées à de la résistance au changement elles assistent à une réduction persistante du rendement, une augmentation des départs, c'est-à-dire des démissions, une augmentation des demandes de transfert, des querelles chroniques, un mauvais climat de travail (Coch et French, 1948), des grèves. L'auteur constate que les expressions marquées d'agressions contre les gestionnaires, comme la contestation des méthodes implantées par les ingénieurs, l'hostilité envers les superviseurs, un manque de coopération avec les superviseurs, des restrictions concernant la productivité, traduisent une fois de plus un mauvais climat de travail (Coch et French, 1948).

Dans le cas d'Hydro-Québec, Béland (2003) constate qu'il y a une plus grande adversité dans les relations de travail, que la croissance de l'activité syndicale est en hausse, que

l'absentéisme augmente, que les congés de maladie se multiplient, que les accidents de travail en réponse au changement sont en hausse. Enfin, lorsque les individus résistent il y a une conséquence directe sur l'ensemble des biens ou services qu'ils devaient initialement produire pour l'entreprise : perte de production, baisse de productivité, qualité moindre des produits et des coûts plus élevés.

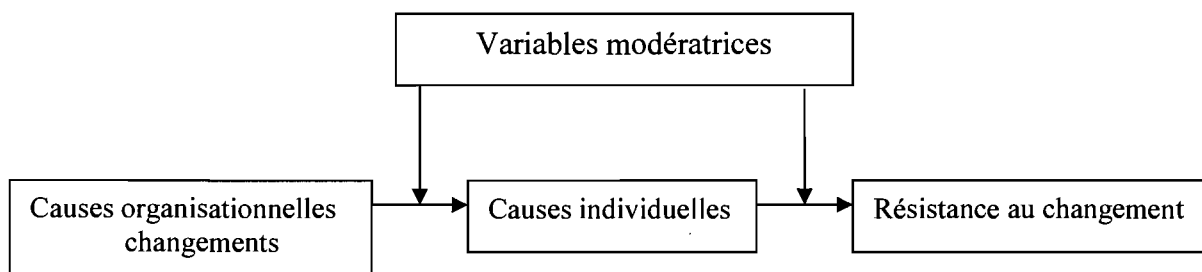
**Tableau 3 : Inventaire des conséquences organisationnelles**

<b>CONSÉQUENCES</b>	<b>AUTEURS</b>
Augmentation des demandes de transferts Augmentation des départs/Roulement	❖ Lawrence (1954) ❖ Béland (2003)
Réduction du rendement Perte de productivité Perte de production	❖ Lawrence (1954) ❖ Béland (2003)
Coût élevé du changement Pertes financières	❖ Trader-Leigh (2002)
Mauvais climat de travail Conflits entre les individus	❖ Quinty (2002) ❖ Lawrence (1954)
Plus grande adversité dans les relations de travail	❖ Béland (2003)
Absentéisme Multiplication des retards	❖ Béland (2003)
Baisse de qualité	❖ Béland (2003)
Augmentation des accidents de travail	❖ Béland (2003)

## 2.5 Les facteurs modérateurs

Les variables modératrices sont celles qui interviennent dans la relation entre les causes organisationnelles et la résistance au changement. Si les causes individuelles peuvent être considérées comme des variables médiatrices entre les causes organisationnelles et la résistance au changement (c'est-à-dire que les changements organisationnels ne peuvent se traduire en attitudes et comportements de résistance au changement sans passer par le filtre des perceptions sentiments, attentes, etc. au niveau individuel), il existe d'autres variables qui peuvent influencer/modérer l'effet des changements organisationnels sur les causes individuelles (par exemple, un changement de taux de rémunération peut produire une anxiété ou une méfiance plus vives chez les individus qui aiment la stabilité ou qui

ont vécu douloureusement un changement semblable dans le passé) ou l'effet des causes individuelles sur la résistance au changement (par exemple, l'anxiété suscitée par un changement pourrait ne pas se traduire par de la résistance si l'individu a confiance dans ses dirigeants ou a été convaincu par l'information distribuée). Ici encore, les variables modératrices se répartissent en deux catégories : les variables modératrices individuelles et les variables modératrices organisationnelles.



### 2.5.1 Au niveau individuel

Lors de notre recension des écrits, nous avons identifié certains facteurs modérateurs individuels. Ces derniers permettent de tempérer les causes organisationnelles et ont le pouvoir d'augmenter ou de diminuer la résistance.

Une auteure (Trader-Leigh, 2002) note que l'intérêt personnel face au changement, l'impact psychologique qu'il peut avoir, les effets relatifs à la distribution, la compatibilité culturelle et les facteurs politiques sont souvent pris en considération par les individus qui vivent le changement. De plus, nous avons comme autre facteur le nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise et dans ladite tâche des employés, leur compétence, leur intégrité (c'est-à-dire s'ils sont fidèles à leurs valeurs), s'ils sont des visionnaires (c'est-à-dire plus ouvert au changement), leur honnêteté et leur habileté à communiquer en utilisant des données rationnelles et émotionnelles (Quinty, 2002).

Béland (2003) divise les facteurs modérateurs individuels en trois catégories, les unes aussi importantes que les autres. Tout d'abord, il y a les caractéristiques sociodémographiques, ces dernières renferment le sexe, l'âge, la scolarité, l'origine sociale, etc. Ensuite, ce sont les variables professionnelles. Elles sont au nombre de trois :

l'ancienneté dans le poste, dans l'organisation et les expériences passées avec des technologies. Enfin, le processus psychologique où nous avons le sentiment de peur et de perte.

L'interprétation que nous pouvons faire avec la peur qui se retrouve chez Béland (2003) comme facteur modérateur, alors que nous l'avons classée dans les causes individuelles de la résistance, laisser présager que les sentiments face au changement sont des causes individuelles de résistance, mais que des facteurs de personnalité tels que la propension à faire de l'anxiété sont des variables modératrices qui peuvent amplifier l'anxiété face au changement organisationnel et donc la résistance au changement.

**Tableau 4 : Inventaire des facteurs modérateurs individuels de la littérature**

<b>FACTEURS MODÉRATEURS IND.</b>	<b>IMPACTS</b>	<b>AUTEURS</b>
Caractéristiques sociodémographiques : Sexe Âge Scolarité Origine sociale	? ? ? ?	❖ Béland (2003) ❖ Trader-Leigh (2002)
Ancienneté : -dans le poste -dans l'organisation -expériences passées avec les changements	A A R	❖ Quinty (2002) ❖ Béland (2003)
Personnalité : -honnêteté -habileté à communiquer -ouverture au changement -intégrité	R R R R	❖ Quinty (2002) ❖ Béland (2003) ❖ Bareil et Savoie (1999)
Compétence (connaissances)	R	❖ Bareil et Savoie (1999)
Loyauté/engagement/mobilisation	R	❖ Trader-Leigh (2002) ❖ Bareil et Savoie (1999)
Intérêt face au changement Compatibilité culturelle	R R	❖ Trader-Leigh (2002)

Le tableau 4 tente de dresser un inventaire des facteurs modérateurs individuels trouvés dans la littérature. La colonne « impacts » dans le tableau qui suit indique le sens attendu

dans lequel ces variables interviennent. Est-ce qu'elles contribuent à augmenter (A), à réduire (R) la résistance au changement ou si l'impact est inconnu (?).

### **2.5.2 Au niveau organisationnel**

Pour ce qui est des facteurs modérateurs organisationnels, nous avons constaté qu'ils sont au niveau des pratiques de gestion, mais aussi d'ordre relationnel. De nombreux gestionnaires tentent de contrôler les politiques de changement ou l'intérêt des parties prenantes. Ces derniers ont souvent tendance à imposer le changement (Trader-Leigh, 2002), ce qui ne facilite pas nécessairement son acceptation auprès des employés. Elle identifie l'importance des pratiques (ou programmes) de gestion mises en place, mais aussi des attitudes manifestées lors de l'implantation.

Pour sa part, Sylin (2000) rapporte deux facteurs modérateurs : la taille du groupe et la complexité de la tâche. Plus un groupe est petit, plus son évolution se fait facilement, les individus qui le composent se sentent à l'aise d'échanger sans aucune crainte de représailles ou de jugement. La satisfaction des membres est grande, ce qui sous-entend que la résistance n'existe pas ou est quasi absente. Pour ce qui est de la complexité de la tâche, il faut être en mesure de distinguer sa nature et l'environnement dans lequel elle sera exécutée ce qui déterminera sa réceptivité auprès des employés. Ces paramètres jouent un rôle de modération entre le changement et la résistance.

Au niveau des pratiques, nous avons relevé qu'il y en a qui favorisent ou désavantagent les processus d'implantation du changement. Notamment, pour favoriser on pourrait enquêter afin de s'assurer de la pertinence et de l'opportunité de l'idée de changement et qu'elle est unique en son genre. En faisant appel à toutes les informations concernant le projet, en suggérant des tests-pilote, en jouant à l'avocat du diable et en préparant l'argumentation, les agents de changement peuvent s'assurer que l'idée n'a jamais été soumise et le moment opportun pour la présentation (Quinty, 2002). L'auteure continue en soulignant l'importance de se faire des alliés dans le milieu de travail c'est-à-dire que les gestionnaires doivent avoir un style de leadership adapté à la situation (Bareil et Savoie, 1999) et doivent tenir compte du type de personnalité et des compétences des

employés. En quelque sorte, il serait bon de cibler les défenseurs du changement parmi les employés.

Toujours en ce qui a trait aux pratiques, John C. Maxwell dans Laroque (2003) explique que « les leaders efficaces savent qu'il faut d'abord toucher le cœur des gens avant de leur demander un coup de main. Vous ne pouvez pas faire agir les gens sans d'abord les toucher par l'émotion. Le cœur vient avant la tête ». Il entend par là que la résistance au changement ne survient pas uniquement à cause d'étape à franchir, de processus complexe ou d'incompréhension, elle survient également si le cœur n'y est pas. De plus, les gestionnaires doivent réaliser que leurs valeurs, leurs habiletés, leurs attitudes, leur crédibilité et leur approche en gestion peuvent faire une différence significative au niveau de la résistance.

Au niveau des pratiques Béland (2003) a établi neuf facteurs modérateurs organisationnels qui selon sa recherche modifient la relation entre le changement et la résistance : la formation, la communication, la participation, le soutien, la négociation et l'entente, la manipulation, la coercition explicite et implicite, les autres pratiques et les actions organisationnelles à éviter.

Au niveau des attitudes, nous avons constaté que les auteurs ont surtout considéré le respect. Ce dernier détient une place importante dans la concrétisation et dans l'acceptation du changement. Lawrence (1954) explique qu'il est bien de faire participer les employés, sur une base respectueuse.

Dans le même ordre d'idées, Bareil et Savoie (1999) précisent que :

« La direction de l'organisation doit être prête à informer rapidement et de façon transparente tous les partenaires concernés par le changement.

Le climat au sein de l'organisation doit être propice au changement, être basé sur la confiance et caractériser par un minimum de conflits.

Les cadres intermédiaires doivent être impliqués dans la mise en œuvre du changement de sorte qu'ils puissent être à l'écoute des besoins et des préoccupations des employés et puissent y répondre intelligemment.»

Les gestionnaires expliquent les enjeux organisationnels et les raisons ayant motivé l'adoption du projet de changement, ainsi que la place que ce dernier occupera parmi les autres projets de changement, tout en démontrant de la détermination quant aux résultats à atteindre. Bref, créer une ouverture au changement. De plus, les auteurs constatent une importance à livrer les détails du projet de changement et de passer en revue, avec les employés, toutes les étapes à réaliser avant d'arriver à l'implantation finale du changement. La direction doit percevoir l'ampleur réelle de l'intervention nécessaire (Béland, 2003) et dans une moindre mesure ne pas limiter le changement à un seul service surtout lorsqu'il y a un impact sur plusieurs autres services. Ceci étant, ils jouent un rôle de premier plan, soit celui d'encourager les nouvelles pratiques, mieux comprendre les employés et intervenir judicieusement auprès d'eux. Les organisations doivent en tout temps prendre les moyens nécessaires pour motiver leurs employés.

Coch et French (1948) vont jusqu'à proposer des primes aux employés lorsqu'ils sont transférés d'un poste à un autre comme source de motivation. Les auteurs ont également souligné l'importance de favoriser la compréhension du changement et l'importance d'avoir l'aide du syndicat en ce qui a trait aux mises à pied pour une raison d'amélioration de l'efficacité.

Pour sa part, Yven (2006) propose des « activités pour dynamiser le changement<sup>14</sup> » qui sont au nombre de trois. Tout d'abord, il parle de l'importance d'identifier et de communiquer clairement la stratégie de changement à la partie prenante. En faisant ainsi, les employés sont au courant des objectifs, de la vision et des effets négatifs de l'organisation. Ensuite, il y a la formation. L'auteur affirme, tout comme Trader-Leigh (2002) que le meilleur moyen pour faciliter l'approbation du changement de la part des employés est la formation entre autres par des tests pilotes qui sont par la suite validés. Enfin, il y a l'accompagnement qui selon lui est d'offrir aux employés les outils

---

<sup>14</sup> <http://www.thesame-innovation.com/Jitec/Jitec.php?Id=299>



nécessaires afin de faciliter le changement tout en réduisant les causes possibles de résistance. Cela nous ramène à la formation, la communication, le jumelage d'employés afin de rendre le changement plus facile. Il nous explique également que certains facteurs sont d'ordres structurels et/ou conjoncturels. Il entend par là que les conditions de travail, le fonctionnement et le climat de l'entreprise<sup>15</sup> sont des facteurs qui vont contribuer à l'augmentation ou la diminution de la résistance au changement.

Certains auteurs, dont Côté (2002), croient qu'il y a quatre sources d'amplification de la résistance dans la manière d'instaurer le changement. Il peut-être prématuré, elle entend par là que les gestionnaires sont trop rapides à décréter le changement et en même temps ils oublient de s'établir affectivement auprès des équipes de travail. Ensuite, le changement peut-être imposé. Par conséquent, il faudrait laisser aux employés une part de pouvoir décisionnel en ce qui a trait à certaines décisions d'implantations selon Coch et French (1948). Puis, le changement peut-être mal expliqué, l'auteur précise que les employés veulent comprendre l'importance de la modification, pourquoi on y a recourt et dans quel but. Enfin, le changement n'est souvent pas appuyé. C'est-à-dire qu'il faut d'ores et déjà évaluer ce que les gens sont en mesure de faire et mettre tous les moyens possibles à leur disposition afin de permettre sa réalisation. À travers ces auteurs, on retrouve donc différentes pratiques de gestion associées à la planification, à la participation et à la communication.

À propos de cette dernière, Sylin (2002) affirme que les entreprises doivent favoriser la communication en la rendant la plus transparente possible tout en utilisant les termes appropriés selon les situations. Par conséquent, une bonne communication rendra le groupe cohérent tout en réduisant les risques de résistance. De plus, Laroque (2003) réitère qu'il est très important que les gestionnaires accompagnent les employés dans le changement. Notamment, il déconseille d'avoir recours à des consultants ou des spécialistes en ressources humaines, car cette tâche revient aux gestionnaires.

---

<sup>15</sup><http://www.thesame-innovation.com/Jitec/Jitec.php?ld=299>

Enfin, dans sa recherche, Lawrence (1954) rapporte que la place accordée aux individus dans le processus de changement, tout comme le temps peut être garant d'une bonne acceptation.

Le tableau qui suit reprend la même légende que le tableau précédent. Comme on le voit, il reflète la littérature en présentant aussi bien des pratiques que des attitudes. Rappelons que la colonne « impacts » indique le sens attendu dans lequel ces variables interviennent. Celles-ci ont été formulées dans un sens positif qui contribue à réduire la résistance, étant donné que l'absence de pratique ou l'attitude inversée contribuent à l'augmenter.

**Tableau 5 : Inventaire des facteurs modérateurs organisationnels de la littérature**

<b>FACTEURS MODÉRATEURS ORG.</b>	<b>IMPACTS</b>	<b>AUTEURS</b>
Communication : -faire le point, expliquer, montrer les avantages -laisser les employés s'exprimer -dédramatiser, rassurer	R R R	❖ Yven (2006) ❖ Bareil et Savoie (1999) ❖ Sylin (2000)
Formation	R	❖ Yven (2006) ❖ Lawrence (1954)
Attribution de bonus	R	❖ Coch et French (1948)
Validation du changement (pertinence, opportunité, test, etc.)	R	❖ Quinty (2002) ❖ Bareil et Savoie (1999)
Impliquer les employés, se faire des alliés (aide technique, agent de changement)	R	❖ Trader-Leigh (2002) ❖ Quinty (2002)
Traitement respectueux et digne des employés	R	❖ Lawrence (1954)
Climat de confiance Honnêteté (promesse, transparence)	R R	❖ Lawrence (1954)
Taille du groupe réduite	R	❖ Sylin (2000)
Temps accordé au changement	R	❖ Lawrence (1954)

La colonne « impacts » dans le tableau qui suit indique le sens dans lequel ces variables interviennent. Est-ce qu'elles contribuent à augmenter (A), à réduire (R) la résistance au changement ou si l'impact est inconnu (?).

## 2.6 Rôle du service des ressources humaines

Dans le contexte organisationnel, nous ne pouvons faire une telle recherche sans nous attarder au rôle joué par le service des ressources humaines. Nous avons donc décidé de vérifier ce que la littérature nous rapporte à cet effet.

Tout d'abord, il est souvent facile pour le gestionnaire de focaliser son attention et de se préoccuper du côté technique du changement en traitant les éléments quantifiables et prévisibles, tels que des stratégies et des plans d'action, la rentabilité potentielle et la rationalisation des ressources (Bovey et Hede, 2001). Les gestionnaires ont alors tendance à négliger et à ignorer la dimension humaine qui est également importante lors de l'application d'un changement. Côté (2002) parle davantage de prendre le temps de parler aux gens tandis que Quinty (2002) propose de :

« Rencontrer les employés un par un, pour les connaître et, surtout, pour leur permettre d'exprimer leurs craintes et leur avis sur l'avenir de leur entreprise. Permettre aux réticents de s'exprimer. »

Le volet humain dont devrait tenir compte le service des ressources humaines peut s'exprimer par exemple, en interrogeant les employés qui ont subi le même genre de changement. Les inciter à venir parler de leurs expériences ou encore proposer aux employés d'aller visiter d'autres sites d'implantation du changement. De plus, le gestionnaire des ressources humaines peut favoriser les rencontres et les réunions entre collègues et confier aux personnes motivées un rôle d'agent de changement ou d'aide technique auprès des autres employés (Bareil et Savoie, 1999).

Lawrence (1954) va dans le même sens en expliquant que les gestionnaires des ressources humaines doivent s'occuper des employés au même plan qu'ils s'occupent des agents de changement notamment en répondant adéquatement à leurs questions. Quinty (2002) aborde aussi l'aspect humain en expliquant qu'il faut permettre aux employés d'émettre des idées sur le changement, leur expliquer en quoi, le changement est bénéfique pour les gens et pour l'entreprise. En employant un tel comportement face aux

deux protagonistes (soit les agents de changements et les employés), la performance organisationnelle augmentera de façon assez considérable, l'inquiétude des employés diminuera, ils accepteront plus facilement la critique et accorderont une attention spécifique aux problèmes.

Nous avons relevé que le service des ressources humaines doit agir avec beaucoup de discernement et de doigté (Côté, 2002), à la limite offrir aux cadres des formations qui les amènent à abandonner la gestion autoritaire traditionnelle pour une approche participative et consensuelle et s'assurer que le projet d'innovation est en béton (Quinty, 2002). Cette dernière rapporte que les gestionnaires doivent travailler sur eux-mêmes. Elle s'exprime en disant que le changement commence en « nous d'abord ». Ceci étant, un bon agent de changement a une bonne écoute, une grande sensibilité, de la finesse pour détecter les émotions et pour lire le non verbal.

Les gestionnaires des ressources humaines jouent un rôle de solutionnaire de problèmes. Dans un contexte de changement, ces derniers doivent contribuer à élaborer des stratégies qui résolvent les problèmes à long terme (Côté, 2002).

## **2.7 Types de recherche et mesures des variables**

Dans cette section nous ferons ressortir quelques caractéristiques de base des recherches étudiées et les différentes mesures ou typologies que nous avons trouvées dans la littérature et qui sont utilisées par les chercheurs lors de leurs vérifications expérimentales. Avant d'en arriver là, nous ferons une brève description des recherches consultées. Celles-ci sont présentées plus en détail dans l'annexe 1.

### **2.7.1 Brève description des recherches consultées**

La première recherche sélectionnée est d'ordre quantitatif et se penche essentiellement sur une stratégie d'adaptation ainsi que des mécanismes de défense *adaptative* et *inadaptée* d'un individu face à la résistance. Les auteurs, Bovey et Hede (2001), se sont interrogés sur le contrôle exercé par les gestionnaires lors des phases de résistance suite à

l'implantation d'un changement organisationnel. Ils ont formulé une variable dépendante *résistance comportementale au changement*, deux variables indépendantes *mécanisme de défense inadaptée* et *mécanisme de défense adaptative* et deux hypothèses qui se lisent comme suit : plus le niveau des mécanismes de défense inadaptée est élevé, plus le niveau de la résistance comportementale au changement est élevé et plus le niveau des mécanismes de défense adaptative est élevé, plus le niveau de la résistance comportementale au changement est bas. Pour recueillir leurs données, les auteurs ont distribué des questionnaires à 615 employés sur leur lieu de travail provenant de neuf entreprises ayant subi des changements majeurs.

Ensuite, nous avons une analyse quantitative avec mesure de Trader-Leigh (2002). L'auteur a utilisé deux méthodes d'observations. D'une part, elle a fait appel à une observation ethnographique; et d'autre part, elle a administré des entrevues. Cette étude empirique représente une recherche exploratoire et descriptive faisant appel à une étude de cas visant à évaluer le phénomène de résistance. L'auteur a identifié une variable dépendante, la *résistance au changement* et s'est intéressé à trois questions : 1°) les *variables reliées à la résistance*, 2°) les *causes fondamentales* et 3°) le *niveau de la résistance*. Trader-Leigh (2001) analyse l'attitude des parties prenantes face au changement ainsi qu'à la résistance au changement.

Créer le désir du changement de Côté (2002) est un article professionnel dans lequel l'auteur a fait des constats d'ordre qualitatif, mais sans mesure. La question de recherche de l'auteure était : comment se fait-il que dans tant de cas, les changements soient pénibles, longs à se réaliser et trop coûteux? Afin d'arriver à répondre adéquatement à cette interrogation, elle a préparé une entrevue, notamment avec un dirigeant d'entreprise ayant de nombreuses expériences en ce qui a trait à l'implantation et la gestion du changement. Côté (2002) a identifié une variable dépendante la *résistance au changement* et une indépendante *cause de résistance*.

Tout comme Côté (2002), Quinty (2002) a rédigé un autre article sur le changement qu'on peut tout de même catégorisé de type qualitatif avec mesure. Sa méthodologie était

d'administrer quatre entrevues semi-dirigées à quatre individus (agent de changement) qui ont tous vécu un changement dans leurs organisations. Nous avons eu droit à une analyse de contenu tentant de répondre aux questions suivantes : voulez-vous que les choses changent? Pourquoi ne deviendriez-vous pas agent de changement? Elle a établi une variable dépendante, soit le *changement* et quatre variables modératrices organisationnelles *avoir l'influence, vaincre la résistance, organisation bureaucratique et organisation organique* dont elle cherche à mesurer l'impact.

Puis, nous avons une autre recherche quantitative tout en étant normative, dans laquelle les auteurs, Bareil et Savoie (1999), n'ont émis aucune hypothèse. Ils ont plutôt articulé des variables dans un cadre explicatif afin d'établir une méthode pour comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Pour réaliser ce cadre, les auteurs ont utilisé le modèle des attentes des employés qui anticipe les réactions des employés face au changement. Bareil et Savoie (1999) exposent que le succès du changement organisationnel est lié intimement à la dynamique des individus et à la façon dont les responsables comprennent et gèrent les besoins et préoccupations des employés face au changement. Enfin, Bareil et Savoie (1999) ont également utilisé un volet expérimental en observant les individus dans leur milieu de travail, soit un environnement manufacturier, tout en utilisant une méthode déductive, c'est-à-dire qui « caractérise un processus de raisonnement logique des propositions indiquées<sup>16</sup> ».

« How to deal with resistance to change » de Lawrence (1954) est une recherche qui s'est principalement appuyée sur deux études effectuées par d'autres chercheurs. C'est une étude qualitative prescriptive dans laquelle l'auteur s'est posé trois questions : pourquoi les employés résistent au changement? Peut-il y avoir un changement technique sans changement social? Y a-t-il une manière facile pour les gestionnaires de mettre en branle les changements qui marquent le progrès? Ceci étant, cette dernière ne renferme aucune hypothèse, mais s'appuie sur deux variables indépendantes (changement social et changement technique) et une variable dépendante (résistance au changement). Malheureusement, la méthode d'analyse n'a pas été indiquée dans l'article.

---

<sup>16</sup> <http://economics.about.com/cs/economicsglossary/g/deductive.htm>

Nous avons aussi consulté le mémoire de maîtrise de Philippe Béland (2003). Ce dernier s'est intéressé au phénomène de la résistance au changement technologique des employés d'Hydro-Québec. Sa recherche est qualitative avec vérification expérimentale (analyse de contenu de type catégoriel). Son mémoire visait à élucider le phénomène de la résistance au changement technologique, à savoir ses formes, ses manifestations, ses déterminants et les actions organisationnelles visant à les réduire. Nous retrouvons comme variables indépendantes les facteurs explicatifs individuels de la résistance au changement (âge, sexe, origine sociale et niveau de scolarité).

Puis, nous avons une dernière recherche qualitative avec mesure, celle de Coch et French (1948). Les auteurs se sont demandé pourquoi les gens résistent au changement si fortement et quelles sont les mesures à prendre pour surmonter cette résistance. Ils ont identifié les comportements avant et après le changement. Parmi ceux-ci, nous avons la frustration lors du changement (assimilable à la résistance au changement) qui a été choisi comme variable dépendante. La méthodologie préconisée était d'introduire le changement de trois façons différentes afin de séparer les groupes de travailleurs et observer leurs comportements. Le changement a été implanté à un groupe de façon « unilatérale » c'est-à-dire qu'ils ont informé les employés des nouvelles procédures à adopter, le deuxième groupe a reçu une formation des nouvelles procédures par leurs collègues de travail et le dernier groupe a été mis au courant des nouvelles procédures avec des représentations graphiques expliquant les bénéfices potentiels. Les auteurs ont fait de petites réunions avec différentes équipes de travail, pour finalement se rendre compte que le premier et dernier groupe avait des réactions plus marquées. Pour le premier, une augmentation des griefs avec une diminution du chiffre d'affaires tandis que l'autre groupe a atteint des records inattendus avec un meilleur rendement sans perte du chiffre d'affaires. Bref, il s'ensuit donc trois niveaux de participation au changement : nul, indirect, direct et une observation de ce qui se passe en ce qui concerne le rendement et le moral de chaque groupe. Les auteurs ont donc recommandé la participation pour surmonter la résistance au changement.

Les articles de Côté (2002) et Quinty (2002) ainsi que les recherches de Lawrence (1954), Coch et French (1948) n'ont pas précisé leurs mesures. Toutefois, nous présumons, selon notre compréhension qu'elles sont d'ordre qualitatif puisqu'elles visaient dans un sens à déterminer la nature et la qualité des composantes de la résistance au changement.

Voici un tableau récapitulatif pour identifier les différents types de recherche :

**Tableau 6: Types de recherches**

<b>Quantitatif</b>	<b>Qualitatif avec vérification expérimentale (chiffrée)</b>	<b>Qualitatif prescriptif</b>	<b>Qualitatif avec vérification expérimentale (non chiffrée)</b>
Bovey et Hede (2001)	Lawrence (1954)	Côté (2002)	Coch et French (1948)
Trader-Leigh (2002)	Quinty (2002)		Bareil et Savoie (1999)
Bareil et Savoie (1999)	Béland (2003)		



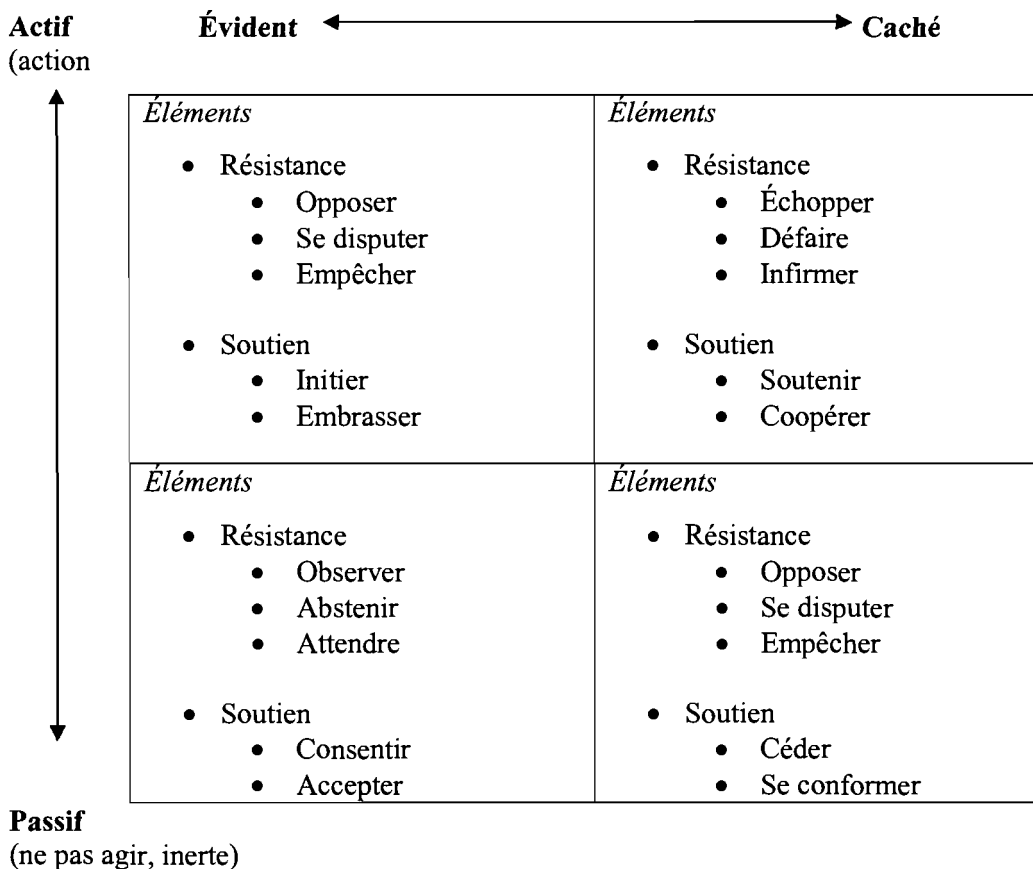
## 2.7.2 Mesure des variables

En règle générale, nous avons trouvé peu de mesures; il faut dire qu'une forte proportion des recherches consultées était d'ordre qualitatif et ne se préoccupait pas de mesures expérimentales. Nous avons néanmoins trouvé quelques mesures ou échelles d'attitudes.

### 2.7.2.1 La résistance au changement

En ce qui a trait à la mesure de la résistance au changement, Bovey et Hede (2001) font appel à une échelle d'intervalle de sept points, avec 20 indicateurs qu'ils ont développés dans le but de mesurer l'intention comportementale des individus vers le changement organisationnel tel que mentionné plus haut. L'échelle a été élaborée afin de mesurer le support et le comportement de résistance en construisant des mots clefs dérivés dans le quadrant actif – passif et évident – caché tel qu'illustré dans la figure qui suit.

**Figure 3 : Échelle d'intervalle selon Bovey et Hede (2001)**



Les mots clefs présentés dans cette figure sont listés au hasard et certains doivent être inversés pour l'agrégation finale conduisant à la mesure de l'intention comportementale de l'individu. Étant donné que cette échelle est nouvelle et a été spécialement conçue pour cette recherche, les auteurs n'ont pas été en mesure de confirmer la fiabilité et la validité. Néanmoins, l'échelle a été jugée satisfaisante durant les pré-tests des questionnaires.

Trader-Leigh (2002) a pour sa part utilisé une mesure de la résistance au changement à trois niveaux. Au premier niveau, les idées des individus sont interrogées et confrontées. Au second niveau, le fait que la résistance soit plus approfondie que le changement indique qu'il y a d'autres forces au travail tel que la méfiance, le changement de culture, et la perte de contrôle. Le dernier niveau renferme des formes de résistance profondément enfoncée et établie.

En fait, la plupart des auteurs mesurent la résistance à partir des symptômes de cette résistance, soit les attitudes et comportements manifestés lors du processus de résistance au changement. C'est ce que Béland (2003) appelle les comportements associés à la résistance (mesures dilatoires, sabotage, zizanie, etc.). Dans sa recherche qualitative, Béland (2003) identifie certains propos ou réflexions qui sont à la source de ces comportements associés à la résistance (voir le tableau qui suit<sup>17</sup>).

---

<sup>17</sup> Tableau XV : Propos portant sur la résistance au mode d'introduction du changement, mémoire de Béland 2003.

**Tableau 7 : Propos portant sur la résistance au mode d'introduction du changement<sup>18</sup>**

<i>Propos tenus</i>	<i>Nb. De participants ayant manifesté un comportement associé à la résistance</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ça dépend ce qu'on veut, quel est le mandat et quel est notre besoin réel, parce que tout ça évolue, il faut établir notre besoin avant;</li> <li>• Il faut savoir ce qu'il y a de disponible, on va se perdre, c'est quoi le problème que l'on veut régler;</li> <li>• On est en mode exploratoire, on ne sait trop pourquoi on est arrivé ici et ce que l'on veut exactement;</li> <li>• Il pourrait y avoir d'autres alternatives intéressantes, il faudrait que quelqu'un vienne nous en parler et nous exposer les grandes lignes;</li> <li>• Peut-être que ça fonctionnerait, on élimine les déplacements des agents et on va donner satisfaction à nos clients. Je pense pas qu'on devrait rejeter cette idée tout de suite;</li> <li>• Les agents ne sont pas contre le projet, ils ont un intérêt, mais c'est gros, lourd et non optimal. Je suis pas sûr que ça va marcher. Même avec un autre bidule, il faut s'attendre à une réaction importante.</li> <li>• On s'approche de la dernière année de convention, on s'en va en négo, le timing n'est pas très bon, il va sûrement y avoir de la pression,</li> </ul>	<p>4/7 (57.14 %)</p>

Nous retrouvons alors comme mesure de la résistance au changement ce que nous avons appelé conséquences individuelles et dont nous avons fait la liste dans une typologie ad hoc dans le chapitre 2, section 2.4.1 (tableau 2).

<sup>18</sup> Mémoire de Béland 2003

### 2.7.3.2 Autres variables

Ayant sélectionné majoritairement des recherches qualitatives, peu d'autres variables ont été mesurées en vue d'une vérification expérimentale.

Dans Lawrence (1968), nous avons néanmoins trouvé une mesure du changement technique dans ses composantes technique et sociale. Voici une reproduction du tableau qu'il nous a présenté pour décrire ce changement et en mesurer les résultats :

**Tableau 8: Deux modèles opposés de comportement humain<sup>19</sup>**

<b>Changement</b>			
	<i>Aspect technique</i>	<i>Aspect social</i>	<i>Résultats</i>
Épisode 1	Nettoyer les pièces avant de les assembler	Soutenir le rapport travail habituel de l'opérateur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aucune résistance</li> <li>2. Résultat technique utile</li> </ol>
Épisode 2	Utiliser de nouvelles pièces à assembler	Menace le rapport travail habituel de l'opérateur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Signe de résistance</li> <li>2. Aucun résultat technique utile</li> <li>3. Manque de faciliter pour le changement</li> </ol>

Dans Bovey et Hede (2001) nous avons trouvé une mesure des stratégies de défenses individuelles face au changement technologique. Certains de ces mécanismes sont considérés comme déviants. Voici la liste de ces mécanismes avec la description permettant de les mesurer.

---

<sup>19</sup> Lawrence, 1968

**Tableau 9: Description des mécanismes de défense<sup>20</sup>**

<b>Mécanismes de défense</b>	<b>Description</b>
Humeur (adaptative)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en mettant de l'emphase sur des aspects amusant et ironique.
Anticipation (adaptative)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en expérimentant ou en anticipant les conséquences et les réactions émotionnelles et tout en considérant des réponses et solutions alternatives réalistes.
Déni (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en refusant de reconnaître certains aspects pénibles de la réalité externe ou des expériences subjectives qui sont évidentes pour les autres.
Dissociation (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe avec la perturbation de l'intégration usuelle des fonctions de la consciente, de la mémoire, de notre perception et de l'environnement.
Effet d'isolation (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en séparant les idées des sentiments originalement associés entre eux. Les individus perdent de vue les sentiments associés aux idées données en restant au courant des éléments cognitifs.
Projection (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe en attribuant faussement à un autre leur propre sentiment, impulsion et pensée inacceptables.
Extériorisation (maladaptive)	Un individu doit gérer le stress interne/externe par ses actions plutôt que par ses réflexions ou sentiments en incluant les transferts qui sont les récréations des expériences des relations présentes de celles de l'enfance.

Pour répondre à la question quels facteurs sont des causes fondamentales de résistance et quel est le niveau de la résistance? Trader-Leigh (2001) a tenté d'élaborer une typologie des causes de la résistance à partir de 24 variables identifiant des causes possibles de la résistance. Nous présentons cette typologie ci-dessous en rapportant les valeurs propres de l'analyse factorielle qui a permis de la faire ressortir les facteurs et de calculer les pourcentages de variance contenue dans chaque facteur :

---

<sup>20</sup> Bovey et Hede, 2001

**Tableau 10: Typologie des causes<sup>21</sup>**

<b>Variables</b>	<b>Valeurs propres</b>	<b>Pourcentage</b>
Récompenses	3,743176	25,19
Politique	2,199659	14,80
Contrainte politique	2,251283	15,15
Contraintes opérationnelles	1,451603	9,77
Bénéfice	1,168242	7,86
Soutien culturel	0,989753	6,66
Accord de but	0,979948	6,59
Engagement	0,900122	6,06

Par rapport à notre modèle, cette typologie déborde les causes à proprement parler pour inclure des facteurs modérateurs organisationnels. Elle est donc plus à rapprocher de notre typologie ad hoc élaborée dans la section 2.5.2 (tableau 5) que dans la section sur les causes individuelles (section 2.3.2; tableau 1).

Pour leur part Coch et French (1948) ont mesuré le moral « selon que les attitudes sont positives ou négatives, l'employé fournit plus ou moins d'effort et manifeste plus ou moins d'intérêt, ce qui influence ordinairement la nature de ses relations au travail et son rendement<sup>22</sup> ». Étant donné que le moral est un état d'être difficile, il est souvent mesuré en faisant un lien avec la satisfaction et les différents résultats au travail. De fait, « les concepts qui ont été classiquement associés à la satisfaction sont : la performance au travail, le turnover (quitter son emploi), l'absentéisme, l'engagement dans l'organisation, l'engagement dans le travail<sup>23</sup>. »

<sup>21</sup> Trader-Leigh, 2002

<sup>22</sup> [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp)

<sup>23</sup> <http://www.unice.fr/LPEQ/Membres/enseignants/Cambon/LA%20SATISFACTION%20AU%20TRAVAIL.pdf>

## 2.8 Relations significatives mises en évidence dans la littérature

Cette section tente de mettre en lumière les quelques relations significatives trouvées dans la littérature.

Les résultats recueillis dans la recherche de Bovey et Hede (2001) ont démontré une corrélation positive entre cinq mécanismes de défense inadaptés (*projection, extériorisation, effet d'isolation, dissociation et déni*) et le comportement à résister au changement. En contrepartie, le mécanisme de défense adaptatif de l'*humeur* s'est révélé négatif face aux intentions à résister. Deux interventions stratégiques ont été identifiées comme pouvant être utilisées par les gestionnaires afin d'identifier les effets des mécanismes de défense sur la résistance durant la période de changement dans les organisations. Voici l'explication des auteurs sous forme de tableau corrélationnel :

	1	2	3	4	5
1. Intentions					
2. Projection	0.32***				
3. Extériorisation	0.14***	0.22***			
4. Isolation	0.14***	0.20***	0.09**		
5. Dissociation	0.12**	0.08*	0.23***	0.26***	
6. Déni	0.09*	0.07	0.15***	0.19***	0.58***

**Note :** \* $p \leq 0.05$  \*\* $p \leq 0.01$  \*\*\* $p \leq 0.001$   $n = 615$

Dans la recherche qualitative de Lawrence (1954), nous avons une relation significative entre la participation qui se trouve être un effet d'un facteur modérateur organisationnel et la résistance au changement des employés. Lawrence (1954) nous indique que le groupe ayant totalement participé et contribué au changement n'a pas résisté tout en augmentant leur productivité. Malheureusement, nous ne pouvons pas expliquer la force de la relation puisque l'auteur ne fournit aucun chiffre qui montre le degré de corrélation.

Coch et French (1948) ont identifié une relation entre l'attitude des gestionnaires (employeurs) et la résistance au changement. Ils ont observé le comportement des employés d'une usine lors d'un changement, sans toutefois éprouver le besoin de chiffrer leur recherche en termes de preuve significative. Lawrence (1954) a également démontré

une relation entre l'attitude du gestionnaire et la résistance au changement non chiffrée. Plus un employeur a une attitude conciliante et participative face aux employés, moins ces derniers sont portés à résister.

Nous avons d'ailleurs noté l'importance que ces recherches ont accordée à l'implantation. Cinq de nos recherches, c'est-à-dire celles de Bovey et Hede (2001), Bareil et Savoie (1999), Lawrence (1954), Coch et French (1948) et Béland (2003) ont à leur tour expliqué l'importance générale de l'implantation dans un processus de changement. Par implantation ils évoquent les méthodes, les programmes mis en place ainsi que l'attitude des gestionnaires. Ils ont observé sur le terrain, mais n'ont malheureusement pas donné de chiffre visant à appuyer leurs résultats.

Béland (2003) a lui aussi identifié des relations potentielles en mesurant les associations entre ses variables modératrices c'est-à-dire l'âge, le sexe, l'origine sociale, la scolarisation, l'ancienneté dans l'emploi et l'expérience du changement et la résistance. De tous les auteurs consultés, il est le seul à avoir identifié la relation potentielle qui existe entre la résistance et ces facteurs modérateurs individuels. Voici une reproduction simplifiée du tableau XVII de Béland (2003) :

<b>Caractéristiques individuelles</b>	<b>Échantillon</b>	<b>Relation</b>
<b>Âge</b>	Entre 38 à 52 ans	Résultats contradictoires
<b>Sexe</b>	83 % d'hommes	Les hommes résisteraient plus que les femmes
<b>Origine sociale</b>	56 % proviennent de Montréal et 44 % de l'extérieur	Classe sociodémographique <sup>24</sup> défavorisée influe favorablement les interventions de changements

<sup>24</sup> Dans son mémoire Béland (2003) parle de classe socioéconomique et nous croyons que c'est une erreur selon la description de l'échantillon. Toutefois, dans son texte il évoque la classe sociodémographique en donnant comme exemple qu'un aspect géographique.



<b>Scolarisation</b>	2/3 de l'échantillon ont fait le secondaire	Résultats contradictoires possèdent un niveau d'éducation de type secondaire.
<b>Ancienneté dans l'emploi</b>	La majorité de l'échantillon possède entre 6 à 18 ans d'ancienneté	Plus il y a d'ancienneté dans le poste, plus le comportement de résistance est susceptible d'apparaître
<b>Expérience du changement</b>	Peu d'expérience	Une grande expérience contribue à l'adoption d'un comportement favorable

Enfin, nous avons une cause qui est apparue dans quatre recherches sur huit, la peur. Bovey et Hede (2001), Quinty (2002), Bareil et Savoie (1999), Del Val et Fuentes (2003) et Béland (2003) ont tous identifié la peur sous différents angles tels que la peur de ne pas être capable de s'adapter, d'avoir à travailler plus, de gagner moins, d'une double responsabilité ou carrément du changement. Peu importe à quoi ils ont associé le sentiment de peur, ces auteurs ont à tour de rôle noté la relation qu'il y a entre la peur et la résistance au changement. Seul Béland (2003) a chiffré la corrélation qu'il a observée. Dans sa recherche « le sentiment de peur est reconnu comme une cause de résistance<sup>25</sup> » au changement dans 7 cas sur 7, c'est-à-dire à 100 %. Finalement, il y a le sentiment de perte ou de risque qui a été retrouvé dans 4 cas sur 7.

<b>Caractéristiques individuelles</b>	<b>Échantillon</b>	<b>Relation</b>
<b>Sentiment de peur</b>	7/7 (100 %)	Le sentiment de peur est reconnu comme une cause de la résistance
<b>Sentiment de perte ou de risque</b>	4/7 (57.14 %)	Le risque perçu est reconnu comme une cause de résistance

<sup>25</sup> Tableau XVII de Béland (2003) p. 143

## Chapitre 3 : Méthodologie

Dans ce chapitre, nous rappellerons brièvement le problème à résoudre de notre recherche pour poursuivre avec notre objectif et les moyens envisagés pour l'atteindre. Ensuite, nous déterminerons les stratégies et les types de recherche tout en précisant les raisons qui ont motivé notre choix. Puis, nous décrirons les modèles d'analyse, de recherche et opératoires, nous émettrons quelques hypothèses préliminaires. Enfin, nous préciserons la population étudiée, les techniques de cueillette de données que nous favoriserons, notre échantillon et l'échéancier.

Vêtements Peerless vit depuis plusieurs années un problème qui ne semble pas s'estomper avec le temps. Dès la mise en place d'un changement (changement technologique, nouveau taux, changement de méthode, etc.), sans que ça devienne nécessairement systématique, ses ouvriers résistent. À titre de consultante externe, nous avons le mandat de résoudre ce problème.

Notre objectif principal est de trouver des mesures pour vaincre la résistance au changement dans un contexte où la main-d'œuvre est peu scolarisée, avec une grande diversité culturelle et fortement syndiquée.

### 3.2 Plan de travail

Pour nous aider à atteindre notre objectif, L'American Society for Quality (2005) définit la résolution de problème comme étant l'acte de définir le problème, d'en identifier les causes; d'identifier, des solutions possibles, de choisir la meilleure et de faire des recommandations pour l'implanter.

« The act of defining a problem; determining the cause of the problem; identifying, prioritizing and selecting alternatives for a solution; and implementing a solution.»

Tel est en gros le plan de notre démarche visant à résoudre le problème. Reprenons plus en détail les trois principales de notre plan de travail.

### 3.2.1 Le diagnostic

En premier, nous devons poser un diagnostic. Celui-ci a déjà été ébauché dans le chapitre 1. Mais il était basé sur notre connaissance initiale de l'organisation ainsi que sur quelques entrevues préliminaires avec des conseillers. Il nous faudra donc valider et approfondir ce diagnostic par des entrevues avec les principaux acteurs et une confrontation systématique de la littérature avec la réalité de l'organisation. Pour le premier point – les entrevues –, nous interrogerons les employés qui ont expérimenté certains comportements de résistance face à des changements puis nous demanderons l'avis des gestionnaires et des dirigeants syndicaux afin de rassembler tous les points de vue. Pour le second point – la confrontation avec la littérature –, nous utiliserons les différentes typologies établies dans le chapitre 2. Ces catégorisations vont nous permettre de mesurer les réponses des acteurs et de les situer dans l'ensemble de la littérature sur le sujet.

En termes méthodologique, nous commencerons nos entrevues par l'identification du changement qui a provoqué la résistance ainsi que des attitudes, comportements ou sentiments qui se sont manifestés à cette occasion. Comme on le voit, nous assimilons les conséquences individuelles aux symptômes de la résistance au changement, c'est-à-dire à la partie visible de la résistance au changement, la seule que nous sommes en mesure d'observer. Ces symptômes sont donc les indicateurs qui nous permettent de mesurer la résistance au changement. Dans cette partie nous ferons donc le lien avec les sections 2.3.1 et 2.4.1 du chapitre 2. Notamment, le tableau 2 devrait nous permettre de situer les réactions de notre population dans l'espace des réactions possibles recensées par la littérature. Il se peut aussi que nous mettions en évidence des réactions nouvelles qui viendront enrichir la typologie ad hoc que nous avons élaborée dans le tableau 2.

Nous poursuivrons l'approfondissement du diagnostic en identifiant les raisons de cette résistance. Ici les données viendront principalement des employés puisque ce sont eux qui perçoivent les mieux les causes de leur résistance. Néanmoins, les réponses des autres acteurs – gestionnaires et officiers du syndicat – nous permettent de découvrir des causes différentes ou moins facilement avouables par les employés. Ici nous ferons le lien avec

la section 2.3.2 et le tableau 1 nous permettra d'introduire un premier élément de mesure dans les réponses enregistrées. Celles-ci permettraient de compléter la typologie ad hoc élaborée voire de la valider.

En troisième, nous interrogerons les acteurs sur les conséquences de cette résistance pour l'organisation. Ici le point de vue des gestionnaires – cadres hiérarchiques et spécialistes des RH – sera particulièrement pertinent. Le travail élaboré dans la section 2.4.2, notamment l'inventaire du tableau 3, sera alors mis à contribution.

Finalement, nous interrogerons les acteurs sur les éléments (tant individuel qu'organisationnels) qui ont augmenté la résistance ou au contraire qui l'ont réduite. Il y a fort à parier que ces facteurs soient déjà évoqués au niveau des causes et il nous faudra séparer ce qui est causes à proprement parler (ce que nous appelons les causes individuelles dans notre modèle) et ce qui est facteurs modérateurs (selon notre modèle). À la limite nous pourrions avoir à réviser notre modèle pour distinguer ce qui apparaît être une cause et ce qui apparaît être un facteur modérateur. À ce niveau les typologies ad hoc élaborées à partir de la littérature (tableau 4 et 5) nous seront utiles.

### **3.3.2 Les solutions possibles**

Une fois les causes et les conséquences identifiées, nous devons rechercher des solutions. Ces solutions devront être appropriées, c'est-à-dire adaptées à la réalité de Vêtements Peerless. Pour nous, réaliste veut dire atteignable à court, moyen et long terme. Et adéquate, pour le type de main-d'œuvre et le type de gestionnaires qu'on y retrouve. Ces solutions devront être recherchées dans les différents moyens proposés par la littérature. Elles pourraient aussi être suggérées par nos trois catégories de personnes interviewées : les employés, les gestionnaires et les conseillers ressources humaines.

### **3.2.3 Choix et recommandations**

Finalement, notre dernière étape est de préparer l'implantation. Comment allons-nous procéder pour passer de la théorie à la pratique? Quelles sont les mesures à mettre en

place? Leur coordination? Les échéances? Les coûts? Comment allons-nous communiquer nos résultats, nos recommandations aux gestionnaires? Pour cette étape, nous devons incontestablement travailler intimement avec le directeur des ressources humaines qui est au courant des différentes contraintes et possibilités. Nous tenterons donc de proposer la meilleure solution possible ainsi qu'envisager les méthodes les plus adéquates d'implantation.

### **3.3 Plan de collecte des données**

Au départ, nous utiliserons tous les documents de l'entreprise qui, à première vue, pourraient nous être profitables. Notamment, la dernière convention collective, les coûts alloués annuellement à la formation des employés nouvellement embauchés, les rapports de transferts (raisons), les griefs se rapportant à notre problématique, les jugements arbitraux, s'il y a lieu, les dossiers des employés, les rapports des ressources humaines, etc.

Nous aurons aussi des entretiens semi-structurés avec les personnes qui doivent gérer cette résistance; superviseurs, conseillers et directeur des ressources humaines. Comme mentionnés précédemment, ces entretiens vont nous permettre de cibler le problème, les individus impliqués, prévoir les entretiens que nous aurons avec ces employés, le type de question à poser, prévoir des solutions et élaborer des stratégies qui vont faciliter l'implantation.

Puis, viendra le tour du syndicat. Ces derniers gèrent intuitivement certains impacts de la résistance au changement et nous permettent d'avoir une vision du problème avec les yeux des employés. Nous comptons sur leur collaboration pour cibler les individus les plus résistants, nous faciliter l'accès à ces employés et aussi proposer des recommandations efficaces et réalistes.

Par la suite viendront les entrevues avec certains employés clés. Nous devons bâtir nos questions de façon méthodique afin de trouver réponse à nos questions et réduire toute

place à la spéculation. Nous ne proposerons pas une liste de question fermée, bien au contraire, notre questionnaire sera ouvert, avec des pistes de direction. Nous irons valider certains éléments auprès des employés, par conséquent, s'ils ont de l'information pertinente à apporter nous allons le considérer en tout temps. Enfin, rappelons que nous ferons une analyse d'ordre qualitatif, c'est-à-dire que nous réaliserons des entrevues individuelles semi-dirigées avec un échantillon de participants et participantes choisis en collaboration avec les conseillers en ressources humaines. Étant donné le caractère exploratoire de notre recherche, nous avons décidé que notre échantillon sera initialement composé de 15 à 20 cas tout en s'ajustant en fonction de la saturation des catégories d'indicateurs lors des entrevues.

Notons que les entretiens avec les cadres, les conseillers en ressources humaines et le syndicat se feront avant les entrevues avec les employés, mais aussi après pour valider les réponses de ces employés et aller chercher leur opinion sur la pertinence des conclusions obtenues et des recommandations avancées.

### **3.4 Caractéristiques de la recherche**

Le type de recherche que nous faisons est multidisciplinaire. On parle de multidisciplinarité lorsque plusieurs individus d'origines ou de compétences différentes s'intéressent à un même problème, qu'il s'agisse d'une maladie, d'une étude empirique ou d'un problème organisationnel. Pour bien cerner notre problématique, nous allons nous référer principalement aux relations industrielles, à la psychologie et à la gestion pour ne nommer que ces disciplines-là.

Notre cas s'apparente davantage à la recherche appliquée puisqu'elle touche de manière concrète à un problème réellement vécu par une organisation, en l'occurrence la résistance aux changements organisationnels. Notre travail de recherche n'est pas initié par une question que nous nous posons après avoir lu la littérature spécialisée relative à un sujet. Ici nous partons d'un mandat qui nous est confié par une organisation à propos d'un problème réel qu'elle subit. Dans *Methods of Business Research*, Kervin (1992) définit la recherche appliquée comme étant une recherche pratique qui consiste à obtenir

les informations nécessaires pour considérer un problème organisationnel et résoudre une problématique corporative :

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

Notre recherche est-elle déductive ou inductive? Il semble qu'on puisse la considérer comme les deux à la fois. Elle est déductive dans le sens qu'elle part d'une grille ou d'un modèle qui est le reflet des connaissances développées dans la littérature sur ce sujet. Ce modèle théorique est basé sur un certain nombre d'hypothèses formulées par des chercheurs dans le cas de conceptualisations théoriques ou même mesurées dans le cadre de vérifications expérimentales. Elle est aussi inductive, car nous tenterons – dans le cadre de cette grille conceptuelle qui nous guide – de reconstruire le modèle spécifique à l'organisation et au contexte que nous étudions – le modèle spécifique à Vêtements Peerless nous permettra d'envisager les mesures les plus appropriées pour résoudre le problème particulier que nous étudions. La recherche appliquée est issue de la littérature ainsi que de recherches précédentes qui visent à résoudre une problématique.

Enfin, notre recherche s'inscrit davantage dans un cadre qualitatif que quantitatif. Elle accède aux données systématiquement, en utilisant comme méthode de collecte comme l'étude de documents, l'entrevue et, dans certains cas, l'observation participative. Mais les concepts mesurés le sont à partir de mots et de phrases et non de chiffres et d'échelles. Rowan et Huston (1997) ont cité Pope (1995) qui explique qu'une « mesure qualitative vise à consigner les données tout en faisant appel à des verbatim, des entrevues ou à des citations directes des notes prises sur le terrain. Il peut aussi être utile de procéder à des comparaisons entre les observateurs, les intervieweurs, les rapporteurs ou les analystes.<sup>26</sup> »

---

<sup>26</sup> [http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/300/cdn\\_medical\\_association/cmaj/vol-157/issue-10/1442f.htm](http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/300/cdn_medical_association/cmaj/vol-157/issue-10/1442f.htm)

### 3.5 Modèle d'analyse

« Le modèle d'analyse constitue le prolongement naturel de la problématique en articulant sous une forme opérationnelle les repères et les pistes qui seront finalement retenus pour présider au travail d'observation et d'analyse. Il est composé de concepts et d'hypothèses qui sont étroitement articulées entre eux pour former ensemble un cadre d'analyse cohérent » (Quivy et Van Campenhoudt 1995, 135).

Étant dans un exercice de résolution de problème, notre modèle conceptuel nous servira de grille pour étudier la réalité chez Vêtements Peerless. Nous avons donc une variable dépendante, plusieurs variables indépendantes, cinq variables modératrices et trois propositions d'hypothèses que nous verrons plus loin. Notre variable dépendante est la résistance au changement, c'est-à-dire le problème de l'organisation.

Ensuite, nous avons ciblé plusieurs variables indépendantes qui peuvent être perçues comme étant des causes reliées à la variable dépendante. Nous avons notamment, la peur, l'anxiété, le passage du connu à l'inconnu, le changement est prématuré, imposé, mal expliqué, etc. (Voir Figure 2).

Les variables modératrices individuelles sont l'âge, la scolarité, l'origine ethnique, le type de personnalité, l'ancienneté dans l'entreprise et sexe. Nous considérons qu'elles sont là pour modérer les relations entre les variables indépendantes et la résistance au changement.

Enfin, les variables modératrices organisationnelles sont les pratiques organisationnelles où nous retrouverons la mauvaise gestion de l'envergure du projet et le fait que les gestionnaires ne prévoient pas nécessairement la rétroaction dans le processus du changement.

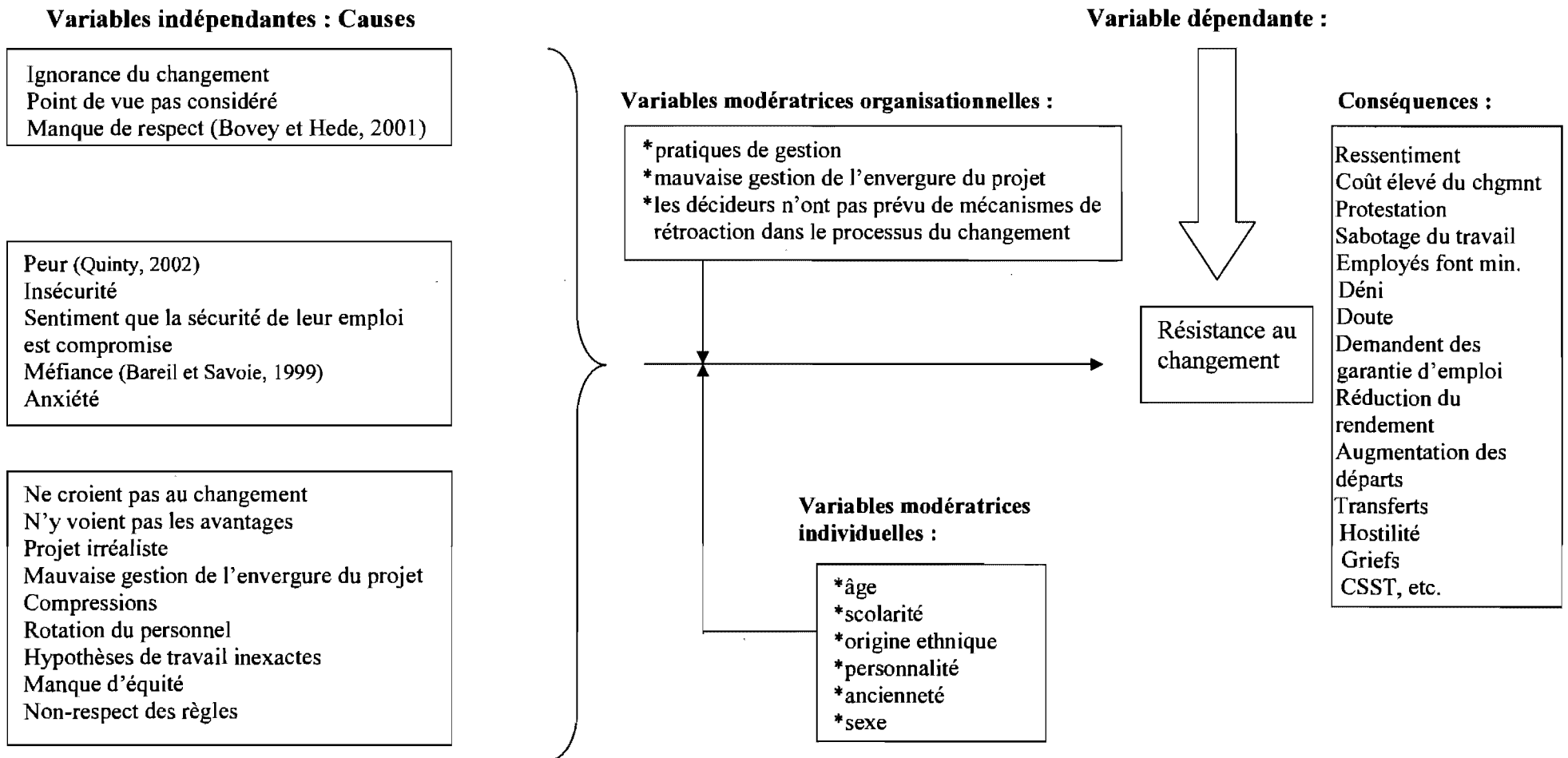
Le modèle que nous présentons (Figure 2) montre que les variables indépendantes, en l'occurrence les causes que nous avons puisées de la littérature, sont susceptibles



d'expliquer l'apparition de la résistance au changement (variable dépendante) de la part des employés. Il montre également que l'âge, la scolarité, l'origine ethnique, le type de personnalité, l'ancienneté dans l'entreprise, le sexe ainsi que toutes les variables organisationnelles peuvent influencer les liens existants entre les causes et la résistance au changement.

Le modèle que nous présentons est considéré comme étant un guide à notre recherche inductive qui vise à élaborer un modèle spécifique à Vêtements Peerless. Une version initiale de ce modèle a déjà été élaborée dans la Figure 1, mais l'analyse plus poussée de la réalité organisationnelle et son analyse dans le cadre du modèle conceptuel ci-joint (Figure 2) devrait nous permettre d'élaborer un modèle spécifique plus complet qui approfondira le diagnostic et permettra d'envisager les solutions les plus appropriées au cas étudié.

**Figure 4 : Modèle d'analyse**  
Les concepts généraux et leur opérationnalisation



### 3.6 Mesures

Le cadre opératoire vise à montrer les indicateurs qui permettent de mesurer les variables du modèle d'analyse. Nous avons à ce niveau utilisé les typologies ad hoc élaborées lors du recensement de la littérature, dans le chapitre 2.

Actuellement, notre variable dépendante, soit la résistance au changement comporte une partie invisible, ce que Bovey et Hede (2001) appellent l'intention comportementale et une partie visible, soit les attitudes et comportements et sentiments réellement manifestés ou repentis par l'employé. Nous avons élaboré en 2.3.2 une typologie ad hoc comprenant dix indicateurs/ou plutôt catégories d'indicateurs qui dresse l'inventaire de ces manifestations de la résistance au changement trouvées dans la littérature. Avec ces indicateurs, nous allons être en mesure d'identifier, concrètement dans la réalité, la résistance au changement. Nous utiliserons la question 4 qui se lis comme : *quelles attitudes/comportements avez-vous adoptés?* Par exemple, s'il y a un changement quelconque dans l'organisation et que l'on constate de la méfiance (indicateur no.2), de la démotivation (indicateur no.5) ou une utilisation de mesures dilatoires (indicateurs n° 6, 8, 9, 10, 12) c'est qu'il y a probablement de la résistance à ce changement.

De la même façon, nous opérationnalisons les autres concepts principaux du modèle d'analyse de la figure 2. Au niveau des causes organisationnelles, nous utiliserons la typologie décrite dans la section 2.3.1. Pour les causes individuelles, la typologie de la section 2.3.2 (tableau 1) sera utilisée et pour les conséquences organisationnelles nous aurons recours à la typologie du tableau 3 (section 2.4.2) pour cerner la réalité organisationnelle. Pour connaître les causes, nous les demanderons comment ils ont réagi (question 2) et s'ils considèrent ne pas avoir accepté le changement (question 3). Ensuite pour les interrogerons sur les conséquences d'avoir adopté un tel comportement, qu'est-ce qui est arrivé (question 5). Enfin, les grilles élaborées dans le tableau 4 (section 2.5.1) pour les facteurs individuels et dans le tableau 5 (section 2.5.2) pour les facteurs organisationnels nous permettront de situer et d'analyser les variables susceptibles de réduire ou d'amplifier la résistance au changement.

### **3.7 Quelques propositions préliminaires basées sur les études de cas préalables**

Nous sommes présentement aux propositions qui se définissent comme étant la présentation d'un choix ou l'explication d'un événement. Fondée sur une réflexion théorique et en s'appuyant sur une connaissance antérieure du phénomène étudié, l'hypothèse est une présomption du comportement ou de la relation entre des objets étudiés. On pose par hypothèse que tel phénomène est l'antécédent, le conséquent ou le concomitant invariables, d'autres phénomènes donnés (Thiétart et coll, 1999). Après avoir identifié nos variables, il est sans équivoque que notre but premier n'est pas de démontrer le lien concret qui les unit. Dans notre résolution de problème, nous ne voulons pas établir un rapport, mais plutôt arriver à émettre des recommandations susceptibles de réduire le problème. Bien que la majorité des écrits rapportent que les résolutions de problèmes n'ont pas d'hypothèses, nous avons néanmoins décidé d'émettre quelques propositions pour orienter notre réflexion. Ces hypothèses sont celles qui nous apparaissent les plus vraisemblables étant donné notre diagnostic préliminaire du problème (chapitre 1). Pour être valides, elles demandent néanmoins d'être vérifiées par nos résultats.

Les relations entre les causes, les conséquences et les facteurs modérateurs identifiés plus haut dans la section 2.9 nous ont permis de formuler quatre propositions. Nous n'avons pas nécessairement pris les causes les plus récurrentes, mais celle qui à première vue pourrait s'avérer exacte selon nos observations passées (études de cas).

Comme première proposition, nous avons la peur du changement, de l'inconnu qui serait la cause majeure de la résistance. La peur qui est un élément d'ordre psychologique à la base difficile à gérer en tant qu'individu. Elle est souvent accompagnée d'une prise de conscience d'un danger réel ou imaginaire, d'une menace (Le Petit Robert, 2003). Elle peut avoir des objets multiples comme la peur de perdre son emploi, la peur de ne pas y arriver, la peur d'avoir à se forcer ou la peur de perdre de l'argent.

**Proposition 1 : Chez Vêtements Peerless, la peur contribue à l'augmentation de la résistance au changement.**

Notre seconde proposition fait référence à la transmission de l'information aux employés qui n'est pas toujours présente et/ou adéquate.

Proposition 2 : Chez Vêtements Peerless, le manque de communication entre les gestionnaires et les employés contribue à l'augmentation de la résistance au changement.

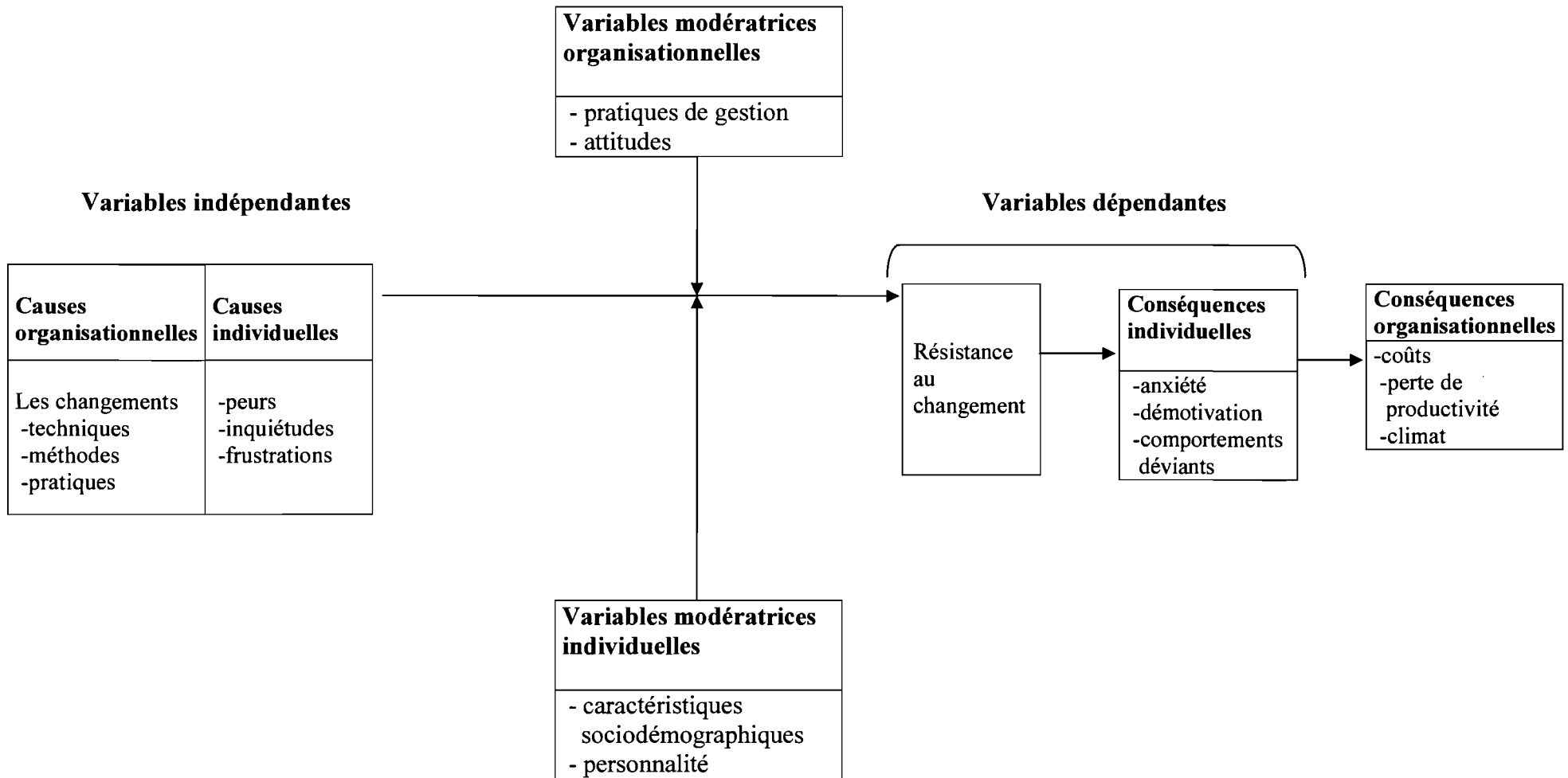
Nous sous-entendons également que le changement de tradition (Trader-Leigh, 2002) peut être un facteur à considérer. À cet effet, une corrélation peut être faite entre l'origine ethnique et la résistance au changement. Nous justifions cette proposition puisque dans cette organisation les employés proviennent de différents pays ce qui réfère à des plusieurs us et des coutumes.

Proposition 3 : Chez Vêtements Peerless, les différences culturelles contribuent à l'augmentation de la résistance au changement.

Finalement, nous avons décidé d'identifier une quatrième proposition faisant référence au nombre d'années de service au sein de l'entreprise.

Proposition 4 : Chez Vêtements Peerless, plus les employés comptent d'années de service plus ils contribuent à l'augmentation de la résistance au changement.

**Figure 5 : Modèle d'analyse**  
Les principaux concepts et leurs relations



### **3.8 Unité d'analyse et échantillon de répondants**

Notre recherche peut-être assimilée à une étude de cas, soit celle de l'analyse de la résistance au changement chez les employés de production de Vêtements Peerless, ou plus précisément de l'analyse de la résistance des employés face à certains changements survenus dans le proche passé. Pour décrire cette réalité, nous n'avons pas choisi un ou des changements bien identifiés ni sélectionné un groupe de répondants au hasard. Nous avons plutôt choisi de faire identifier par les gestionnaires et par le syndicat certains individus qui ont vécu récemment une expérience importante de résistance (puisque'elle a été remarquée par les gestionnaires ou le syndicat) et qui seraient prêts à en parler – en toute confidentialité – pour des fins de recherche.

La méthode s'assimile donc à la méthode des incidents critiques. Le modèle de recherche est au niveau individuel et l'unité d'analyse est un incident critique, ici une expérience de résistance vécue par un employé face à un changement particulier. À la limite, chaque employé pourrait décrire plusieurs expériences de résistance face à différents changements, mais pour augmenter la variance des observations nous préférons que chaque répondant volontaire nous décrive un seul incident critique soit une seule expérience de résistance face à un changement bien précis qu'ils devront identifier. Il y a donc deux échantillons, celui des incidents critiques et celui des répondants qui pourraient être différents, mais seront ici égaux de l'ordre de 12 à 15.

Quant aux autres acteurs interviewés – gestionnaires et dirigeants syndicaux –, ils seront mis à contribution pour identifier des répondants, mais aussi pour valider certaines données transmises par les employés ainsi que pour nous fournir des informations de niveau agrégé (soit au niveau du changement) telles que la description du changement ou ses effets organisationnels.

### 3.9 Outil de collecte des données

Nous utiliserons un questionnaire semi-structuré pour collecter l'information nécessaire à la validation de notre modèle d'analyse et à la formulation de recommandations pour tenter de régler le problème.

Le questionnaire comme tel devra permettre de documenter toutes les composantes du modèle d'analyse. Il faudra apporter une grande attention au traitement des facteurs modérateurs organisationnels puisque ceux-ci seront à la base des solutions possibles au problème et au choix des moyens qui seront retenus et feront l'objet de recommandations.

1. Identification du changement
2. Pourquoi avez-vous résisté à ce changement? Causes de votre résistance?
3. Quelles attitudes/comportements avez-vous adoptés?
4. Quelles ont été les conséquences de votre comportement? Qu'est-il arrivé?
5. Comment ont réagi vos collègues?
  - a. Pourquoi certains n'ont-ils pas réagi? (ont accepté le changement)
6. Qu'est-ce que l'organisation a mal fait/bien fait? Attitudes des cadres.
7. Qu'aurait-elle dû faire?
8. Caractéristiques de l'employé :
  - a. Âge
  - b. Sexe
  - c. Ancienneté
  - d. Type de personnalité
  - e. Origine ethnique



### **3.10 Protocole d'entrevue**

Avant de commencer les séances d'entrevues, nous avons jugé bon d'établir un protocole d'entrevue qui, à notre avis, contribuera à la réussite de la collecte de donnée. Dans cette marche à suivre, nous avons trois étapes; la présentation de la recherche, le respect de la confidentialité ainsi que la possibilité d'arrêter en tout temps et la permission d'enregistrement.

Au début de chaque séance d'entrevue, nous allons nous présenter et expliquer que notre recherche est dans le cadre d'un mémoire de maîtrise.

Il est également important de souligner aux répondants que tout ce qui va être dit sera confidentiel. Ces derniers peuvent donc se sentir à l'aise de faire part de leurs opinions face au changement. Nous l'écouterons sans l'interrompre; nous nous réservons seulement le droit de relancer la discussion si nous trouvons l'information insuffisante ou de le ramener à la question s'il apparaît qu'il s'en écarte trop. De plus, les répondants pourront mettre un terme à l'entrevue en tout temps.

Avant d'amorcer l'entretien, nous leur demanderons la permission d'enregistrer notre entretien, ce qui facilitera grandement notre séance.

### **3.11 Validation du questionnaire**

Le processus de validation de notre questionnaire visera à s'assurer que la manière de mesurer nos variables est appropriée. Nous nous assurerons que notre instrument de mesure, en l'occurrence notre questionnaire, nous permet d'arriver avec des résultats fidèles et valides. Pour ce faire, nous allons tester nos entrevues sur un ou deux répondants afin d'évaluer la clarté des questions sur notre population cible. Nous allons également nous référer à notre revue de littérature afin d'ajuster nos questions. Tout en arrivant à confirmer ou infirmer nos hypothèses.

## **Chapitre 4 : Les entretiens avec les employés**

### **4.1 Collecte des données**

Tel qu'expliqué précédemment, le recueil de données s'est fait principalement par des entretiens. Nous avons effectué 13 entrevues variant de 45 minutes à 1 heure. Ces employés ont été choisis grâce à une collaboration des conseillers en ressources humaines et des contremaîtres. Ces derniers ont identifié des individus ayant fortement réagi, selon l'administration, à un ou des changements dans leurs tâches. Nous avons également demandé, dans la mesure du possible, à avoir des individus d'origines différentes afin d'avoir divers points de vue.

Une fois la sélection faite, la conseillère en ressources humaines nous a remis le profil de chacun des répondants en extrayant des informations, soit âge, origine ethnique, ancienneté, nombre de changements, etc. à l'aide du système informatisé de gestion des ressources humaines.

Le tout en main, nous avons décidé de tester nos questions sur une répondante. Étant donné que les informations recueillies par cette dernière étaient concluantes, nous avons continué nos entrevues en maintenant l'ordre de nos questions. Nos séances d'entrevues se sont déroulées en deux temps, soit le 16 et le 24 février 2007. Vêtements Peerless nous a alloué un endroit calme, proche des bureaux pour nos entrevues, c'est-à-dire la salle de conférence des ingénieurs.

Avant d'amorcer chaque séance d'entrevue, nous avons expliqué à l'employé la raison de notre présence, le but de notre recherche, notre objectif. Nous leur avons demandé la permission d'utiliser une enregistreuse en les informant clairement qu'aucun nom ne serait attaché aux commentaires recueillis. Enfin, nous les avons informés qu'ils seraient libres d'interrompre la séance s'ils ne se sentaient pas à l'aise ou qu'ils pourraient poser des questions aux fins de clarification.

## **4.2 Résumés d'entrevue**

Nous voulions présenter les données en suivant rigoureusement le cadre théorique élaboré dans le chapitre 3. Malheureusement, les répondants – si on les laisse parler – suivent rarement un plan aussi systématique; des thèmes sont fréquemment mélangés et pour présenter fidèlement les données brutes il nous faut agrandir les sections quitte bien sûr à reventiler ces données brutes dans les catégories pertinentes au moment de l'analyse. La présentation consistera donc à résumer chaque entrevue en commençant par les caractéristiques sociodémographiques du répondant, la description qu'il fait du changement technologique auquel il a résisté, les résistances individuelles au changement, ainsi que les réactions organisationnelles et les pratiques de gestion perçues. Même au niveau de ces deux dernières sections des éléments d'information peuvent aussi bien apparaître dans l'une que dans l'autre, mais nous éviterons ici de les répéter. Nous respecterons le plus possible l'enchaînement des idées du répondant.

### **4.2.1 Répondant 1**

#### **4.2.1.1 Caractéristiques sociodémographiques**

La première personne que nous avons rencontrée est une Salvadorienne qui a immigré au Canada en 1990. Elle a été embauchée chez Vêtements Peerless le 22 avril 2003, mais avait déjà une expérience du travail à la pièce. Cette femme était très souriante et aimable. Très intéressée par notre recherche et prête à collaborer. Elle se qualifie de nature calme tout en n'hésitant pas à dire ce qu'elle pense auprès de ses collègues en cas de mécontentement. La travailleuse explique que ses collègues de travail sont eux aussi assez calmes, ils ont bon caractère et considèrent que cela ne sert à rien de s'énerver. Au niveau de ses études, elle a atteint la cinquième secondaire.

#### **4.2.1.2 Description du changement**

Le changement qui est survenu dans son département est celui de la grosseur des paquets. Avant, les employés travaillaient avec de gros paquets. Par gros elle entend des paquets où il y avait 60 poches de manteaux qu'elle devait agraffer. Elle les disposait sur sa table de travail, les agrafait puis passait l'étiquette descriptive une fois. À la suite du changement,

les paquets ont considérablement diminué. Ils sont passés de 60 à 5 poches. Ceci étant, elle doit passer plus d'étiquettes, c'est-à-dire 12 fois plus pour 60 poches; en plus, les poches sont maintenant disposées sur des présentoirs plutôt que sur les tables de travail. Ce qui nécessite plus de mouvements pour les manipuler. Souvent, les poches des manteaux n'ont pas toutes la même grandeur, donc en essayant de prendre un paquet, il peut tomber sur le plancher. L'employée doit alors le ramasser, mettre les poches en ordre afin d'être en mesure de les agraffer adéquatement, tout en tentant de maintenir sa productivité. Enfin, la nouvelle méthode de travail a requis l'utilisation d'une nouvelle machine à coudre ce qui a également déplu à l'employée.

Un autre facteur a occasionné involontairement un changement : la distribution du travail par les garçons de plancher. Étant donné que la grosseur des paquets a changé, ces derniers doivent s'adapter au changement en même temps que la travailleuse. Ils doivent distribuer le travail aux employés le plus possible en part égale. Ceci occasionne des chicanes entre les employées et les garçons de plancher et contribue à faire diminuer la production. L'employée explique : « le changement est difficile pour tout le monde même si tu as beaucoup d'expérience ».

#### **4.2.1.3 Réactions individuelles**

Cette employée ne voulait pas accepter le changement. Elle était déjà habituée à sa routine, elle aimait sa méthode de travail et elle ne savait pas si la nouvelle méthode allait fonctionner. En essayant la nouvelle technique, elle a vite conclu que c'était très difficile pour le dos, beaucoup plus forçant et qu'elle dépensait beaucoup plus d'énergie. Au début, elle avait peur parce ce qui était important c'était de faire de l'argent. Tout le monde avait peur parce que c'était trop difficile de maintenir la production avec des paquets si petits et tant de manipulation à faire. La production a diminué et tout le monde du département était inquiet. Lors de l'apparition du changement, elle était fâchée, en colère parce qu'elle appréhendait une diminution de la production ce qui occasionne indubitablement une perte de revenu. L'employée s'exprime en disant qu'elle compte ses cents pour réussir à subvenir à ses besoins, donc une potentielle diminution de salaire est très mauvaise.

Il y avait environ 7 personnes sur son opération. Ils ont tous commencé à se comparer, à partager leur colère, leur peur et leur frustration. Cette employée affirme qu'elle n'a pas diminué volontairement sa productivité et ne croit pas qu'un de ses collègues l'a fait intentionnellement.

Enfin, elle raconte qu'elle avait observé les changements dans l'autre département donc se doutait que ces changements seraient appliqués à son département.

#### **4.2.1.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

Étant donné qu'elle n'atteignait pas le minimum de production exigée par la compagnie, soit 85 %, on l'a convoqué au bureau en présence d'un membre de la partie syndicale et de la conseillère en ressources humaines de son département. Ainsi, on lui a expliqué qu'elle devait au moins atteindre le minimum requis sinon d'autres mesures disciplinaires allant jusqu'au congédiement devront être prises. La travailleuse a vite réalisé qu'elle n'avait pas d'autre choix que « d'accepter » le changement puisque « c'est la compagnie qui décide ». La conseillère en ressources humaines l'a donc encouragé à essayer avec la nouvelle méthode. Au bout de trois mois, elle a réussi à augmenter sa production. Pour l'employée, cela a demandé beaucoup de volonté personnelle.

Elle croit que si la compagnie avait pris le temps de former adéquatement les garçons de plancher, les ouvrières de machine auraient moins d'animosité à leur égard. La répondante explique que la disposition des présentoirs n'est pas très ergonomique puisqu'elles ont souvent tendance à se heurter la tête contre eux.

### **4.2.2 Répondant 2**

#### **4.2.2.1 Caractéristiques sociodémographiques**

La seconde travailleuse que nous avons rencontrée est une Québécoise de souche. Elle est âgée de 38 ans et compte déjà dix ans d'ancienneté dans la compagnie. Elle considère qu'en général elle est de nature sociable et posée. Toutefois, la répondante souligne que

lorsqu'elle est fâchée ou contrariée elle est capable de faire tout ce qui est possible, par exemple être menaçante et dérangeante.

La travailleuse considère ne pas avoir peur du changement par contre elle aurait aimé être mise au courant des changements avant qu'ils surviennent. Elle conçoit que l'organisation aussi n'a pas d'autre choix que d'imposer quelques changements au cours d'une année. La répondante explique qu'à ce moment-là elle va donner son maximum en essayant de faire la qualité et la quantité même si elle n'atteint pas 100 %. « Le changement est là pour rester, je n'ai pas le choix ».

#### **4.2.2.2 Description du changement**

Le changement qu'elle a connu est aussi celui des paquets. Avant, les employés recevaient de gros paquets qui pouvaient avoir une soixantaine de poches. L'employée les mettait sur sa machine, passait l'étiquette une fois et cousait. Avec la nouvelle méthode, les paquets étaient plus petits, ils comprenaient entre cinq et six poches. Ces derniers étaient disposés sur des présentoirs et avaient leur propre étiquette. Les ingénieurs ont également augmenté le taux. Celui-ci est passé de 1305 morceaux par jour, ce qui correspond à 164/heure à 1929 morceaux par jour, soit 245/heure.

#### **4.2.2.3 Réactions individuelles**

Elle considère ne pas avoir le choix. Le comportement de la compagnie sous-entend que si elle n'est pas contente elle doit partir. Ils vont alors embaucher de nouveaux employés qu'ils vont payer au salaire minimum. Elle avoue avoir volontairement ralenti son rythme afin de diminuer la production. La répondante rapporte également qu'en signe de protestation elle refuse catégoriquement de faire des heures supplémentaires. « Elle se punissait elle-même, mais voulait également punir la compagnie ». L'employée a participé au dépôt d'un grief collectif qui a été abandonné quelque temps avant l'arbitrage. La raison qu'elle évoque pour cet abandon est qu'elle se disait que ses chances étaient minces par rapport à la compagnie et qu'ils allaient perdre.

La répondante déclare avoir beaucoup de rage relativement à ce changement puisqu'elle essaie tant bien que mal de produire, et ce, sans succès. Elle est découragée, elle trouve les conditions de travail dures pour le moral et la santé. Au début, elle a beaucoup pleuré, elle dit s'être endurcie avec le temps étant donné que ses états d'âme n'ont pas contribué à faire changer les choses. Elle dit également avoir eu un peu peur des conséquences et non pas du « changement » en soi. « On va devenir malade ». « Ce n'est pas bon ». « On donne notre maximum et c'est tout ». La travailleuse rapporte que le changement l'a beaucoup frustrée.

#### **4.2.2.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

Selon elle, il arrive fréquemment que les morceaux tombent en tentant de les prendre. La travailleuse trouve que cette nouvelle méthode de travail est très difficile. Avant, tout le monde souriait et avait la joie de vivre. Avec le changement, sa routine a changé, « l'équipe de travail a changé. Tout a changé, tout est mélangé, l'atmosphère est complètement différente, le moral est à zéro ».

La travailleuse explique qu'avec le nouveau taux elle est encore plus loin du 100 %. Une de ses collègues qui comprend plus d'années d'expérience arrive uniquement à faire 77 %. De plus, pour ce qui est du taux elle souligne que les paquets ne sont pas standardisés ce qui engendre d'autres contraintes telles que le changement de fil (couleur), de bobine ce qui fait perdre du temps. En demandant un taux plus élevé, l'ingénieur n'a pas tenu compte des tâches complémentaires que les employés ont à faire dans l'espoir d'atteindre leur 100 %. Il arrive fréquemment qu'elle ait des problèmes ou même des bris de sa machine. Le temps d'aviser le contremaître, qui lui doit contacter le mécanicien, contribue à diminuer la production puisqu'on ne la met pas automatiquement à l'heure. Le règlement dit d'attendre une quinzaine de minutes.

Comme autre conséquence, elle a eu un avertissement de la compagnie par l'entremise de la conseillère en ressources humaines puisqu'elle n'arrivait pas à atteindre le minimum de 85 %. L'employée rapporte qu'avant elle faisait 150 % de productivité. La compagnie étant consciente que le taux était élevé a demandé aux employés qui faisaient une production de 150 % d'atteindre dorénavant 100 %.

Puis, l'employée déclare que comme suite au changement dans son département il y a toujours une à deux absences par semaine.

### **4.2.3 Répondant 3**

#### **4.2.3.1 Caractéristiques sociodémographiques**

Le troisième répondant est un Vietnamien âgé de 49 ans. Il est arrivé au Canada en 1975 et est au service de Vêtements Peerless depuis 1998. Il est diplômé du secondaire au Vietnam. Tout comme la précédente employée, il se considère de nature courtoise. Toutefois, il souligne que lorsque quelque chose ne fait pas son affaire, entre autres au travail, il s'exprime promptement et parle tout de suite soit au délégué syndical ou à son contremaître.

#### **4.2.3.2 Description du changement**

Cet employé travaille dans la compagnie comme presseur. Tout comme les répondantes précédentes, il a connu un changement pour ce qui est de la disposition de son matériel. Avant, les paquets étaient sur les machines, sur leurs tables de travail. Depuis un an et demi, les gestionnaires ont décidé de mettre les poches à presser sur des présentoirs. L'employé explique qu'avec cette nouvelle méthode de travail tous les employés de son département reçoivent l'ouvrage en même temps. Tandis qu'avant, ceux d'en avant devaient patienter plus longuement ce qui occasionnait quelques mécontentes et des pertes de temps. Étant donné qu'il œuvre dans un contexte de travail à la chaîne, s'il y a des absents, il y a une perte de productivité qui touche tous les employés du rang. C'est-à-dire que les garçons de planchers expérimentés, les réguliers, donnent généralement l'ouvrage aux presseurs; s'ils sont absents, il y a des remplaçants et le rythme diminue de façon considérable. Étant donné que le remplaçant n'a pas l'expérience requise, il ralentit la production. Avant le changement, il n'y avait pas cette contrainte puisque tout le monde avait de gros paquets sur sa machine. L'employé rapporte que pour maintenir une production inchangée la compagnie a ajouté au département entre 4 et 6 personnes au lieu de 3 travailleurs comme auparavant ce qui a occasionné une perte de salaire.



### **4.2.3.3 Réactions individuelles**

Le travailleur explique qu'étant donné qu'il n'avait pas essayé la nouvelle méthode, il ne pouvait pas s'opposer à une décision organisationnelle. En tentant d'appliquer le changement, il a vite remarqué que le nouveau taux choisi par l'ingénieur était trop élevé. Il n'arrivait pas à atteindre la même production, ce qui du même coup lui faisait perdre de l'argent. Il s'est plaint auprès du contremaître qui lui a répondu qu'il ne pouvait rien faire et que la décision avait été prise par l'ingénieur.

Le répondant déclare qu'il était extrêmement choqué et en colère. Il justifie sa réaction par le fait qu'il a perdu beaucoup d'argent. Il souligne que la compagnie a alloué très peu de temps pour la formation, il n'a pas eu le temps de se familiariser avec le travail. Avant le changement, ce salarié avait une production d'environ 120 % : suite aux modifications apportées dans son département il fait 100 %.

L'employé réitère son mécontentement en disant que la compagnie ne les écoute pas, qu'elle prend des décisions même si ce n'est pas profitable pour les employés. Il est allé voir le syndicat pour se plaindre. Malgré la concession de la compagnie, le travailleur explique qu'avant 110 % correspondait environ à 11 \$ l'heure, maintenant il doit faire beaucoup plus de production pour avoir le même salaire. Tout cela l'a amené à collaborer au dépôt d'un grief collectif.

Le travailleur explique avoir été le premier de son département à appliquer la nouvelle méthode compte tenu de sa position dans la rangée. Ceci étant, pendant les pauses les autres employés venaient le voir, vérifier son travail, lui demandant si c'était bon ou non et passant constamment des commentaires. Les autres employés s'informaient également sur la production et lorsqu'ils ont appris que c'était 10 % de plus que ce qu'ils faisaient ils commençaient déjà à être mécontents, à faire preuve d'opposition. Les employés allaient voir leur contremaître pour dire que le changement sur les présentoirs n'était pas une bonne méthode de travail.

Lors de l'entretien, l'employé a avoué diminuer sa production volontairement afin que la compagnie puisse réaliser que ce taux était trop élevé. Il aime que tout soit juste et considère que si Vêtements Peerless fait des profits, les employés devraient en bénéficier en ayant eux aussi un salaire raisonnable. C'est pour cette raison qu'il juge important de trouver un moyen d'entente, de trouver collectivement des solutions afin que toutes les parties soient contentes et satisfaites.

#### **4.2.3.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

Le répondant croit que l'ingénieur aurait dû s'informer auprès des employés au niveau de l'efficacité, mais ce dernier ne voulait pas discuter, il a imposé le changement sans compromis. Il n'y avait pas de place à la communication et à la négociation. Personne ne demandait leur avis, les employés sentaient que la compagnie ne voulait pas les entendre et qu'ils n'étaient pas importants. L'employé explique que le fait que la compagnie croit toujours avoir raison soulève en lui encore plus de frustration. Avant d'imposer un changement, elle aurait dû attendre la mise en place complète des présentoirs, les filmer afin d'évaluer le temps que cela va prendre pour l'exécution de la tâche et par la suite modifier les taux. A contrario, il réitère que l'ingénieur a augmenté les taux sans aucune évaluation ou de résultat justificatif.

Le travailleur souligne qu'il y a un problème de communication qui amène la méfiance, la peur et la frustration. Les employés n'ont jamais été mis formellement au courant du changement. Ils voyaient les mécaniciens prendre des mesures, les ingénieurs, les autres départements, etc. Il dit qu'avant le changement il est important de donner de la formation afin de valider si ce dernier vaut vraiment la peine. Il dit que la compagnie devrait toujours trouver un terrain d'entente avec les employés.

En ce qui a trait au grief collectif, les employés sont arrivés à une entente avec la partie patronale avant l'arbitrage. La compagnie s'est entendue pour diminuer le taux de 5 % en admettant avoir commis une erreur. Le salarié rapporte qu'une de ses collègues a démissionné puisqu'elle perdait trop de revenus

## **4.2.4 Répondant 4**

### **4.2.4.1 Caractéristiques sociodémographiques**

La quatrième répondante est une femme de 43 ans d'origine haïtienne. Elle est au Canada depuis 1991 et travaille pour la compagnie depuis 6 ans et demi. Cette dernière a fait quelques années du secondaire en Haïti. Cette candidate semblait assez calme, elle ne s'exprimait pas très bien en français et se sentait sans aucun doute intimidée.

### **4.2.4.2 Description du changement**

Le changement qu'elle évoque a eu lieu il y a environ un an. Avant, elle recevait de gros paquets qui comptaient entre 40 et 50 poches. Elle disposait ses paquets sur sa table de travail et avait très peu d'étiquettes à passer par heure. Depuis le changement elle reçoit des petits paquets comprenant 4 à 5 poches. Elle n'a plus le droit de les mettre sur sa table de travail et est contrainte d'utiliser les présentoirs où les poches sont disposées. Étant donné que les paquets sont plus petits, elle doit passer plus d'étiquettes de confirmation. En même temps, la compagnie a augmenté le taux de production.

### **4.2.4.3 Réactions individuelles**

À l'arrivée du changement, l'employée trouvait la nouvelle méthode de travail difficile; après quelque temps elle a commencé à s'habituer sans vraiment l'accepter. Elle avait avant une production de 95 % et avec les changements elle ne faisait même pas la production minimale soit 85 %. Cette dernière explique qu'en voyant les changements elle s'est encouragée en disant qu'elle essaierait.

La salariée explique que le changement lui faisait peur et qu'elle se sentait impuissante face aux décideurs. Elle a perdu beaucoup d'argent et c'est ce qui la choque. Elle souligne que même si elle parlait aux contremaîtres ils ne pouvaient rien faire. Selon cette dernière, la compagnie fait des changements pour faire de l'argent et elle ne voit pas ce qu'elle pourrait faire différemment pour faciliter l'acceptation des changements.

#### **4.2.4.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

La travailleuse rapporte qu'elle a été informée du changement très peu de temps avant son implantation et aurait été prête à donner son avis si on le lui avait demandé.

Étant donné que la travailleuse n'atteignait pas le 85 %, exigé par la compagnie, on l'a amené à plusieurs reprises au bureau des ressources humaines afin de lui donner des avertissements. Au troisième avertissement, la compagnie l'a suspendu pour deux jours avec salaires<sup>27</sup>. À son retour, elle a déposé, avec les autres membres de son département, un grief expliquant que le taux était trop élevé. Avant l'arbitrage, la compagnie a pris des arrangements à l'effet de diminuer la production de 5 % en plus d'un dédommagement financier afin de contrer les pertes de salaires. Enfin, il y a même un de ses collègues de travail qui a démissionné puisqu'elle perdait trop de revenus. Il avait une production de 120 % qui a chuté à 85 %.

#### **4.2.5 Répondant 5**

##### **4.2.5.1 Caractéristiques sociodémographiques**

Notre cinquième répondant est un homme d'origine haïtienne de 52 ans. Ce dernier est arrivé au Canada il y a 8 ans et travaille chez Peerless depuis autant d'années. En ce qui a trait à ses études, il a fait une troisième année secondaire en Haïti.

L'employé nous explique qu'il n'est pas contre le changement, mais il faut introduire celui-ci à l'avantage des deux parties. Lorsque le changement avantage uniquement la partie patronale, les employés se découragent rapidement à cause de la perte de salaire qui occasionne une réévaluation des budgets familiaux à la baisse puisqu'il travaille plus en faisant moins d'argent.

##### **4.2.5.2 Description du changement**

Le changement auquel fait référence le répondant se rapporte, tout comme plusieurs de ses prédécesseurs, à la grosseur des paquets et au taux de production. Ce dernier explique

---

<sup>27</sup> Cette mesure disciplinaire peut sembler invraisemblable, mais c'est ce que notre répondant a rapporté.

qu'avant il travaillait avec de gros paquets comprenant jusqu'à 60 poches à presser. Le changement a donc impliqué une manipulation de paquets comprenant au maximum 5 poches et qui était disposée sur des présentoirs. De plus, l'employé souligne que la compagnie a également augmenté simultanément la production la passant de 1524 unités à 1654 par jour. Il faut donc faire 3 paquets en 5 minutes. La compagnie de l'a pas informé de l'arrivée du changement; il s'en doutait s'en voyant les ingénieurs et les contremaîtres mesurer et faire des va-et-vient.

#### **4.2.5.3 Réactions individuelles**

Le répondant rapporte que lorsque les paquets ont changé il n'était pas trop stressé ou dérangé. Par contre, en constatant que la production avait augmenté il a vu un problème. Ce dernier explique qu'il était tellement découragé et anxieux qu'il pensait souvent à quitter la compagnie d'autant plus qu'il y a souvent un manque d'ouvrage. Il réitère que le changement de taux n'avantageait aucunement les employés, mais la compagnie sur tous les points. L'employé rapporte qu'avant son taux horaire était de 10.57 \$, avec le nouveau taux il est descendu à 9.00 \$. Cela ne faisait pas son affaire puisqu'il perdait de l'argent.

Le travailleur explique que la nouvelle méthode de travail demande beaucoup plus de mouvements et de manipulations ayant des effets négatifs sur sa santé. Il décrit ces effets comme des crampes, le stress de vouloir produire ainsi qu'un stress à la maison à la suite d'une diminution de revenu. De plus, étant donné la grosseur des paquets, il doit passer beaucoup plus d'étiquettes de validation. Ces changements ont occasionné beaucoup de problèmes qui font qu'il a peur de s'arrêter même pour aller à la salle de bain.

#### **4.2.5.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

L'employé explique que la compagnie ne les avait pas avisés du changement avant son implantation. Lors du changement, la compagnie lui a donné environ deux semaines de formation en le payant à l'heure. Comme il n'a jamais atteint la production durant cette période, le travailleur croyait que les ingénieurs réaliseraient que le taux était trop élevé. Il raconte même que la compagnie a dû suspendre une de ses collègues puisqu'elle n'arrivait pas à atteindre sa production. Il va jusqu'à dire que les ingénieurs et les contremaîtres

amplifiaient la pression déjà présente de produire. Lorsqu'il n'arrivait pas à atteindre la production, le contremaître haussait la voix, ce qui le rendait encore plus agressif. Il avait des altercations verbales avec ces derniers, surtout lorsqu'ils l'accusaient de diminuer volontairement sa production. À ce propos, il ne croit pas que les employés font exprès de ne pas atteindre le taux puisque tout le monde a besoin d'argent.

Étant donné qu'il n'atteignait pas sa production, la conseillère en ressources humaines l'a suspendu pendant deux jours. À son retour, il a déposé un grief avec d'autres employés de son département et la compagnie lui a payé ses deux journées. En allant voir le syndicat, il demandait une diminution du nouveau taux de 10 %, la compagnie a fait preuve de bonne fois en acceptant de le diminuer de 5 %.

## **4.2.6 Répondant 6**

### **4.2.6.1 Caractéristiques sociodémographiques**

La prochaine répondante est arrivée au Canada il y a une dizaine d'années et travaille chez Peerless depuis 5 ans. C'est une Chinoise qui a vécu plusieurs années en France. Elle s'exprime très bien en français et détient un diplôme d'études supérieures, plus précisément une maîtrise en informatique.

Elle se décrit comme une personne au tempérament assez vif, lorsqu'un contremaître crie elle hausse également le ton. Elle se chicane très rarement avec ses collègues et comprend la nécessité pour la compagnie d'apporter quelques changements à l'occasion.

### **4.2.6.2 Description du changement**

Le changement dont on a parlé est également par rapport à la grosseur des paquets, mais pour un autre type de tâche. Elle nous explique que son travail consiste à coller deux morceaux ensemble c'est-à-dire le « front » au « chest a piece ». De plus, elle explique qu'en plus de la grosseur des paquets, leur disposition a été modifiée. Au lieu de mettre les paquets sur leur table de couture, elles doivent les laisser sur des présentoirs. Tout comme les autres travailleurs, le fait que les paquets comprenaient maintenant cinq morceaux

voulait également dire passer plus d'étiquettes de validation dans la machine installée à cet effet.

#### **4.2.6.3 Réactions individuelles**

Elle avoue ne pas avoir été contente à cause de la diminution de salaire. La répondante explique que le travail en soi n'est pas difficile, mais c'est la perte de salaire qui la pousse à être contre. Avant elle avait un revenu net qui variait entre 400 \$ et 420 \$ par semaine : suite au changement, elle ne faisait même pas le salaire minimum. Son salaire s'est stabilisé par la suite autour de 300 \$ à 350 \$.

À l'arrivée du changement, elle avoue ne pas avoir mis autant d'énergie pour atteindre la production. Elle va jusqu'à admettre avoir ralenti volontairement son rythme afin de démontrer aux gestionnaires que le changement était néfaste.

Lorsqu'elle a constaté, dès la troisième journée du changement, qu'elle perdait de l'argent, elle s'est plainte au syndicat. Elle s'est plainte également avec ses collègues malgré le fait qu'ils n'ont pas tous subi le changement en même temps. Elle a même surnommé l'ingénieur qui a imposé le changement « le communiste ».

Elle juge que le changement n'est pas bon pour elle. La salariée souligne qu'en effet, elle se trouve à travailler plus rapidement et plus fort, sans jamais s'asseoir, ce qui la rend plus anxieuse et lui fait perdre constamment de l'argent.

#### **4.2.6.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

L'employée nous rapporte qu'étant dans une position de subordonnée et d'exécution, lorsque la compagnie prend de telles décisions les employés n'ont pas d'autre choix que de les respecter. La travailleuse rapporte que l'ingénieur était volontairement méchant avec les employés. Il abusait de son pouvoir afin de contrarier les employés. La répondante mentionne qu'il y a même un homme dans son département qui a démissionné en constatant qu'il perdait trop d'argent. Elle a demandé à plusieurs reprises qu'on la transfère de département. Ce qui compte pour la compagnie c'est que l'employée produise, sinon on

l'amène au bureau afin de lui donner un avertissement. À ce propos, elle confie être très souvent appelée au bureau des ressources humaines pour insubordination, non-respect des règles, hostilité.

La travailleuse nous mentionne que la compagnie a alloué seize heures de formation où elle était payée à l'heure et dès la troisième journée elle a été remise à la pièce. Elle confie qu'elle aurait préféré une semaine à l'heure afin de se familiariser adéquatement avec le nouveau travail d'autant plus qu'elle ferait beaucoup plus de mouvements, notamment à cause des présentoirs. Elle condamne le fait que cette dernière ne leur a jamais demandé leur avis ou n'a jamais pris le temps de leur expliquer l'importance du changement. D'autant plus qu'elle considère que la disposition des présentoirs n'est pas ergonomique. Les employés se heurtent constamment et ils ont beaucoup plus de manipulations à faire.

Elle confie que ce n'était pas nécessaire de déposer un grief, mais qu'il fallait se résigner. Après négociation et réflexion, la compagnie lui a donné deux semaines de compensations afin de contrecarrer sa perte de revenu. L'employée nous confie qu'il y a une section où travaillaient cinq personnes qui a été abolie. Au bout de trois mois, ces derniers n'arrivaient pas atteindre la production et l'organisation ne voulait pas la diminuer.

La salariée explique avoir beaucoup de ressentiment et de colère.

## **4.2.7 Répondant 7**

### **4.2.7.1 Caractéristiques sociodémographiques**

Notre prochaine répondante est une Chinoise de 46 ans. Elle compte déjà 22 ans de service chez Vêtements Peerless. Elle est au Canada depuis 1983 et a terminé ses études secondaires au Vietnam. Cette femme nous confie que si quelque chose ne fait pas son affaire elle ne parle pas sur le lieu de travail. Elle discute, se plaint beaucoup auprès de son mari même si ce dernier ne cesse de lui dire que « si elle n'est pas heureuse de démissionner ». Elle se confie également à son ami, mais jamais aux gestionnaires ou syndicat, elle ne leur fait pas confiance.



#### **4.2.7.2 Description du changement**

Le changement qu'elle nous explique est survenu il y a environ 2 à 3 ans. Avant elle recevait de gros paquets et avait une étiquette à passer. Avec le changement, elle a eu beaucoup plus de manipulation à faire. Les paquets sont plus petits sans compter qu'il y a plus d'étiquettes à passer. Elle considère que cette nouvelle méthode de travail est plus difficile.

#### **4.2.7.3 Réactions individuelles**

Lors du changement, la salariée rapporte avoir été en colère puisqu'elle considère qu'elle est venue travailler pour gagner de l'argent dans un environnement agréable. Elle a également peur parce qu'on a changé ses habitudes de travail, sans préavis. Elle est devenue très méfiante face aux gestionnaires.

Avant le changement, elle parlait beaucoup avec ses collègues, maintenant elle est méfiante. Elle ne sait plus sur qui compter, ne sait plus en qui avoir confiance. Ainsi, elle évite tout problème supplémentaire et évite qu'on mette le blâme sur elle.

La travailleuse avoue ouvertement avoir eu peur de ne pas faire le même salaire qu'avant. Elle continue en expliquant que le changement n'est pas bon puisque le travail va plus mal qu'avant, surtout pour le travail à la chaîne. Lorsque le presseur d'en avant ne donne pas les paquets dans la vitesse requise, la couturière d'en arrière n'a pas d'ouvrage et diminue considérablement sa production. Ainsi, les employés commencent à se chicaner et à se voler les paquets des uns et des autres. Elle perd donc encore plus d'argent et se choque davantage.

#### **4.2.7.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

La conséquence de ce changement est des avertissements aux dossiers. De la compétition entre les collègues de travail. Du ressentiment envers l'ingénieur du département qui a imposé ce changement, de l'organisation qui l'a approuvé, des conseillers en ressources humaines qui donnent les avis et du syndicat qui ne leur vient pas en aide. Selon elle, le syndicat ne fera rien. Elle pense souvent à quitter la compagnie. Lorsqu'elle se plaint à

celui-ci, il va dans le même sens en l'encourageant à démissionner. Elle est encore en réflexion et n'a pas encore pris de décision face à son avenir puisqu'elle est consciente qu'il est difficile de trouver un autre emploi.

La travailleuse rapporte que sa frustration vient au fait qu'elle sent que son point de vue est très rarement considéré. Elle peut se plaindre auprès de son contremaître, mais celui-ci ne fait rien pour l'accommoder ou améliorer la situation. Par exemple, lorsqu'il y a un changement de fil, un bris dans la machine ou tout autre facteur qui contribue à diminuer la production les contremaîtres la mettent rarement à l'heure.

La travailleuse réitère que la nouvelle méthode est plus fatigante, ce qui empiète sur la qualité du travail! Tout le monde est de mauvaise humeur. Elle raconte qu'elle et ses collègues travaillent comme des robots, sans sourire, sans émotion.

## **4.2.8 Répondant 8**

### **4.2.8.1 Caractéristiques sociodémographiques**

Notre huitième entrevue était avec un Sri lankais de 39 ans. Il travaille chez Vêtement Peerless depuis 14 ans sur la même opération. C'est un employé très souriant qui prend les choses comme elles viennent. Par contre, lorsqu'il est mécontent il fait part de son opinion à ses collègues et à l'administration.

### **4.2.8.2 Description du changement**

Cet employé a connu deux changements simultanément. Avant il pressait avec un pied et une main. Il y avait beaucoup plus de risque d'accident, le travail était plus dangereux. Maintenant, la manipulation se fait uniquement avec les deux mains et, en plus, le taux de production a été augmenté.

### **4.2.8.3 Réactions individuelles**

À l'arrivée du changement, il pensait déjà que sa production allait diminuer et qu'il perdrait de l'argent. Il avait peur et était anxieux durant les deux premiers mois, d'autant plus que sa production a diminué à 75 %. L'employé s'inquiétait également pour sa santé puisque pendant une décennie il utilisait sa jambe et avec le changement celle-ci était mise au repos. Il explique que cette dernière était habituée d'être en action. Très vite après le

changement, il a commencé à avoir des douleurs ainsi que des crampes. Bien qu'il trouve que cette nouvelle méthode est plus sécuritaire, il a vite constaté que la machine était maintenant automatique et qu'il ne contrôlait plus la production. Pendant 10 ans il travaillait avec une méthode en étant le seul à déterminer son revenu et du jour au lendemain tout a changé.

Le travailleur rapporte qu'il lui arrivait par moment de pleurer de colère et de découragement. Il explique que tout le monde dans le département pleurait lors du changement plus précisément à cause de la perte d'argent.

Lors du changement, il a essayé d'atteindre sa production en éliminant les communications avec ses collègues et en se concentrant davantage sur l'ouvrage. Il considère qu'il n'a pas eu d'autre choix que d'accepter le changement.

En constatant qu'il perdait beaucoup d'argent, l'employé est allé voir le syndicat pour se plaindre des nouvelles conditions de travail. Il s'est fait dire que c'était pour la sécurité des employés et qu'il ne pouvait rien faire. Depuis cette rencontre, il ne s'est plus jamais plaint, pas même auprès de son contremaître.

Enfin, ce travailleur a admis avoir volontairement diminué sa production. Il avoue également que d'autres collègues de son département l'ont fait suite à un consensus. Il ne l'a pas fait longtemps puisque leur revenu est un reflet direct de la production et que le consensus n'a pas été respecté pendant longtemps.

#### **4.2.8.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

Le travailleur considère que le syndicat ne les aide pas vraiment et qu'il partage souvent l'opinion de l'employeur.

Il rapporte que le sentiment de peur est survenu suite au fait qu'il a eu très peu d'informations sur les avantages de la nouvelle méthode. La compagnie a tout simplement imposé un changement sans en expliquer le pourquoi. Ça lui a pris deux mois pour accepter

psychologiquement le changement. Il croit que si la compagnie avait bien pris le temps d'évaluer le changement les employés auraient plus collaboré. Elle aurait dû étudier chaque mouvement supplémentaire et décider par la suite d'augmenter ou de diminuer la production. Il considère que la compagnie aurait dû calculer le temps réel avant de faire tout changement et de s'assurer qu'il est réaliste. La compagnie devrait également donner de la formation en considérant leur point de vue. Une autre cause que l'employé souligne est le fait que souvent l'ingénieur, le syndicat et les conseillères en ressources humaines ont une compréhension différente du changement. Ceci étant, les employés sont encore plus frustrés et méfiants puisqu'ils ont tous une propre définition et vision du changement. L'employé ne sait donc pas vers qui se tourner pour se confier ou pour avoir la bonne information c'est ce qui le pousse encore plus à résister.

## **4.9 Répondant 9**

### **4.2.9.1 Caractéristiques sociodémographiques**

Notre prochain répondant est un homme de 40 ans d'origine sri lankaise. Il est arrivé au Canada il y a 5 ans et compte 4 années de service chez Vêtements Peerless. Il a terminé ses études secondaires dans son pays d'origine et a vécu plusieurs années en Allemagne avant d'immigrer au Canada.

Le répondant dit ouvertement ne pas aimer le changement à moins que ce soit une diminution de production afin que tout le monde soit en mesure de faire 100 % et maintenir l'environnement de travail.

### **4.2.9.2 Description du changement**

Le changement dont a vécu cet employé est le même que le répondant 8. C'est-à-dire que depuis son arrivée, soit les 4 dernières années, il pressait les morceaux en utilisant ses pieds et ses mains. Avec la nouvelle méthode, ses jambes étaient dorénavant mises au repos et il devait apprendre à presser avec ses mains.

### **4.2.9.3 Réactions individuelles**

Ce répondant rapporte qu'en constatant le changement il avait très peur puisqu'il ne connaissait pas tous les tenants et aboutissants. Lors de l'apparition du changement,

l'employé a contacté son contremaître afin de lui faire part de son mécontentement. Le contremaître a fait appel à l'ingénieur qui a par la suite contacté le syndicat. Il ne voulait pas aller voir lui-même le syndicat, puisqu'il juge qu'il ne se soucie pas des vrais intérêts des employés. Il a continué à se plaindre aux différents protagonistes sans aucun succès. Étant donné qu'il faisait 100 %, les gestionnaires n'ont pas donné suite à sa requête, ni réparé le bris sur sa machine. L'employé définit ce bris par la vapeur qui sortait constamment de sa machine à presser.

Lors de l'apparition du changement, bien que l'employé fût frustré, il a vite cessé de se plaindre puisqu'il a vu deux hommes démissionner après avoir réalisé que la compagnie ne changerait pas sa position. Il a pris son mal en patience puisqu'il ne voulait pas perdre son emploi et s'est résigné. Il mentionne que s'il décidait de se rebeller et de ne pas travailler, il finirait par perdre son emploi.

Le travailleur nous explique qu'il était en colère. Il sentait qu'il était ignoré par les décideurs de la compagnie et qu'il perdait de l'argent de façon assez considérable. Il a donc commencé à travailler en fixant ses yeux et ses membres sur la tâche sans prendre les temps d'arrêt qu'il jugeait utiles comme se rendre à la salle de bain ou protester auprès de son contremaître.

L'employé explique qu'il considère la nouvelle méthode beaucoup plus sécuritaire, mais que la compagnie aurait dû s'assurer qu'il n'y ait pas de faille dans la nouvelle méthode. Le changement a été mis en place auprès d'un employé à la fois, lui était le quatrième sur l'opération. Il rapporte que, mis à part la sécurité, il était contre le changement. La raison principale est qu'il n'arrivait pas à faire la production et la qualité simultanément. Le travailleur souligne que l'un devenait bon au détriment de l'autre, ce qui le mettait toujours en conflit avec son contremaître.

La perte d'argent a occasionné beaucoup de problèmes. Du fait de sentir que la direction se souciait très peu de son sort, il n'en a parlé à personne de la direction. Il se confiait

uniquement à ses collègues afin d'évacuer ses frustrations et de comparer leurs productions.

Il rapporte que ceux qui faisaient 130 % avant le changement se trouvaient à perdre trop d'argent. Étant donné que la compagnie n'était pas prête à faire de concessions et qu'ils n'avaient pas confiance dans le syndicat, ils ont décidé de démissionner. Tout comme la majorité de ses prédécesseurs, notre interviewé nous rapporte que ce changement a occasionné une perte de sa productivité. Il est passé de 110 % à 100 % notamment à cause de différents problèmes sur la machine.

#### **4.2.9.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

L'employé explique que le changement a été imposé sans aucune analyse poussée. Il mentionne que du au fait que dans son département il y avait différentes nationalités (Bangladesh, chinois, sri lankais), il y avait un problème de communication qui a fait que les gens ont pris leur mal en patience en craignant constamment les réactions des gestionnaires.

#### **4.2.10 Répondant 10**

##### **4.2.10.1 Caractéristiques sociodémographiques**

La prochaine répondante est une femme d'origine vietnamienne. Elle a 43 ans et est au Canada depuis 23 ans. Elle a fait ses études secondaires en Chine et n'a jamais étudié dans une institution scolaire du pays. Elle travaille chez Vêtements Peerless depuis 1985. La travailleuse se considère extravertie. Elle confie ouvertement être contre le changement puisqu'elle perd de l'argent et serait même prête à perdre son emploi.

##### **4.2.10.2 Description du changement**

Le changement dont cette employée nous fait part est une fois de plus un changement de taux qui est survenu deux semaines avant la rencontre. Initialement, les travailleurs de ce département devaient produire 1560 unités par jour : le changement exigeait maintenant une production de 2500 par jour. Elle avait l'habitude de faire une production variant entre

160 % et 64 %. Maintenant, elle ne peut plus atteindre cette moyenne ce qui occasionne des pertes d'argent.

#### **4.2.10.3 Réactions individuelles**

La travailleuse confie qu'étant donné que la production est trop élevée et qu'il manque souvent d'ouvrage dans son département, elle arrive uniquement à atteindre 85 %. La première journée de l'implantation du changement, cette dernière s'est plainte auprès de son contremaître, puis est allée voir le syndicat. Elle a également exigé de ces deux parties des explications plus approfondies en ce qui a trait à l'importance du changement. N'étant pas satisfaite de leurs réponses l'employée a exigé que la compagnie revienne au taux initial sinon de la mettre à pied. Elle préférerait aller au chômage plutôt que travailler avec ce nouveau taux et perdre constamment de l'argent. La compagnie devait réfléchir et lui donner une réponse la semaine suivante. Cette salariée avait un revenu de 417 \$ par semaine avant le changement qui est passée à 330 \$.

Elle explique qu'avec le nouveau taux elle doit travailler plus et gagner moins d'argent. Cet effort physique supplémentaire lui donne des maux de dos.

La répondante explique qu'en aucun cas elle n'a eu peur du changement puisqu'elle connaissait déjà les conséquences. Elle rapporte que dès le début elle savait qu'elle allait perdre de l'argent étant donné que c'était le même matériel, la même machine à coudre et un taux plus élevé.

Enfin, la salariée nous confie que depuis ce changement elle est très frustrée et vit beaucoup insécurité. Au début, elle avoue avoir fait exprès pour diminuer la production afin que la compagnie remette les choses comme avant. Elle a constamment envie de pleurer. Elle considère qu'après 23 ans de service, elle retourne en arrière avec un moindre salaire tandis que le coût de la vie ne cesse d'augmenter. Après tant d'années, elle fait le même salaire que ceux qui comptent 10 ans de service.

#### **4.2.10.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

La compagnie n'a pas avisé les employés qu'il y aurait un changement. Elle a été informée une journée avant qu'il soit mis en fonction. En arrivant sur son poste de travail le lendemain, le changement était en fonction.

Le fait que le travail comme tel n'a subi aucune modification, les employés n'ont eu aucune heure de formation. La travailleuse souligne que la compagnie a changé la production dans le but de faire plus d'argent à leur détriment. À plusieurs reprises, son contremaître lui dit que si elle ne veut pas continuer à travailler elle peut quitter son poste de travail et retourner à la maison. Ainsi, la compagnie va embaucher de nouvelles personnes qui vont être en mesure de faire la même production qu'elle, sinon plus.

Comme conséquence organisationnelle, la production de tout le monde a diminué. Il y a même une de ses collègues de travail, d'origine sri lankaise qui arrive à peine à faire 69 %. Le Vice-président du syndicat a expliqué que si elle arrive à atteindre 85 %, soit le minimum exigé par la compagnie aucune modification ne sera apportée selon les politiques organisationnelles. La répondante a réitéré son désir d'aller au chômage plutôt que de travailler en perdant constamment de l'argent.

#### **4.2.11 Répondant 11**

##### **4.2.11.1 Caractéristiques sociodémographiques**

La prochaine répondante est une Sri lankaise âgée de 45 ans. Elle est au pays depuis 15 ans et travaille chez Vêtements Peerless depuis 14 ans. Elle compte 10 ans d'expérience sur l'opération. Elle n'a pas continué ses études à son arrivée au Canada, mais a fait des études collégiales dans son pays d'origine.

##### **4.2.11.2 Descriptions du changement**

Le changement que cette employée nous confie est survenu le 5 février 2007 soit deux semaines avant notre rencontre et se résume à une modification du taux. Avant pour obtenir une production de 100 % elle devait produire 1533 unités par jour. Avec le changement, pour atteindre le même taux elle doit produire 2554 unités. La répondante nous explique



qu'elle avait une production qui variait entre 150 % et 158 % par jour, ce qui correspondait à un taux horaire de 15.59 \$. Depuis quelques semaines, elle est incapable de maintenir sa moyenne et produit 79 % correspondant à 10.00 \$ de l'heure.

Étant donné qu'il n'y a pas eu de changement pour ce qui est de la tâche à accomplir, du poste ou du matériel à utiliser, la compagnie ne l'a pas mis à l'heure.

#### **4.2.11.3 Réactions individuelles**

En apprenant le nouveau taux, la travailleuse a tout de suite fait part de son refus auprès du contremaître. Elle savait que cette modification lui ferait perdre de l'argent et n'avait pas peur comme tel du changement. Sa réaction fut de pleurer. Elle nous confie avoir versé beaucoup de larmes puisqu'en essayant elle s'est rendu compte qu'elle n'était pas capable de faire la production exigée. Elle juge ne pas être en mesure d'aller au-dessus du 100 % avec le nouveau taux. Elle était en colère, frustrée et criait constamment.

L'employée nous confie avoir réagi si vivement au changement à cause du fait que le coût de la vie augmente de manière assez considérable. Elle a deux enfants en bas de 12 ans, son mari ne travaille pas et la compagnie ne lui a pas donné d'augmentation de salaire depuis 3 ans. C'est la raison pour laquelle lors du nouveau taux elle pleurait et est allée se plaindre à son contremaître et au syndicat. Ces derniers n'ont rien fait pour la consoler. Ils lui ont répondu en disant qu'autrefois elle était en mesure de faire entre 150 % et 158 % et que la compagnie avait évalué qu'avec le nouveau taux elle serait en mesure de faire facilement 100 %. Malgré cela, la travailleuse ne produit pas plus que 80 %. L'employée considère ne pas être capable de produire autant qu'elle faisait avec l'ancien taux. Toutefois, elle avoue n'avoir pas mis l'effort d'antan puisqu'elle voulait montrer à la compagnie que ce taux est irréalisable. Elle et les autres ont conclu que le travail précédent était déjà ardu et exigeant et qu'elles ne mettraient pas d'effort pour atteindre le minimum. Elle est consciente que si elle n'atteint pas au moins 85 % elle va avoir des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement, mais elle est prête à prendre ce risque.

La répondante considère que le problème n'est pas le nouveau taux. Elle juge que la compagnie aurait dû augmenter son salaire de base afin qu'elle ne perde pas autant

d'argent. Elle confie que son salaire est gelé et que les changements de taux ne cessent de survenir, et ce, sans compter le fait qu'il arrive très fréquemment qu'il manque de l'ouvrage sur son opération. Ce qui se traduit toujours par une perte de compensation. Elle explique ne pas avoir peur de perdre son emploi puisqu'elle est sûre d'être en mesure de se trouver un autre emploi dans le pire des cas.

#### **4.2.11.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

La répondante avoue ne pas avoir accepté le changement puisque le taux était trop élevé. Comme conséquence elle est allée voir le syndicat accompagné de ses collègues à deux ou trois reprises. Tel qu'il a été mentionné plus tôt, elle a exigé que la compagnie diminue le nombre d'unité par jour ou augmente le salaire minimum. Le syndicat n'a rien fait et la travailleuse croit qu'il travaille beaucoup plus aux intérêts de l'organisation que ceux des employés. « Le syndicat ne les supporte pas ».

Les gestionnaires ne l'ont pas informée de l'arrivée du changement. En arrivant à son poste de travail un matin elle a vu le nouveau taux sur la machine. Elle souligne qu'avec le travail à la chaîne elle ne peut pas perdre une minute. À l'opposé, dans une compagnie où elle serait payée à l'heure sa santé physique serait meilleure, même si elle devait commencer au salaire minimum.

### **4.2.12 Répondant 12**

#### **4.2.12.1 Caractéristiques sociodémographiques**

Notre prochain sujet est une femme d'origine chinoise âgée de 47 ans. Elle est arrivée au Canada il y a 23 ans et compte 22 années de service chez Vêtements Peerless. Cette dernière a fait quelques années du secondaire au Vietnam et n'a jamais été à l'école au Canada.

Cette employée considère qu'elle a une personnalité très extravertie. Lorsqu'il y a quelque chose qui lui déplaît ou qui a une conséquence négative sur son quotidien elle fait part de son mécontentement. Elle commence généralement avec ses collègues de la même origine

et peut faire part de son insatisfaction jusqu'à la plus haute instance permise. C'est une personne très ferme et émotive en même temps. Lorsqu'elle a une idée en tête, rien ni personne ne peut la lui faire changer.

#### **4.2.12.2 Descriptions du changement**

Le changement qu'elle a connu se résume lui aussi par à un changement de taux. Il a eu lieu deux semaines avant notre rencontre. Elle rapporte qu'une journée de taux était environ 1560 unités par jour et à son arrivée le lendemain matin il avait passé à 2500 unités. Sa production variait entre 160 % et 164 % par jour; avec le nouveau taux, elle arrive à peine à atteindre 85 % soit le minimum exigé par la compagnie. De plus, la travailleuse mentionne qu'il arrive souvent de manquer d'ouvrage sur les opérations ce qui contribue encore une fois à ne pas atteindre le taux souhaité. Ce qui est un autre facteur qui fait diminuer son revenu.

#### **4.2.12.3 Réactions individuelles**

L'employée confie que la nouvelle production est trop élevée pour elle. Elle mentionne qu'avant le changement elle travaillait très fort sans perdre un instant lors des heures de travail et que maintenant son courage ne lui permet pas d'atteindre la même production avec un taux si élevé.

Lors du nouveau taux, elle a parlé aux autres personnes de son département qui était eux aussi en colère et décontenancées face au nouveau taux. Elle s'est plainte auprès de son contremaître lui expliquant que « seuls des robots arriveraient à maintenir le même revenu » et qu'elle était contre ce changement. Elle l'a donc imploré de les mettre à l'heure. Celui-ci a refusé. Ensuite, elle est allée se plaindre au bureau du syndicat qui lui a dit qu'il ne pouvait rien faire pour répondre à ses exigences.

Quelques jours plus tard, la travailleuse a dit au syndicat et à la conseillère en ressources humaines qu'elle s'opposait catégoriquement au changement et que s'ils ne voulaient pas apporter de modification de la mettre à pied. Comme modification elle donne deux choix. Soit la compagnie diminue la production la faisant passer à 1900 – 2000 unités par jour ou tout simplement qu'elle augmente le taux horaire minimum. Elle rapporte qu'avant le

changement son revenu net était d'environ 418 \$ par semaine. Depuis le changement, elle ne gagne plus que 330 \$. Elle a perdu trop d'argent et c'est « inacceptable ». D'autant, plus qu'elle dit commencer à avoir des douleurs aux jambes et aux bras tout en travaillant pour très peu d'argent.

L'employée dit ne pas avoir été la seule en désaccord avec le changement. Tout le monde de son département était d'accord puisqu'ils savaient qu'ils perdraient de l'argent. Le matériel, le travail, les machines n'avaient pas subi de modification, juste le taux. Elle affirme que la compagnie a augmenté le taux afin qu'elle puisse perdre de l'argent. Elle confie que son contremaître lui a dit que si elle voulait partir qu'elle pouvait le faire. La compagnie embaucherait une nouvelle personne, qu'il paierait au salaire minimum et qui arriverait à faire plus que 85 % au bout de quelques semaines.

Enfin, la répondante dit que lorsqu'elle travaille elle n'a plus la joie de vivre. Elle a constamment envie de pleurer, elle est fâchée et en colère. Elle nous confie également, qu'elle serait en mesure de produire plus que 85 %, mais qu'elle ne veut pas donner cette satisfaction à la compagnie d'autant plus qu'elle perdrait toujours de l'argent. Elle ralentit donc sa cadence volontairement. Elle va jusqu'à dire qu'elle n'a aucun problème personnel avec le changement en général mis à part que celui-ci nuit considérablement à son portefeuille.

#### **4.2.12.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

Comme nous l'avons dit plutôt, la travailleuse a dit ouvertement être contre le changement et a exigé la compagnie de la mettre à pied. Suite à ceci, les gestionnaires lui ont dit qu'ils réfléchiraient et lui donneraient une réponse dans quelques jours, soit le lundi suivant sa requête. Par la suite, le syndicat l'a informé que la compagnie ne pouvait pas mettre fin à son emploi puisqu'elle avait de l'ouvrage à offrir. La travailleuse exige donc un transfert dans un autre département. Le Vice-président du syndicat lui a confié qu'étant donné qu'elle atteignait le minimum exigé par la compagnie, soit 85 %, aucun correctif ne serait apporté puisque la compagnie est satisfaite de ce rendement.

Étant donné que le travail en soi n'a pas changé, la compagnie n'a attribué aucune heure de formation. Elle n'a d'ailleurs pas rencontré les employés pour leur dire qu'il y aurait une modification quelconque dans le travail.

La compagnie lui a donné un chèque compensatoire afin de combler ses pertes de revenu au cours des dernières semaines, mais n'est pas favorable au rétablissement de l'ancien taux.

## **4.2.13 Répondant 13**

### **4.2.13.1 Caractéristiques sociodémographiques**

Notre dernière répondante est une Laotienne qui a émigré au Canada il y a 22 ans. Elle compte 18 ans de service chez Vêtements Peerless et est âgée de 38 ans. Elle a fait quelques études secondaires dans son pays et a suivi des cours de français à son arrivée au pays.

### **4.2.13.2 Descriptions du changement**

Le changement qu'elle a connu quelques semaines avant les vacances des fêtes 2006 était une augmentation de la production. Avant elle était en mesure de faire 150 % par jour. « Comme la compagnie a réalisé que les employés avaient tous des taux élevés et qu'ils faisaient beaucoup d'argent, elle a décidé d'augmenter la production par jour ». Son taux était entre 120 % — 130 % maximum. Elle n'arrive toutefois pas à atteindre le même taux et a perdu jusqu'à 150 \$ une semaine. Il y a même une de ses collègues qui a fait 85 % et faisait jadis 100 %.

### **4.2.13.3 Réactions individuelles**

L'employée explique avoir été en colère parce qu'elle a perdu beaucoup d'argent. Elle explique que lorsqu'elle arrivait à atteindre 150 % ce n'est pas parce que le taux était plus facile ou qu'elle avait de l'aide. C'est plutôt parce qu'elle travaillait fort. Elle confie ne jamais se lever pour aller à salle de bain, ne jamais parler avec ses collègues ou faire

d'autres choses pouvant ralentir son rythme. Elle travaille sans arrêt, et ce, jusqu'au son de la cloche.

La travailleuse raconte qu'avant la compagnie exigeait que tous les employés de son département produisent au moins 100 % par jour, sinon on les appelait au bureau pour leur donner des mesures disciplinaires pouvant mener au congédiement. Il y a même deux personnes qui ont perdu leur emploi n'arrivant pas à l'atteindre. Puisque tout le monde faisait 100 % la compagnie a augmenté le taux encore plus. Elle doit se doubler d'effort tout en perdant constamment de l'argent.

Elle considère ne pas avoir le choix « d'accepter » le changement puisqu'elle a peur de perdre son emploi. Elle confie que même si elle arrive à faire le même taux qu'avant, soit 150 %, elle n'aurait jamais le même salaire qu'avant. Elle est stressée et a des douleurs tant elle dit vouloir produire.

L'employée nous confie que tous les employés de son département avaient décidé de faire une absence de masse. C'est-à-dire que tout le monde devait téléphoner pour dire qu'il était malade et rester à la maison. Ils étaient tous d'accord pour s'en tenir à ce plan d'action. Une fois la journée venue, ils avaient tous peur et se sont présentés. Il manquait uniquement trois personnes dans le département.

#### **4.2.13.4 Réactions organisationnelles et pratiques de gestion perçues**

La répondante nous raconte qu'après une rencontre avec le syndicat, ce dernier leur a dit d'essayer quelques semaines et qu'après les fêtes on essaierait de trouver un terrain d'entente. Le syndicat n'a jamais donné de suite à sa promesse.

Il arrive souvent qu'il manque 2 à 3 personnes dans son département en même temps. Cela a comme conséquence de faire diminuer la production. Alors, le contremaître demande souvent aux employés présents de faire des heures supplémentaires. Il lui est arrivé fréquemment, au début du changement de refuser de rester tandis qu'avant elle restait tout le temps.

La travailleuse rapporte qu'un jour ont les amenés au bureau pour les aviser qu'il y aurait un changement de production. Le contremaître était présent, mais n'a pas parlé. Lorsque l'ingénieur eut fini d'expliquer les nouvelles attentes de la compagnie, tout le monde a commencé à se plaindre et à protester. Ils ont tous réagi ainsi puisqu'ils savaient qu'ils allaient perdre de l'argent. L'ingénieur a rétorqué que s'ils n'étaient pas d'accord les gestionnaires n'auraient pas d'autre choix que de fermer la compagnie parce que le travail était trop facile et qu'elle perdait trop d'argent.

En ce qui a trait aux retards, elle souligne qu'il y en a très peu étant donné que les représailles sont pires que lors des absences. Ceci étant les employés préfèrent ne pas rentrer travailler plutôt que d'arriver en retard.

## Chapitre 5 : L'analyse

Au cours de ce chapitre, nous allons présenter les résultats que nous avons obtenus à l'aide des données que nous avons présentées au chapitre 4. Nous analyserons ces données variables par variable en faisant la somme des 13 entrevues. Le chapitre est composé de quatre grandes sections. Nous aborderons les caractéristiques sociodémographiques, les causes et conséquences du changement et les facteurs modérateurs.

La présentation en premier des caractéristiques sociodémographiques vise à dresser un tableau global de l'échantillon de répondants. Néanmoins, l'analyse du possible effet modérateur de ces variables ne sera abordée que dans la quatrième partie au niveau des facteurs modérateurs individuels.

### 5.1 Caractéristiques sociodémographiques

#### 5.1.1 Sexe

Notre échantillon est composé de 13 personnes. Sur ce nombre, il y a 9 femmes et 4 hommes. Le diagramme qui suit illustre la répartition des deux sexes, nous constatons que 69 % correspond à des femmes tandis que 31 % sont des hommes.

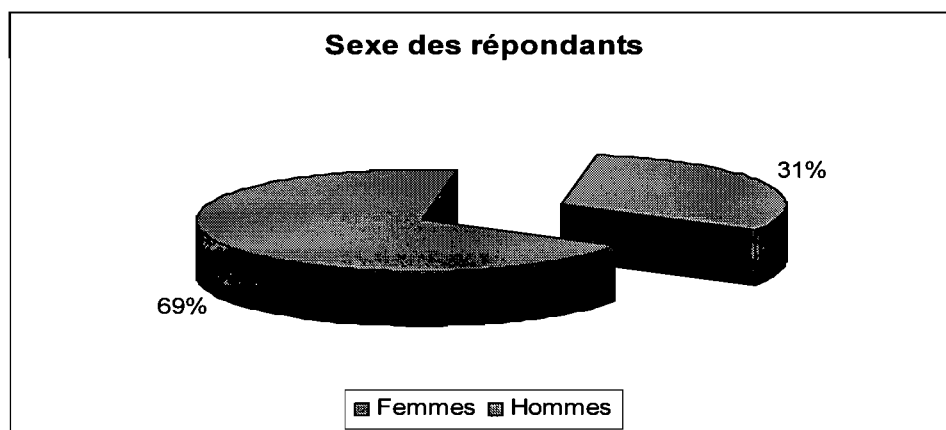


Figure 6 : Sexe des répondants



### 5.1.2 Âge

Comme nous l'avons dit plus haut, nous avons rencontré 13 employés dont les âges variaient de 38 à 52 ans, ce qui nous donne une étendue de notre échantillon de 14 ans. La médiane est de 45 ans et la moyenne de 44 ans. Voici la répartition de nos répondants graphiquement :

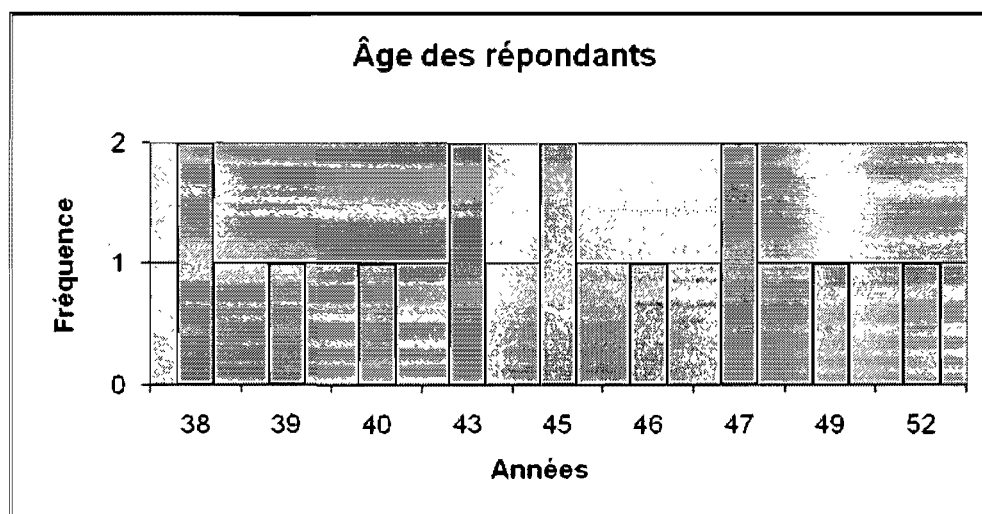


Figure 7 : Âge des répondants

### 5.1.3 Ancienneté

Pour ce qui est de l'ancienneté dans la compagnie, l'étendue de notre échantillon est de 18 ans puisque le nombre d'années varie de 4 à 22 ans. Selon la figure 6, le mode est l'intervalle de 5 à 9 années d'expérience. La moyenne est de 12 ans. La médiane est 10 ans. De façon plus détaillée, nous avons deux employés qui comptent 4 années de service, deux autres 14 années, trois comptants 22 ans et un 5 ans, un 6 ans et demi, un 8 ans, un 9 ans, un 10 ans et un dernier 18 ans.

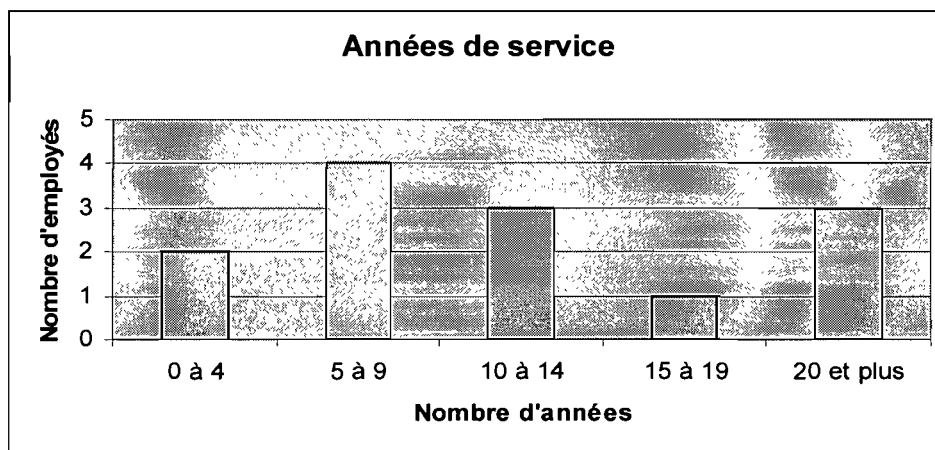


Figure 8 : Années de service

### 5.1.4 Scolarité

Le graphique suivant illustre le niveau d'étude le plus élevé de nos répondants. Nous avons cinq catégories. La partie la plus grande de notre échantillon, soit 5 (38.5 %) des employés rencontrés, a fait des études secondaires dans son pays d'origine sans avoir obtenu son diplôme. C'est le cas des répondants 4, 5, 8, 12 et 13. Ensuite, nous avons 4 (30.8 %) de nos répondants qui détiennent un diplôme secondaire de leur pays d'origine. Nous observons également que 2 (15.4 %) des répondants de notre échantillon possèdent un diplôme d'études secondaire du Québec. Finalement, une personne (7.7 %) de notre échantillon détient un diplôme d'études collégiales et une autre (7.7 %) une maîtrise d'un autre pays.

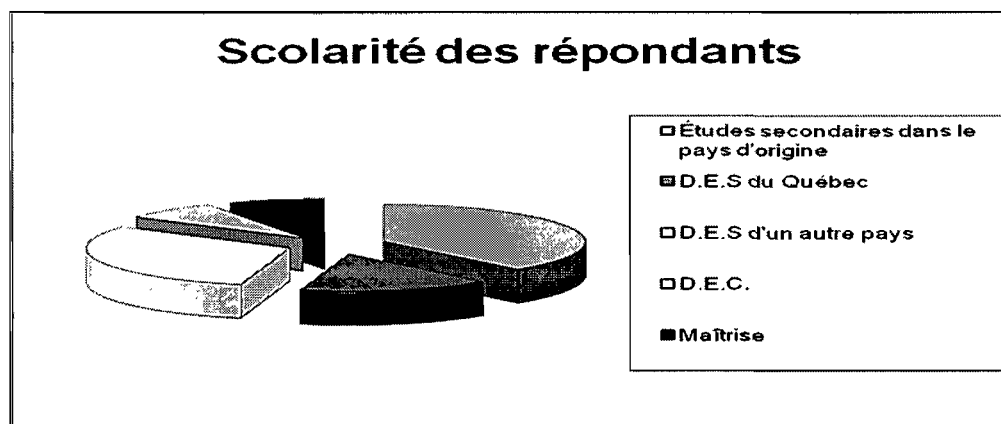


Figure 9 : Scolarité des répondants

### 5.1.5 Origine ethnique

Comme nous pouvons le constater, certaines origines sont plus dominantes comme les Chinois et les Sri lankais toutes deux à 23.1 % (3 répondants). Ensuite, nous avons les Haïtiens et les Vietnamiens à 15.4 % (2 personnes). Pour terminer avec une Canadienne, un Laotien et une Salvadorienne à 7.7 % (soit 1 personne chacun).

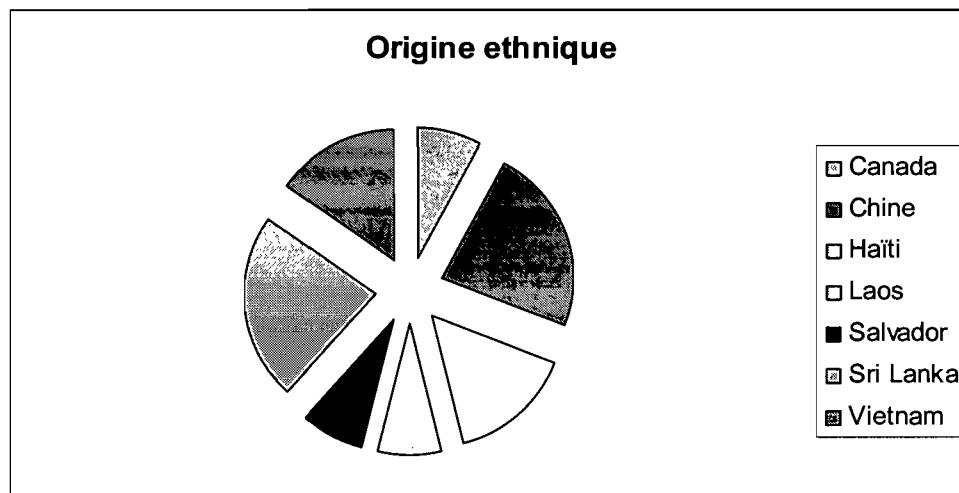


Figure 10 : Origine ethnique

## 5.2 Les causes

### 5.2.1 Le changement organisationnel

En faisant l'inventaire de nos treize entrevues, nous arrivons avec trois grands changements. Le premier est le changement concernant la grosseur des paquets qui se veut être une forme horizontale de changement technologique, soit par modification dans la méthode de travail. Le second est le changement de taux qui est une restructuration et une modification du flux de l'activité. Tous les changements de taux mentionnés ont été faits à la hausse ce qui correspond à une accélération de la cadence par les employés. Enfin, le troisième changement est celui de la machine. Ce dernier correspond également à une forme horizontale, nous assistons à une modification de la charge physique de l'emploi qui nécessite plus d'efforts. Le graphique suivant met en relation le type de changement par opposition au le nombre de répondants l'ayant vécu. Il est vrai que la somme donne 15,

tout simplement parce que deux répondants ont vécu deux changements simultanément (grosueur des paquets et augmentation du taux).

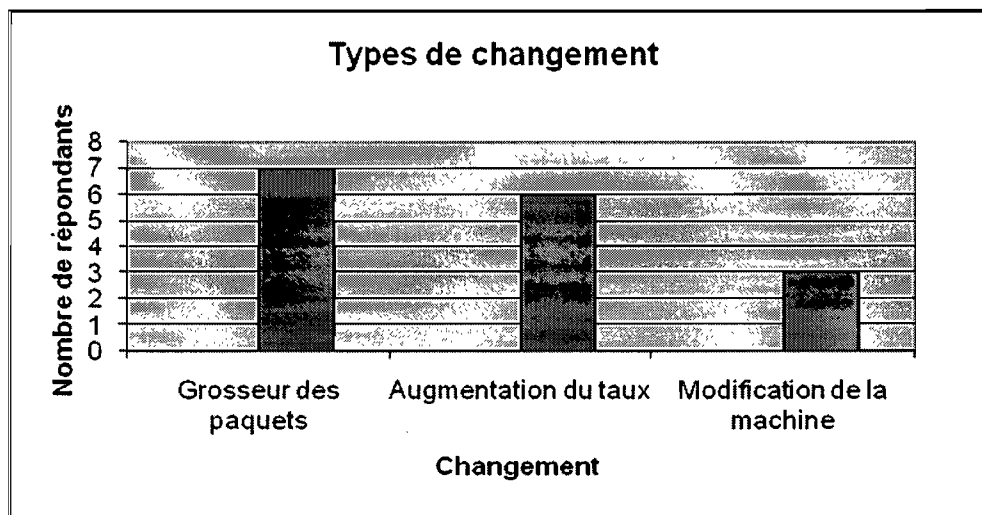


Figure 11 : Types de changement

Comme on le voit, l'éventail des changements est assez réduit. C'est le plus souvent le changement de la grosueur des paquets (avec ou sans changement de taux) qui nous ont été rapportés. Il semble donc que ce soit le changement qui est apparu le plus problématique au cours des dernières années.

Le tableau qui suit est la synthèse explicative des trois changements ainsi que les caractéristiques qui les distinguent des autres.

**Tableau 11 : Principaux changements ayant causé de la résistance selon les répondants**

<b>Grosueur des paquets</b>	<b>Taux</b>	<b>Machine</b>
Plus de mouvements	Plus de cadence	Modification des mouvements (2 mains au lieu d'un pied et une main)
Multiplication des tâches	Moins de rémunérations	Réorganisation SST (- risques)
Moins de rémunérations		
Réorganisation SST (+ risques)		

## 5.2.2 Causes individuelles

Le tableau 11 qui suit fait la synthèse des causes rapportées par les répondants lors de nos séances d'entrevues.

La cause de résistance la plus fréquente est la peur de perdre de l'argent. Douze répondants sur treize en ont fait mention. Cette crainte pousse les répondants à utiliser la résistance au changement comme moyen de défense. Nous avons également la perception des répondants que le changement est trop difficile, sept des répondants ayant avancé cette raison. Une autre des causes recensées lors de nos entrevues est le taux de production trop élevé qui va également avec la difficulté du changement. Les employés expliquent qu'ils viennent travailler un matin et constatent que leur machine a subi des changements ou qu'un nouveau taux est instauré. Un taux qu'ils considèrent trop élevé pour leur capacité, qui les amène à revoir leur méthode de travail, à modifier leur habitude. Nous avons aussi la routine. Les répondants voient le changement comme un élément qui brise leur routine et qui apporte de la nouveauté. Ils ne veulent pas voir leur tâche comme un éternel recommencement ou devoir trouver de nouvelle méthode afin de se la réapproprier. Ceci étant, ils résistent afin de tenter d'avoir un salaire et garder la tâche inchangée. Certains répondants (2 sur 13 dans chaque cas) résistent parce qu'ils perçoivent le changement comme injustifié ou parce qu'ils ne l'ont pas bien compris. Finalement, un répondant mentionne le sentiment de menace et un autre la peur d'effets négatifs sur sa santé.

**Tableau 12 : Causes individuelles**

<b>CAUSES DE LA RÉSISTANCE</b>	<b>RÉPONDANTS</b>
Crainte de perdre de revenu	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Perception que le changement est trop difficile	1, 2, 4, 5, 6, 12,13
Perception que le taux est trop élevé	3, 10, 11, 12
Sentiment d'avoir été mal traité	2, 3, 4, 7
Ne veut pas changer la routine	1, 2, 7
Perception que le changement est injustifié	3, 4
Ne comprend pas le changement/manque d'information	3, 4
Peur des effets négatifs sur la santé	8
Inquiet, sentiment de menace	1

Si l'on se reporte aux causes recensées dans la littérature que nous retrouvons dans le tableau 1, nous constatons que la peur a été bien captée lors des entrevues. Cette dernière englobe surtout dans notre cas la peur de perdre du revenu, mais aussi la peur des effets négatifs sur la santé, le sentiment de menace et par le fait même le désir de ne pas changer. En ce qui a trait au comportement collectif défensif, nous ne pouvons pas dire qu'il a été confirmé concrètement. Il y a bien eu un grief collectif, mais celui-ci a été initié par un employé et les autres s'y sont joints afin de défendre leur salaire. Lors de nos entretiens, plusieurs répondants ont perçu le changement comme étant difficile. La théorie nous confirme que souvent les individus ont le sentiment que le changement est trop complexe que cela va demander trop d'efforts, trop de travail (Béland, 2003 et Sylin, 2000). La perception que le changement est injustifié et le sentiment de ne pas avoir été traité de manière digne et respectueuse ont été confirmés. Également, nous n'avons pas retrouvé dans nos réponses l'expérience antérieure négative comme cause de la résistance.

En faisant cet exercice de comparaison, nous sommes portées à dire que nous aurions pu aller plus loin dans notre tableau 1 du chapitre 2 en réduisant nos catégories. Nous en avons fait 11, toutefois nous aurions pu faire un regroupement de 6 éléments (tableau 8), dont les deux principaux auraient été – du moins dans notre cas – la peur du changement (la crainte de perdre du revenu, l'inquiétude, le sentiment de menace) et la perception que le changement est trop difficile (taux trop élevé).

À l'analyse de nos résultats des causes individuelles, nous n'avons découvert aucune cause qui n'a pas été captée dans notre analyse de la littérature. Par contre, toutes les causes tirées de la littérature n'ont pas été vérifiées sur le terrain même si les principales l'ont été.

**Tableau 13: Synthèse des résultats importants**

	<b>THÉORIE</b>	<b>RÉSULTAT</b>
Peur de l'inconnu/menace/insécurité	Oui	*Oui (surtout à travers la peur de perte de revenu et le désir de ne pas changer)
Perception que le changement pas appuyé/ne comprend pas/changement injustifié/ne veut pas changer la routine	Oui	Oui
Difficulté d'acquérir de nouvelles connaissances/trop complexe/trop d'efforts	Oui	*Oui
Sentiment d'avoir été mal traité	Oui	Oui
Expériences négatives antérieures	Oui	Non
Comportement collectif défensif/désir d'être solidaire	Oui	?

\* résultat important

## **5.3 Les conséquences**

### **5.3.1 Conséquences individuelles**

Au cours de nos entrevues, nous avons relevé plusieurs réactions relativement aux changements vécus par les employés. Comme nous l'avons mentionné dans les commentaires reliés au tableau 2, les conséquences d'ordres individuelles souvent assimilées aux manifestations de la résistance font référence à la sensibilité intérieure engendrant des émotions difficilement mesurables et aux comportements plus facilement détectables. Le tableau 9 fait l'inventaire des conséquences individuelles mentionnées par les répondants.

Lors de nos entrevues, nous avons relevé deux manifestations dominantes de la résistance. D'une part, la rage/colère/frustration a été mentionnée par 13 répondants sur treize. La rage par rapport à une méthode inconnue, colère envers l'organisation qui ne leur a pas communiqué les raisons de leur décision. D'autre part, nous avons la grève du zèle qui se

définit comme étant la réalisation du strict minimum de leur tâche ce qui a été aussi mentionné par l'ensemble des répondants.

Selon nos résultats, un total de 8 répondants auraient également protesté, contesté, se seraient plaints soit auprès du superviseur, de l'ingénieur, des conseillers en ressources humaines ou du syndicat. Nous avons également 6 répondants qui nous ont confié vouloir ou avoir songé à démissionner comme suite à un découragement résultant d'une perte de revenu qu'ils considèrent importante. Une autre conséquence est le travail de moindre qualité, la négligence lors de l'exécution des tâches qui ont été soulevés par 5 répondants sur treize.

À la lumière de nos entrevues, nous constatons également que 3 employés ont perdu confiance en l'organisation et que 4 ont une loyauté qui faiblit. D'autres (3) sont démotivés. Par la suite, nous avons la multiplication des absences en réponse au changement mentionné par deux répondants. Enfin, deux répondants ont rapporté que l'anxiété et les tensions psychologiques ont été des conséquences ressenties suite au changement.

Dans le tableau qui suit (S) représente les conséquences d'ordre émotionnel et (C) les comportementaux.

**Tableau 14 : Conséquences individuelles**

<b>CONSÉQUENCES</b>	<b>RÉPONDANTS</b>	<b>SENTIMENTS/ COMPORTEMENTS</b>
Rage/Colère/Frustration Hostilité et ressentiment envers l'employeur	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	<b>S</b>
Strict minimum, grève du zèle, diminution de la production	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	<b>C</b>
Protestations, contestations, plaintes, griefs	2, 3, 6, 7, 9, 10, 12, 13	<b>C</b>
Intention de démissionner	4, 6, 7, 8, 9, 10	<b>C</b>
Travail de moindre qualité, négligences	2, 3, 6, 8, 10	<b>C</b>
Perte de loyauté/méfiance envers l'employeur	3, 4, 7, 8, 9	<b>S</b>
Démotivation	2, 5, 8	<b>S</b>
Multiplication des absences	2, 13	<b>C</b>
Anxiété au travail Tension psychologique	5, 8	<b>S</b>



La majeure partie des conséquences individuelles recensées dans la théorie ont été vérifiées lors de nos entretiens sauf le sabotage, l'agression et les actes de violence. Nous n'avons pas vu ces conséquences concrètement dans nos cas. Toutefois, nous ne pouvons affirmer qu'ils étaient absents étant donné qu'il se peut fort bien que les gens ne voulaient pas l'avouer, par exemple le cas de la dame qui cassait les aiguilles mentionnées lors du diagnostic au chapitre 1.

À la lumière des résultats, il semble que certaines catégories de la typologie des conséquences individuelles tirée de la littérature (tableau 2) font double emploi (par exemple employés demandant la protection du syndicat et protestation, contestations... ou grève du zèle et refus de collaborer ou perte de loyauté et méfiance envers l'employeur). Certaines de ces catégories auraient pu être fondues et, comme pour la typologie des causes, la typologie des conséquences aurait pu être simplifiée. Par contre, une catégorie, l'intention de démissionner, avait été omise dans la typologie tirée de la littérature (tableau 2). La typologie remodelée à partir des résultats comprendrait donc 10 catégories (tableau 13).

**Tableau 15 : Synthèse des résultats importants**

	<b>THÉORIE</b>	<b>RÉSULTAT</b>
Rage/Colère/Frustration Hostilité et ressentiment envers l'employeur	Oui	*Oui
Strict minimum, grève du zèle, diminution de la production	Oui	*Oui
Protestations, contestations, plaintes, griefs	Oui	*Oui
Intention de démissionner	Non	*Oui
Travail de moindre qualité, négligences	Oui	*Oui
Perte de loyauté/méfiance envers l'employeur	Oui	*Oui
Démotivation	Oui	Oui
Multiplication des absences Retard au travail lors des pauses-café	Oui	Oui
Anxiété au travail Tension psychologique	Oui	Oui
Agressions, actes de	Oui	Non

violence/Sabotage		
-------------------	--	--

\*résultat important

### 5.3.2 Conséquences organisationnelles

Pour ce qui est des conséquences organisationnelles du changement, nos treize répondants ont fait part de leur point de vue bien que nous sommes conscients qu'ils ne sont pas les meilleures personnes pour évaluer les conséquences organisationnelles. Nous confirmerons ces éléments lors de nos entretiens avec les cadres et les conseillers en ressources humaines rapportés dans le chapitre 6.

À la lumière de ce que nous avons recueilli, nous pouvons affirmer que les conséquences dominantes sont les recours au syndicat pour protester et/ou les dépôts de griefs (8 répondants). Ensuite, nous avons l'administration des mesures disciplinaires et des suspensions (7 répondants).

Puis, comme autre conséquence organisationnelle importante nous avons les menaces de congédiement (6 répondants), les risques de départ (6 répondants), la baisse de qualité (5 répondants) et la baisse de production (3 répondants).

Finalement, nous avons trois employés qui évoquent les dédommagements financiers. Nous avons également le même nombre d'employés qui croient que le changement a dégradé la santé au travail. Pour deux répondants, il y a eu une augmentation des transferts et de l'absentéisme. Le tableau 13 qui suit montre les conséquences sélectionnées et les répondants s'y rattachant.

Nous constatons par rapport à la théorie (tableau 3) qu'aucun de nos répondants n'a parlé d'une augmentation des accidents de travail en tant que tels. Ils ont certes mentionné que la nouvelle méthode de travail était néfaste pour leur santé, des douleurs dans les bras ou dans les jambes. Quant au coût financier plus élevé, les répondants ne sont pas en mesure de l'apprécier, mais les dédommagements financiers, les pertes de production, l'absentéisme, etc. montrent sans équivoque qu'il est réel.

**Tableau 16 : Conséquences organisationnelles**

<i>Conséquences</i>	<i>Répondants</i>
Protestations, griefs	2, 3, 6, 7, 9, 10, 12, 13
Mesures disciplinaires, suspensions	1, 2, 4, 5, 6, 7, 11
Menaces de congédiement	1, 4, 9, 10, 11, 12
Risques de départ	4, 6, 7, 8, 9, 10
Baisse de qualité	2, 3, 6, 8, 10
Perte de production	2, 9, 10
Dédommagements financiers	4, 6, 12
Dégradation de la santé au travail	2, 5, 11
Demandes de transfert accrues	6, 12
Absentéisme accru	2, 13

Quant à l'adversité plus grande dans les relations du travail, elle est difficile à mesurer, mais le fait que 8 répondants aient eu recours au syndicat le laisse supposer. Comme pour l'adversité plus grande dans les relations du travail, le climat de travail est difficile à appréhender par les répondants dans toute son ampleur, mais les indicateurs (suspensions, menaces de congédiement et intentions de démissionner) rapportés par les répondants permettent d'en deviner le degré de dégradation.

Le tableau qui suit montre qu'à travers la perspective des employés les conséquences organisationnelles tirées de la littérature ont été précisées. La typologie synthèse à 12 catégories (tableau 12) détaille en précisant certaines des catégories de la typologie à 8 catégories tirée de la littérature (tableau 3).

**Tableau 17 : Synthèse des résultats importants**

	<b>THÉORIE</b>	<b>RÉSULTAT</b>
Mesures disciplinaires, suspensions	Oui (à travers le climat de travail)	*Oui
Menaces de congédiement	Oui (à travers le climat de travail)	*Oui
Intentions de démissionner	Oui (à travers le roulement)	*Oui
Baisse de qualité	Oui	Oui
Perte de production	Oui	Oui
Dédommagements financiers	Oui (à travers les coûts du changement)	Oui
Dégradation de la santé au	Oui	Oui

travail/augmentation des accidents de travail		
Demandes de transfert	Oui	Oui
Absentéisme accru	Oui	Oui
Augmentation des départs/roulement	Oui	Oui
Plus grande adversité dans les relations de travail	Oui	Oui (à travers le recours au syndicat)
Multiplication des retards	Oui	Non

\*résultat important

## 5.4 Facteurs modérateurs

### 5.4.1 Facteurs modérateurs individuels pouvant influencer l'effet du changement sur la résistance

#### 5.4.1.1 Les caractéristiques sociodémographiques et l'ancienneté

Nous voulions vérifier si les caractéristiques sociodémographiques et l'ancienneté avaient une influence sur l'effet du changement sur la résistance. Bien que notre échantillonnage soit réduit se peut-il – pour qu'il y ait un possible effet modérateur – que nos répondants, malgré leur petit nombre, aient ces caractéristiques en proportion différentes de celles de la population des employés de production. Pour les variables sexe, âge et ancienneté nous pouvons vérifier une telle hypothèse à partir des distributions dans la population :

**Tableau 18 : Caractéristiques sociodémographiques et ancienneté**

	population	échantillon
<b>Sexe</b>	1111 femmes 444 hommes	9 femmes 4 hommes
<b>Âge</b>	4,5 % employés de 57 à 67 ans 95,4 % employés de 18 à 56 ans Moyenne = 37 ans	2 employés de 51 à 52 11 employés de 38 à 49 Moyenne = 44 ans
<b>Scolarité</b>	Non disponible	11 des études secondaires 1 collégial 1 maîtrise
<b>Origine ethnique</b>	Non disponible	3 d'origine chinoise 3 d'origine sri lankaise 2 d'origine haïtienne 2 d'origine vietnamienne 1 d'origine salvadorienne

		1 d'origine québécoise 1 d'origine laotienne
<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>	Le + jeune 2 mois d'ancienneté Le + vieux 44 ans d'ancienneté Moyenne = 4.25 ans	7 employés entre 4 et 10 ans 6 employés entre 14 et 22 ans Moyenne = 11.69 ans

Afin de calculer la représentativité pour le sexe, nous avons effectué un test de proportion. La population de femmes est de 1111 soit 71 % et celle des hommes est de 444 soit 29 %. Notre échantillon est de 9 femmes soit 69 % et 4 hommes soit 31 %. Nous tenterons donc de déterminer si une proportion est différente d'une proportion existante dans la population.

n = 1555 employés

péc = 0.69

po = 0.74

$$\frac{(0.69 - 0.71)}{\sqrt{\frac{0.69(1-0.69)}{1555}}} = \pm 1.71$$

⇒ Vérification bilatérale

⇒ Niveau de confiance de 95 %

1.  $1.71 < 1.96$  alors certain à 95 % selon le Z qui nous dit si nos résultats qui sont statistiquement différentes et si l'on doit rejeter ou accepter noter hypothèse.
2. Certain à 99 % que c'est représentatif, car  $1.71 < 2.58$

Pour ce qui est des hommes,

n = 1555

péc = 0.31

po = 0.29

$$\frac{(0.31 - 0.29)}{\sqrt{\frac{0.31(1-0.31)}{1555}}} = 1.28$$

⇒ Vérification bilatérale

⇒ Niveau de confiance à 95 % (ou seuil de signification de 5 %)

1. Hypothèse : la moyenne de mon échantillon est statistiquement différente de la population
2. Conclusion : notre échantillon du point de vue % bonne est représentatif de la population --- certain à 95 % et même jusqu'à 99 %.

Les proportions que nous donnons dans le tableau ne sont pas parlantes, car elles correspondent à des intervalles d'âges différents dans la population et dans l'échantillon. Le même constat se fait pour les autres facteurs modérateurs entre le groupe versus la population, car nous n'avons pas les mêmes informations.

Pour la scolarité et l'origine ethnique, nous ne pouvons malheureusement pas vérifier la présence d'un tel biais, car nous ignorons la distribution de ces variables dans la population. Pourtant, la distribution étendue de ces variables aurait plutôt tendance à nous faire croire à l'absence de lien entre ces deux variables et la résistance au changement (c'est-à-dire qu'il n'y a pas concentration de « résistants » dans l'une ou l'autre des catégories de ces deux variables).

#### **5.4.1.2 Types de personnalité**

Pour les facteurs de personnalité, nous ne connaissons pas non plus les distributions dans la population. Néanmoins – sans que nous puissions le démontrer statistiquement –, la prédominance de certaines caractéristiques dans notre échantillon peut nous laisser présumer d'un possible effet modérateur de ces caractéristiques. Le tableau 6 qui suit montre l'échantillonnage des traits de caractère de nos répondants. Nous avons regroupé les caractéristiques semblables entre elles afin d'avoir des catégories plus larges.

Plusieurs répondants nous ont affirmé qu'en général ils sont souriants, aimables et courtois. Bien que la littérature ne le mentionne pas, nous étions portés à croire que lorsque nous avions des individus avec des tempéraments calmes, sociables, voire posés, la résistance au changement risquait d'être réduite. De même que si ces derniers considèrent que ça ne sert à rien de s'énerver, s'ils n'ont aucune difficulté à s'exprimer et s'ils ne sont pas contre le changement. Pourtant, il ne faut pas oublier que les individus interviewés – même lorsqu'ils prétendent avoir ces caractéristiques – sont malgré tout des « leaders » en matière de résistance.

Nous avons par la suite les employés qui se considèrent extravertis. Le fait d'être ouvert et en général assez démonstratif fait qu'ils partagent leur mécontentement face au changement avec le syndicat, leurs collègues ou le service des ressources humaines. Puis, il y a le fait que certains employés ont avoué ouvertement se décourager facilement et d'autres ne pas aimer le changement. Finalement, nous avons l'émotivité qui, à notre sens, pourrait contribuer autant à augmenter qu'à réduire la résistance au changement selon les cas.

**Tableau 19 : Inventaire des types de personnalité**

<i>Caractéristiques</i>	<i>Répondants</i>
Capacité à s'exprimer auprès des collègues	1, 7, 10, 12
S'expriment promptement	3, 8, 10, 11, 12
Capacité à s'exprimer auprès du syndicat ou du service des RH	1, 2, 3, 6, 8, 9, 10 11, 12
Nature calme, sociable et posée	1, 2, 4, 8
Considère que ça ne sert à rien de s'énerver	1
Se chicanent très rarement avec ses collègues	6
Souriant, aimable, courtois	1, 2, 3, 8
N'est pas contre le changement a priori	2, 5, 6, 13
Extravertie	10, 11, 12
Se décourage facilement	5, 8, 13
Émotivité	2, 11, 12
N'aime pas le changement	9, 10
Intimidation, gêne	4

En nous référant au tableau 4 consacré aux facteurs modérateurs individuels trouvés dans la littérature, nous constatons que les caractéristiques mentionnées par les répondants présentent certains points communs avec ceux relevés dans la littérature. La théorie mentionne que le fait d'avoir une habileté à communiquer réduit la résistance au changement. Toutefois, nos répondants sont tous de grands communicateurs et en même temps des « leaders » en résistance. Ils sont des mobilisateurs, des entraîneurs. Il ne semblerait donc pas que cette hypothèse soit vérifiée.

En ce qui a trait à l'ouverture au changement, le résultat de notre échantillon est mitigé. Il y a une désirabilité sociale pour que les employés disent qu'ils sont ouverts au changement et qu'ils l'aiment (répondants). Seuls deux résistants disent ne pas aimer le changement. On

ne peut donc affirmer que l'hypothèse d'un lien entre l'ouverture au changement et la non-résistance soit vérifiée.

Nous n'avons rien dans nos résultats qui parlent de l'intégrité des employés donc, nous n'avons pas pu mesurer cet élément. Nous avons par la suite les personnes extraverties. Ce trait de caractère va avec la capacité à communiquer. La théorie dit que moins les individus communiquent, plus ils sont portés à résister; nous constatons que ce n'est pas forcément vrai puisque comme nous l'avons mentionné plus haut, nous avons un échantillon de résistants qui communique sans difficulté. En ce qui concerne la timidité, nous ne pouvons tirer de grandes conclusions étant donné que nous avons un seul répondant qui fait partie de cette catégorie.

Sur les quatre facteurs de personnalité censés avoir – selon la littérature (voir tableau 4) — un effet sur la relation causant résistance au changement deux éléments, soit l'honnêteté et l'intégrité n'a pu être « documentées ». Par contre, nous avons une certaine information relative aux deux autres. Ainsi selon les données du tableau 6 l'habileté à communiquer (soit 10/13 si l'on tient compte de la capacité à s'exprimer auprès des collègues, auprès du syndicat ou auprès du service des RH) semble plutôt un facteur qui accélère la relation causes-résistance au changement alors que la littérature l'identifierait plutôt comme un facteur qui ralentirait la résistance au changement. Pour l'autre variable – l'ouverture au changement —, nous n'avons trouvé chez Peerless aucune confirmation du fait que la résistance au changement soit le fait d'individus hostiles au changement puisque 4 répondants se déclarent non opposés au changement a priori alors que deux seulement proclament ne pas aimer le changement. Même si nous ne connaissons pas la distribution de l'ouverture au changement dans la population des employés de production de Peerless il est peu probable – étant donné nos résultats — que l'ouverture au changement prédispose plus chez Peerless à la non-résistance qu'à la résistance.

Enfin, bien que la littérature n'en parle pas, le fait d'être émotif ou de se décourager rapidement pourrait être des facteurs favorisant la résistance au changement alors que le fait d'être souriant et calme n'est certainement pas un facteur réducteur.



**Tableau 20 : Synthèse des résultats importants**

	<b>Théorie</b>	<b>Résultat</b>
Nature calme, posée, aimable	Effet non mentionné	*Peut résister
Capacité à s'exprimer	Oui (réduit la résistance)	*Pas vérifié
Ouverture au changement, extravertie	Oui (réduit la résistance)	*Pourrait ne pas être vérifié
Se décourage facilement	Effet non mentionné	Pourrait être un facteur qui favorise la résistance
Émotivité	Effet non mentionné	Pourrait être un facteur qui favorise la résistance

\*résultats importants

Finalement, nous ne sommes pas en mesure d'analyser l'effet des trois dernières variables du tableau 4 relatif aux facteurs modérateurs individuels puisque nous n'avons pas été en mesure de les mesurer ni dans l'échantillon de répondants ni encore moins dans la population.

#### **5.4.2 Facteurs modérateurs organisationnels ayant influencé l'effet du changement sur la résistance**

Ici encore nous ne pouvons affirmer que les facteurs relevés soient significatifs puisqu'ils pourraient tout aussi bien être rapportés par des non-résistants si nous les avions interrogés. Néanmoins, le fait qu'ils soient cités à plusieurs reprises par des résistants nous incite à les considérer comme de possibles facteurs modérateurs de la relation changement-résistance.

Dans le tableau 10, nous avons recensé les facteurs modérateurs organisationnels cités par les répondants par ordre d'importance en identifiant les répondants.

Nous avons de prime abord la formation. Six répondants sur treize en ont fait mention. Certains évoquent le peu d'heures de formation allouées par la compagnie lors du changement. Pour ces employés s'ils avaient eu une période suffisante pour l'assimilation de la nouvelle méthode la résistance au changement aurait peut-être été moins importante. Les répondants nous ont expliqué que lors d'un changement de taux, aucune formation

n'est allouée. Par contre lorsqu'il y a un changement au niveau du matériel ou de la méthode de travail la compagnie pourrait facilement mettre les employés à l'heure le temps qu'ils se familiarisent avec la nouvelle technique (de 2 jours à 2 semaines), mais elle ne le fait pas systématiquement. Lorsqu'elle le fait une fois, la période écoulée, les employés sont automatiquement remis à la pièce. Ceux-ci déplorent la rapidité de l'acte en exprimant qu'ils jugent qu'il leur faut beaucoup plus de temps pour s'habituer à une nouvelle méthode en maintenant leurs avantages.

Les répondants parlent également de leur implication lors du changement. Ils soulignent qu'ils ont toujours été mis devant le fait accompli, que la compagnie n'a jamais évalué les pour et les contre des changements avec eux. Ils aimeraient bien être impliqués lors des procédures de changement, lors des différentes évaluations des méthodes de travail afin de s'assurer que le tout soit fait pour tenir compte de leurs points de vue.

Un autre élément est la communication, c'est-à-dire la transmission d'informations. Les répondants rapportent que les gestionnaires devraient s'assurer de faire le point, d'expliquer les nouvelles avenues tout en les laissant s'exprimer ouvertement même si les opinions sont divergentes. Les employés croient que la communication améliorerait certainement la relation interpersonnelle entre les parties. Les employés considèrent avoir peu d'informations sur les bénéfices ou sur les inconvénients de la nouvelle méthode, donc pour eux c'est négatif et cela les pousse à résister. Les gestionnaires demandent très rarement ou jamais leur opinion. Ils vivent donc constamment dans l'ignorance en ne sachant pas ce qui se passe tout en ayant l'obligation de produire afin d'éviter toute mesure disciplinaire.

Enfin, un autre facteur modérateur rapporté est la mauvaise gestion de l'augmentation des taux de production. En le modifiant, les ingénieurs n'ont pas tenu compte qu'il y a très fréquemment des bris sur les machines, les employés doivent changer, de bobine, de fil, etc. Tous ces facteurs n'ont pas été pris en considération, ce qui engendre comme conséquence des taux élevés et des employés qui n'arrivent pas à les atteindre tous les jours. Lors de l'implantation des changements, la compagnie n'a pas évalué tous les aspects

négatifs que cela pourrait engendrer notamment pour les employés. Comme mentionnés plus haut, les ingénieurs ne sont pas venus mesurer et évaluer le temps requis à la mise en place de la nouvelle méthode. Par exemple, lors du changement de la disposition du matériel, les employés ne devaient plus mettre les poches à coudre sur la table, mais plutôt sur les présentoirs. Il a été rapporté plus d'une fois que ces présentoirs n'étaient pas ergonomiques, qu'il arrivait fréquemment que les employés y heurtassent leur tête et que leur disposition avait augmenté la manipulation qu'ils avaient à faire.

Nous avons également des répondants (2) qui nous ont fait part de l'inaction des gestionnaires, de leur attitude bien particulière face à l'implantation du changement, de leur manque de « leadership ». Notamment, la répondante 2 nous a rapporté qu'elle percevait dans le discours des gestionnaires que si elle n'était pas heureuse ou voulait protester qu'elle pouvait s'en aller. De plus, il arrive également que des membres de la gestion aillent jusqu'à menacer d'embaucher de nouvelles travailleuses au salaire minimum qui arriveront très vite – disent-ils — à atteindre leur production. De même, la répondante 6 a caricaturé les méthodes employées par l'ingénieur de son département comme étant « communistes ».

Il va de soi qu'une fois de plus les employés ne sont pas forcément les meilleurs juges pour évaluer les actions organisationnelles malheureusement ce sont leurs perceptions de ces actions qui influencent leurs comportements et ont de ce fait, un fort impact sur leur attitude face au changement et donc leur production. Les entretiens avec les cadres et les conseillers en RH que nous retrouverons au chapitre 6 nous permettront de compléter adéquatement cette section.

**Tableau 21: Facteurs modérateurs organisationnels**

<b>FACTEURS MODÉRATEURS ORGANISATIONNELS</b>	<b>RÉPONDANTS</b>
Formation -temps accordé à l'assimilation du changement	3, 5, 6, 8, 10, 12
Impliquer les employés	3, 4, 6, 7
Communication :	3, 8, 9

-faire le point, expliquer, montrer les avantages -laisser les employés s'exprimer	
Mauvaise planification	2, 9
Style de gestion inapproprié, manque de leadership	2, 6

En comparant ces résultats avec notre tableau 5, du chapitre 2 nous nous rendons compte que nous avons neuf facteurs organisationnels issus de la littérature et que huit ont été validés par nos répondants (sous une forme ou sous une autre). De ce nombre, trois ont été validés directement : la formation, notamment le temps accordé par l'organisation; l'implication des employés et la communication. Nous avons également dans la théorie l'attribution de bonus qui est inexistante dans notre échantillon, sinon sous la forme de compensations financières pour contrer les pertes de salaire. Il y a également la validation du changement (pertinence, opportunité, test) mesuré à travers la mauvaise planification du changement, le traitement respectueux et digne des employés mesurés à travers le style de gestion inapproprié, le climat de confiance, l'honnêteté (promesse et transparence) et le temps accordé au changement mesuré à travers la mauvaise planification qui a été validée lors de nos entrevues.

Seule la taille du groupe n'a pu être vérifiée puisque nous avons affaire à un seul groupe. Néanmoins, la taille importante du groupe d'employés concernés nous pousse à apporter un certain crédit à cette hypothèse (à savoir qu'à contexte égal plus la taille du groupe est réduite plus, la résistance est faible).

**Tableau 22 : Synthèse des résultats importants**

	<b>THÉORIE</b>	<b>RÉSULTAT</b>
Formation — -temps accordé à l'assimilation du changement	Oui	*Oui
Mauvaise planification : -gestion de l'augmentation des taux	Oui	Oui
Style de gestion, leadership	Oui	Oui
Attribution de bonus	Oui	Oui (à travers les compensations financières)
Taille du groupe réduite	Oui	Non
Validation du changement (pertinence,	Oui	Oui (à travers la mauvaise

opportunité, test, etc.)		planification)
Traitement respectueux et digne des employés	Oui	Oui (à travers le style de gestion)
Climat de confiance Honnêteté (promesse, transparence)	Oui	Oui (à travers le style de gestion)
Temps accordé au changement	Oui	Oui (à travers la mauvaise planification)

\*résultat important

## 5.5 Diagnostic suite aux entrevues avec les employés

Dans cette dernière partie du chapitre 5, nous ferons un diagnostic suite aux entrevues avec les employés. Pour ce faire, nous nous référons principalement au modèle d'analyse (Figure 2) élaboré dans le chapitre 3.

Tout d'abord, à la lumière de nos entretiens les causes organisationnelles rapportées sont les changements de méthode de production soit par la grosseur des paquets, la disposition du matériel de travail (avant sur la table, après sur les présentoirs), changement technologique soit par une nouvelle utilisation de la machine à coudre. Les causes individuelles qui vont rejoindre celles sous-entendues plus haut sont la crainte de perdre leur emploi, l'insécurité face à la nouveauté et la perte de salaire. Les employés croient également qu'ils devront travailler plus en faisant moins d'argent et que la nouvelle méthode est au-delà de leurs qualifications.

Comme conséquences, nous ne croyons pas que l'absentéisme en sera une d'importance étant donné que les employés sont à la pièce. Ainsi, leur salaire est représentatif de leur performance et en l'occurrence ils doivent être présents. Toutefois, nous serons prêtes à dire que les plaintes au syndicat et les griefs augmenteront étant dans un environnement syndiqué cette option est toujours perçue comme un choix potentiel par les employés. Enfin, pour ce qui est des sabotages, freinages et agitations ils sont quasi absents à cause d'une conséquence individuelle à long terme qui les guette en permanence, soit le licenciement qui coûte cher aux employés. Donc, nous ne croyons pas que ces pratiques

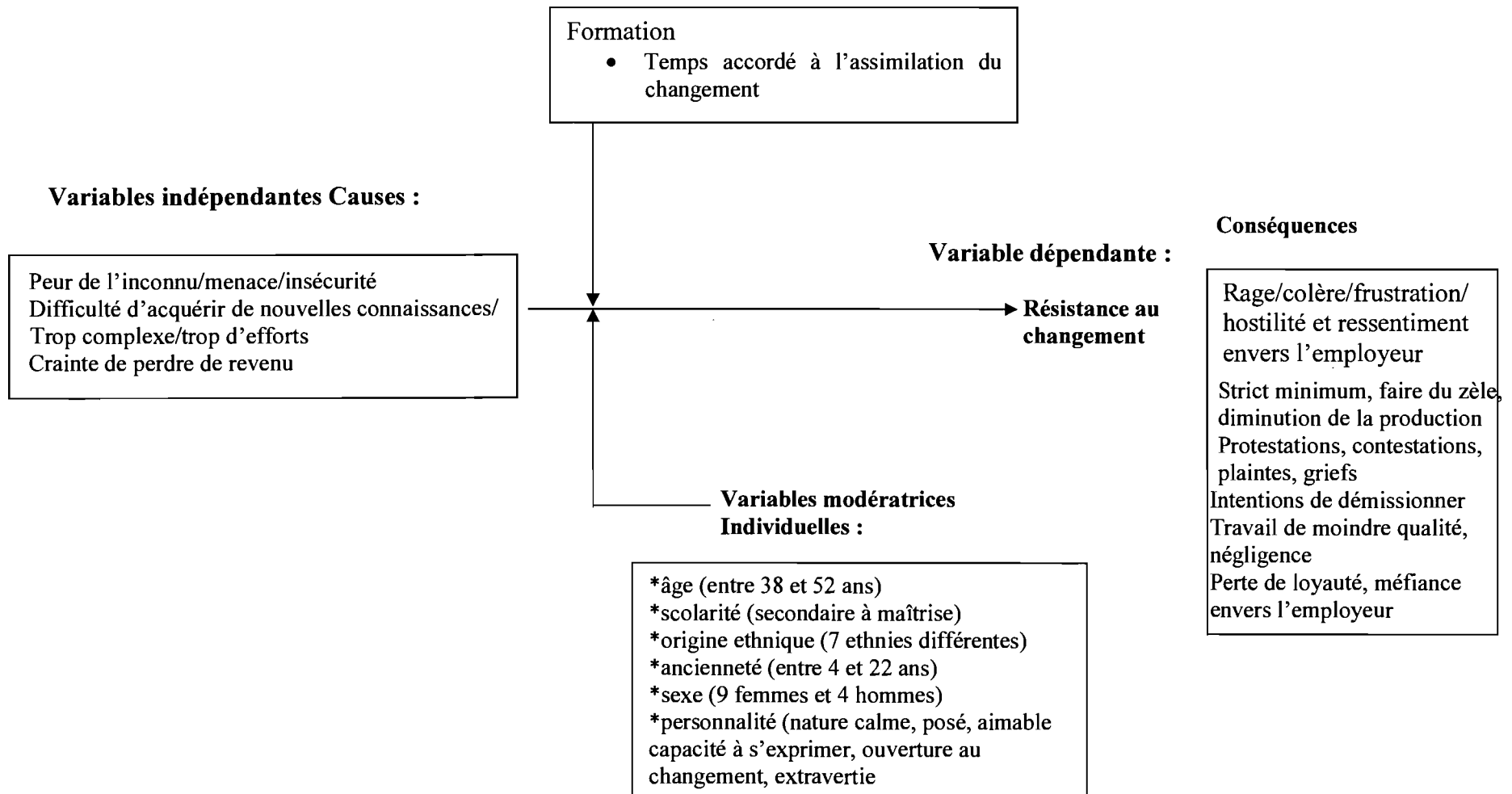
seront très utilisées. Les congédiements sont en général la dernière étape puisque c'est un coût pour la compagnie.

En ce qui a trait aux facteurs modérateurs, nous croyons que la formation sera un facteur principal. Nous évoquons les méthodes et les programmes d'implantations qui à première vue sont inconnus des employés. Ces derniers ont toutefois confié que l'attitude des gestionnaires fait en général preuve d'empathie. Enfin, selon les éléments rapportés nous ne voyons actuellement pas de corrélation entre l'ancienneté, l'âge, la personnalité, le sexe et l'origine ethnique. Nous avons rencontré des employés ayant des caractéristiques différentes et jusqu'à présent nous ne pouvons faire de corrélation hors de tout doute et nous ne croyons pas que nos entretiens avec les cadres iront dans une direction différente.

## Figure 12 : Modèle d'analyse

Résultats les plus importants

### Variables modératrices organisationnelles:



## **Chapitre 6 : Entrevues de validation auprès des cadres**

Le chapitre qui suit se veut être précurseur de notre conclusion. Nous avons dans l'idée d'interviewer 5 personnes soit 1 conseiller en ressources humaines, 1 ingénieur, 1 contremaître, 1 cadre et 1 membre du syndicat afin de valider nos principaux résultats, soit les synthèses effectuées dans le chapitre 4.

### **6.1 Rencontre avec une conseillère en ressources humaines**

La première personne que nous avons rencontrée est conseillère en ressources humaines depuis 2 ans. Son travail consiste à faire l'évaluation de la performance des employés, de contrôler leurs absences et d'appliquer la convention collective. Elle rencontre les employés en cas de problèmes ou de conflits de travail dans le but de les résoudre.

#### **6.1.1 Type de changement**

La conseillère explique que mis à part les tâches administratives de son poste, un autre élément fait partie de son quotidien : « le changement ». Elle ne peut malheureusement pas chiffrer le nombre vécu au cours des derniers mois.

Elle rapporte également qu'il y a des changements perçus comme étant fréquents, notamment la baisse de production et/ou d'autres décisions prises par la compagnie. Par exemple, un changement de taux, un changement de machine ou tout simplement un changement de place.

#### **6.1.2 Causes de la résistance**

La raison pour laquelle les employés résistent est parce qu'on les déplace de leur zone de confort, bien que ces changements ont tendance à être ceux qui créent le moins de résistance.

Il y a également un autre phénomène qui a contribué à la résistance des derniers temps, l'apparition de la nouvelle convention collective. Ceci étant, ils sont toujours en train d'expliquer de nouvelles choses puisqu'avec cette édition l'insécurité des employés a



grandi. En tant que conseillère en ressources humaines, elle doit toujours être prête à intervenir au moment importun. Elle a comme devoir de rassurer les employés tout en stabilisant les dommages. Les employés ayant le plus résisté au changement sont les plus anciens.

### **6.1.3 Manifestations de la résistance**

Généralement, les manifestations de résistance sont des plaintes au syndicat, des demandes de retour à leurs habitudes et même de remettre le taux comme avant. Il y a des employés qui vont être révoltés, ils vont parler à haute voix et être fâchés. Une fois de plus cela diffère d'une culture à l'autre, du nombre d'années d'expérience, etc. Par contre, dans son rôle de conseillère en ressources humaines, elle essaie de trouver une solution satisfaisante pour l'employé et pour la compagnie. Parce que des décisions 100 % pour les employés ne sont pas toujours faisables et on ne peut pas satisfaire tous les employés.

Par contre, tout ce qui ne plaît pas à un employé est motif de plainte. Il arrive même que très souvent certaines personnes ne savent pas qu'ils ont une cause et que ce sont des collègues qui les poussent à se plaindre. Il arrive parfois que des gens soient révoltés, qu'ils se plaignent, sans même être directement concernés. Ils protestent donc pour un autre. Lorsqu'ils sont des habitués, ils protestent en groupe.

La répondante va jusqu'à affirmer qu'étant donné que les employés sont habitués à certains changements ils ont tendance à mieux réagir. Toutefois, elle ajoute que ça diffère d'un employé à l'autre.

### **6.1.4 Caractéristiques des résistants**

En ce qui a trait aux caractéristiques des résistants, la conseillère se voulait très prudente. Bien qu'elle ait mentionné préalablement que la résistance soit liée à l'ancienneté, elle explique qu'elle ne peut pas trop généraliser. Un employé qui a 1 an d'expérience peut résister autant que celui qu'il a entre 5 et 10. Elle s'empresse à citer la présidente du

syndicat lui dit toujours que « c'est du cas par cas ». Toutefois, les plaintes se ressemblent, « comment ça se fait », « pourquoi »?

En ce qui a trait à l'origine, une fois de plus la conseillère dit qu'il y a un peu de tout; chinois, vietnamiens, sri lankais, etc. Les gens qui ne parlent pas couramment la langue anglaise ou française vont moins se plaindre, et ce, malgré la présence d'interprète. Par contre, tout ce qui ne plaît pas à un employé est motif de plainte. Il arrive même que très souvent certaines personnes ne savent pas qu'ils ont une cause et que ce sont des collègues qui les poussent à se plaindre. Il arrive parfois que des gens soient révoltés, qu'ils se plaignent, sans même être directement concernés. Ils protestent donc pour un autre. Lorsqu'ils sont des habitués, ils protestent en groupe.

Selon la conseillère, il y a deux facteurs qui poussent les employés à résister : l'ancienneté et le multiculturalisme. Lorsqu'une personne travaille pour la compagnie depuis plusieurs années, il est difficile pour elle d'accepter un changement surtout si c'est le premier. Le deuxième facteur est le fait d'être dans une compagnie multiculturelle.

### **6.1.5 Conséquences pour l'organisation**

En ce qui concerne les conséquences pour l'organisation, la conseillère commence en disant que les employés sont en général beaucoup plus intelligents que les cadres. Donc s'ils voient que leurs moyens de pression nuisent trop leur production, et qu'ils vont faire moins de salaires ils vont tenter de trouver autre chose. Ils vont donc être révolté, fâché, mais jusqu'à une certaine mesure. À son avis, puisque leurs comportements sont affectés, il y a plus de tension sur le plancher, mais pas vraiment au niveau de la production.

Lorsqu'une personne n'est pas d'accord ou a des doutes face au changement, elle va voir le syndicat et dépose un grief. D'après elle, les coûts les plus élevés sont les griefs. Lorsque les employés en déposent, ils doivent aller à la Cour et c'est ce qui coûte le plus cher à l'entreprise. Elle va jusqu'à dire que c'est même plus cher par rapport à la résistance au changement.

La dernière mise à pied a occasionné une baisse de la production de façon radicale et elle a pu constater un changement énorme dans le comportement des employés. Ces derniers sentaient qu'ils avaient moins de sécurité d'emploi, ce qui est un phénomène tout à fait normal. Il y a également des accidents de travail, mais ne croit pas qu'ils sont directement liés au changement.

Enfin, il y a également beaucoup d'absentéisme, mais elle n'est pas en mesure de savoir si la cause est liée au changement étant donné qu'il y en a toujours. Par zone, il y a continuellement des rotations au niveau des absences. Le problème est récurrent.

Bref, les plus gros coûts sont les plaintes et le comportement des employés sans nécessairement diminuer la production, mais qui créent quand même de grandes tensions.

#### **6.1.6 Actions organisationnelles**

La compagnie fait de son mieux pour aviser les employés en avance bien qu'ils ont souvent la contrainte du temps. Vêtements Peerless comprend une école interne, donc lors d'une embauche l'employée est formée pendant quelques semaines sur une machine à coudre. Dans le cas d'un garçon de plancher, il est directement envoyé à la manufacture ou le contremaître le formera. Lors d'un changement, les employés sont toujours rencontrés avec un membre du syndicat et un conseiller en ressources humaines. Si ce changement concerne également l'ingénieur, celui-ci sera présent à titre de complément d'information pour l'employé. L'organisation essaie d'informer les employés le plus tôt possible avant la mise en place du changement, ce qui est très difficile.

Toutefois, lors d'un changement soit de méthode ou de taux l'employé est formé quelques heures par son contremaître. La conseillère en ressources humaines essaie de s'adapter au comportement de chaque employé selon leur personnalité afin de faciliter l'acceptation du changement. Le changement est perçu différemment d'une culture à l'autre et son but est de les sécuriser et les calmer. À son avis, cette méthode fonctionne à 80 % et le 20 % qui n'y adhère pas est des employés qui ne veulent pas changer d'idée, qui ne sont pas malléables, peu importe ce qu'on fait.

Notre répondante croit que la compagnie a bien fait d'avoir des conseillers en ressources humaines en place. Elle affirme que leur présence aide les employés dans l'acceptation du changement. Il y a deux personnes qui jouent un rôle important dans la vie d'un employé : le syndicat et le contremaître qui est directement lié aux employés c'est lui qui connaît le mieux un employé, c'est également lui qui subit le plus le comportement de l'employé par rapport au changement et quand ça ne fonctionne plus on appelle les ressources humaines. De plus, elle juge que la compagnie fait bien d'intervenir en cas de conflit de travail, elle intervient afin d'aider les employés à comprendre le pourquoi du changement. Souvent lors d'un changement, l'employé dit toujours « je ne peux pas ». Nous tentons constamment de les faire essayer et si ça ne fonctionne pas qu'ils reviennent nous voir ou le syndicat. Quand on fait des changements, ce n'est pas pour notre plaisir. Les changements sont faits par rapport à la marche du travail, de l'industrie et par rapport au bien de la compagnie il est vrai que nous ne voulons pas pénaliser les employés, mais des changements arrivent, et ce, partout.

Au prochain changement, notre répondante affirme qu'elle maintiendra sa propre politique. Elle dit qu'elle tentera de créer d'autres liens de confiance avec les employés affectés par le changement. De plus, elle s'assurera de sécuriser les employés par des mots calmes et réconfortants dès la première rencontre. Enfin, elle est prête à faire également appel à l'humour afin de détendre l'atmosphère. Pour elle, l'important est de toujours s'approcher de l'employé en lui parlant dans un contexte autre que travail, c'est-à-dire dans l'autobus ou à la cafeteria. Les employés doivent cesser de percevoir les conseillers en ressources humaines comme des ennemies, mais plutôt les voir comme des alliés au bon fonctionnement de l'organisation. C'est un phénomène important parce que le comportement des gens varie d'une culture à l'autre tandis que la communication de la partie patronale se fait en général de façon standard.

## **6.2 Rencontre avec un ingénieur**

Notre second répondant est ingénieur industriel junior. Il travaille chez Vêtements Peerless depuis 2 ans et 10 mois.

### **6.2.1 Type de changement**

L'ingénieur débute en affirmant que pour lui, dès qu'on touche une opération à la pièce on peut parler de changement à cause du type de rémunération. On peut également parler de changement lorsqu'on implante de la machinerie ou lorsqu'on modifie des méthodes de travail. Avec toutes ces numérations, il serait prêt à dire qu'il a facilement vécu entre 15 et 20 changements (mineurs ou majeurs).

La fréquence de leur implantation dépend de la charge de travail ainsi que de la disponibilité des ressources dans le département de l'ingénierie. Il se souvient qu'à l'université les professeurs s'amusaient à dire qu'un ingénieur industriel est « un agent de changement ». Cela veut donc dire que le changement fait partie intégrante du travail de l'ingénieur. Son objectif principal est de trouver des façons d'éliminer le gaspillage. Ceci étant, il pourrait y avoir des changements pratiquement toutes les deux semaines s'il avait beaucoup plus de temps à allouer à cet effet. Malheureusement, il a des tâches administratives et de la gestion d'opération qui ne lui permettent pas d'en faire autant.

Selon notre répondant, les changements qui concernent le salaire des employés sont ceux qui créent le plus de résistance. Ceci comprend la modification d'un taux, c'est-à-dire de demander à l'employé d'en faire plus pour à peu près la même chose. C'est surtout lorsqu'on touche les employés à la pièce puisque les employés à l'heure ne trouvent pas ça si grave que ça. Ils font leurs 8 heures et ont le même salaire. Lorsqu'on touche à une opération à la pièce on rend le travail plus exigeant, le même travail pour un employé va lui donner moins d'argent. L'ingénieur explique qu'il y a toujours des blocages psychologiques et il peut comprendre les employés, ce n'est pas évident quand ça touche directement leur rémunération. À l'opposé, les employés ne comprennent pas que s'il y a eu un changement de taux c'est parce qu'ils ont longtemps été avantagés soit par la

méthode ou par un taux mis en place, qui n'avait pas inclus certaines subtilités rendant du même coup le travail plus facile.

Enfin, les changements qui créent le moins de résistance sont ceux qui touchent les employés à l'heure. Par exemple, ceux qui touchent un garçon de plancher parce que de toute façon dès qu'ils font le même nombre d'heures leur rémunération sera la même.

### **6.2.2 Causes de la résistance**

Selon l'ingénieur, la cause de la résistance est simple. Elle survient lorsqu'une « job » est attribuée à quelqu'un. Il rapporte que bien qu'en général les postes demandent très peu de qualifications, une simple modification suffit pour soulever la protestation des employés. Les employés résistent parce qu'ils ne veulent pas adhérer à la nouvelle méthode, ils préfèrent le statu quo bref, toujours être dans leur zone de confort.

### **6.2.3 Manifestations de la résistance**

Lors de l'implantation d'un changement, la manifestation de la résistance se fait voir notamment par une diminution volontaire de la production par les employés. L'ingénieur explique que la construction des taux se fait en allouant du temps à chaque mouvement nécessaire pour l'exécution de la tâche. La tendance est que dans un taux où 20 % est alloué à la modification on observe une perte de production de 50 %. Ceci n'est donc pas justifié puisque 80 % du travail de l'employé est resté identique. Le fait d'être dans une chaîne de production rend une telle attitude assez critique puisque plusieurs opérations dépendent de celles d'avant. Donc pour avoir du travail, il faut que l'opération précédente fasse le travail dans les délais. Alors si tout le monde de l'opération ayant subi le changement décide de ralentir le travail, ça veut dire que le travail s'accumule sur l'opération et que les gens de l'opération suivante n'ont pas assez de travail. La cadence et le flux sont grandement affectés.

De plus, l'ingénieur confie que souvent les employés disent travailler à leur pleine vitesse et que lorsqu'il passe à côté d'eux ils n'arrêtent pas de « niaiser » et ajoutent des mouvements superflus. Le fait de bien connaître les opérations permet au répondant de

connaître le degré de difficulté des opérations. Il confie que le travail n'est pas aussi difficile que les employés essaient de le faire passer. Ils ajoutent des mouvements non nécessaires à l'exécution de la tâche.

#### **6.2.4 Caractéristiques des résistants**

En ce qui a trait aux caractéristiques des résistants, notre répondant affirme qu'il n'y a pas de facteur associé à l'âge. Ça peut vraiment être n'importe qui, n'importe quel groupe d'âge, n'importe quelle nationalité, n'importe quel homme ou n'importe quelle femme. En résistant les gens s'unissent contre la compagnie. L'ingénieur encouragerait plutôt le syndicat à pousser les employés à agir autrement puisque tous les cas de contestation finissent aux oubliettes. Les gens font des griefs qui les amènent en cour environ un an plus tard. Par ce temps, les employés vont avoir augmenté leur production et en arrivant à la Cour leurs arguments ne tiennent plus. D'un autre, côté les employés arrivent en Cour en disant que le taux est trop dur, la compagnie se présente avec de la documentation, en démontrant que le taux a été fait en suivant une méthodologie scientifique ce qui avantage généralement la compagnie au détriment de l'autre partie. Le mélange culturel est intéressant, les ghettos sont uniquement à la cafétéria; sur une opération peu importe qu'ils soient Turcs, Cambodgiens, Jamaïcains, Haïtiens ou autres, ils arrivent à un consensus pour boycotter le changement. C'est regrettable à dire, mais on dirait que certaines nationalités ont tendance à résister plus dans certains emplois. Sans vouloir faire de ségrégation, la conseillère confie remarquer cela on le remarque quand même ce sont des choses qu'on peut observer.

Enfin, le poste considéré comme étant le plus difficile de la manufacture va exiger au moins un mois de formation avant que l'employé puisse atteindre son plein potentiel. Certains ne vont jamais atteindre le plein potentiel qui satisfera la compagnie, soit à cause de leur provenance, de leur attitude personnelle ou de leur motivation.

#### **6.2.5 Conséquences pour l'organisation**

Au niveau des conséquences, notre répondant dit qu'elles ne sont pas énormes puisque les changements ont comme objectifs de sauver de l'argent. Ceci étant, il faut donc s'attendre à

une période d'ajustement un peu plus difficile, une période avec un peu plus d'heures supplémentaires jusqu'à tant que les employés réguliers atteignent les standards, le temps d'avoir un bon flux sur l'opération soit en travaillant le samedi sur quelques opérations autour, affecté par le sabotage des employés. Ces dépenses peuvent représenter quelques centaines de dollars, mais avec l'économie générée par la modification ces frais sont largement couverts. « Ça fait partie de la game, il faut vivre avec ».

### **6.2.6 Actions organisationnelles**

Pour mieux gérer le changement, on pourrait mieux planifier la baisse de production. C'est-à-dire que quelques jours avant la baisse, on pourrait essayer de surcharger l'opération afin de maintenir la même production. Ce qui demandera moins d'heures supplémentaires. Il croit qu'au niveau d'accompagnement ou de formation il ne ferait rien de différent puisque ça n'amène aucun de résultat. « Avoir du back up ».

L'ingénieur croit que la compagnie a bien fait d'établir les règlements, les règles du jeu. Au niveau de la convention collective, tout est préalablement établi. C'est aussi d'avoir des ingénieurs qui vont assurer les changements parce qu'ils ne sont vraiment pas subjectifs. Notre répondant affirme que demander à un ingénieur d'être objectif fait partie de son code d'éthique, de son code de profession. Ce dernier n'est pas là pour se fâcher contre les employés, leur tendre des pièges. En ayant des ingénieurs, le gaspillage est ciblé et éliminé suite à un consensus de tous les ingénieurs. Avant d'implanter le nouveau taux, une décision de groupe est prise, après la séance de discussion le changement est mis en place. Donc, en sachant que ça va causer des problèmes, on s'assure que le travail est bien fait à la base pour ne pas avoir à revenir sur nos décisions. Il arrive que nous fassions des erreurs, mais ça arrive très rarement, soit une ou deux fois par année.

Il reprend en rapportant que les méthodes d'accompagnements, le désir de vouloir former tout le monde, de vouloir les rassurer qu'il n'y aura pas de perte de salaire est tout simplement illusoire. Des fois on essaie de mettre plein de méthode d'accompagnement pour espérer que ça se fasse graduellement et dans l'entente de tout le monde, mais ça ne se fait pas comme ça. « Avec le temps, tu le fais. Tu fonces comme un bulldozer ». Lorsqu'un employé est mis à l'heure durant une semaine, il a l'opportunité de trouver des méthodes



lui permettant d'atteindre son plein potentiel. Malheureusement, il préfère résister, une fois la période de formation échu, ils sont remis à pièce et ne sont pas capable de faire leur production et perdent beaucoup plus d'argent.

L'ingénieur avoue qu'à ses débuts dans ce poste il voulait favoriser la période de transition en trouvant différentes méthodes facilitant le changement. Toutefois, il croit que peu importe la bonne volonté, la compagnie se retrouve avec les mêmes problèmes. Il trouve qu'il a déjà été assez créatif et que la convention collective régit tous ces changements. Il voit donc cet outil comme une entente formelle avec le syndicat, ils savent déjà à quoi s'attendre, sans aucun effet de surprise. Notre répondant affirme qu'il arrive même que la compagnie dédommage les employés rétroactivement si la perte d'argent est très grande toujours en espérant améliorer les relations de travail. D'autant plus qu'il y a des cas où il faudrait des mois et des mois avant que les employés deviennent rapides, il y a des séances de vidéos, on les amène dans le bureau afin de comparer l'un et l'autre et de voir s'ils peuvent apprendre de leur collègue. Ceux qui veulent vraiment bloquer normalement c'est un an, c'est le délai le plus long qu'il a vu.

Au prochain changement l'ingénieur conçoit qu'il va maintenir à utiliser les mêmes méthodes d'implantation. Avec son expérience des dernières années, il est en mesure de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il croit que sa méthode actuelle est quand même la bonne et qu'elle fonctionne très bien. Il affirme que tant que personne ne lui propose de nouvelles façons de faire ou qu'il n'entend pas parler d'une nouvelle technique qui pourrait aider, il ne ferait pas les choses différemment. Il ne dit pas que sa méthode est la meilleure, mais croit que jusqu'à présent c'est ce qui va le mieux.

### **6.3 Rencontre avec un contremaître**

Le contremaître que nous avons rencontré est au service de la compagnie depuis déjà 13 ans. Son travail consiste à superviser les employés dans leurs tâches quotidiennes, en les formant et en s'assurant que la production soit atteinte selon les délais.

### **6.3.1 Type de changement**

Si l'on regarde le nombre de changements par année le contremaître affirme ne pas en vivre beaucoup, c'est-à-dire trois ou quatre changements. Le plus gros changement vécu dans sa section est celui des paquets. Il y avait de gros lots qui ont été divisés par cinq. Suite à ce changement, ils ont également dû éliminer des opérations. Il considère que depuis ces 13 années de service ce changement est celui qui a créé le plus de résistance, c'était un changement majeur.

À l'opposé, le changement qui a créé le moins de résistance est celui d'ajouter les poches avec les « chest piece » cela veut donc dire la fusion de deux opérations.

### **6.3.2 Causes de la résistance**

Le contremaître dit que lorsque les employés résistent c'est parce qu'ils ont tendance à se laisser influencer par d'autres personnes. Il conçoit qu'un changement n'est jamais facile, en général les employés sont indifférents jusqu'à ce qu'une tierce personne manifeste son désaccord et les autres suivent. Une fois que le changement a été implanté au niveau de toute la zone ils ont compris que ce que les autres avaient dit était faux.

De plus, lorsqu'un changement survient, les employés se mettent dans la tête que l'ingénieur va augmenter le taux tout en baissant volontairement leur salaire. Ce qui est complètement faux. Il explique que le changement vise à améliorer la productivité et la qualité.

### **6.3.3 Manifestations de la résistance**

Les employés manifestent leur mécontentement en travaillant lentement, c'est-à-dire qu'ils ralentissent leur cadence. Les employés ont une attitude négative lorsque le contremaître s'approche des employés pour leur expliquer les bonnes méthodes. Les employés s'arrangent pour que le contremaître se sente de trop par un regard, un soupir voire même des paroles. Il y a donc un refus immédiat de collaborer, les gens vont jusqu'à dire un « non » catégorique, ils ne peuvent pas le faire.

### **6.3.4 Caractéristiques des résistants**

Il ne peut pas dire que certaines personnes résistent plus que d'autres. Il croit plutôt que c'est beaucoup plus un mouvement de masse. Il ne sait pas comment ils font, mais ils arrivent à un consensus. Tout le monde dit la même chose, tout le monde tient le même discours. Étant donné qu'il travaille uniquement avec des Asiatiques, il peut difficilement comparer la réaction des autres.

Le contremaître tient à souligner que dans un contexte multiculturel comme le leur, il faut constamment s'adapter afin de ne pas froisser les gens de façon involontaire. Sinon, dans l'ensemble les employés réagissent tous de façon similaire.

### **6.3.5 Conséquences pour l'organisation**

La conséquence majeure est au niveau de la production puisqu'elle est ralentie et la qualité diminue également. Au niveau des coûts, la compagnie a dû ajouter des employés dans la section pour arriver à une production préalablement établie.

### **6.3.6 Actions organisationnelles**

Il ne voit pas ce que l'organisation pourrait faire de différent pour mieux gérer le changement à leur niveau puisqu'il juge que les contremaîtres sont très bien informés. Ces derniers sont très patients et font du mieux qu'ils peuvent pour faciliter l'implantation du changement pacifiquement. Ils sont en mesure de donner des explications.

La compagnie devrait prendre un peu plus de temps avec le contremaître comme leur donner les informations bien avant que le changement soit implanté afin qu'ils puissent eux aussi participer avec l'ingénieur.

De plus, la compagnie a mis à leur disposition tous les outils (matériels) nécessaires pour le bon fonctionnement de la tâche. Il croit qu'au niveau du temps alloué à la formation, tout a été bien fait. D'ailleurs, c'est lui, en collaboration avec l'ingénieur, qui détermine ce temps. Il est constamment avec les employés sur le plancher et connaît le temps d'exécution de chacune des tâches. Normalement, lors de changements 39 heures de formation sont

allouées. Au niveau de la communication, il croit que tout le temps nécessaire a également été utilisé, l'information provenait de quatre personnes : les ressources humaines, l'ingénieur, le syndicat et le contremaître.

Dans un monde idéal, le contremaître explique qu'au prochain changement, il commencerait à expliquer et implanter le changement à une seule personne de la zone à la fois. Puis, continuer graduellement. Malheureusement, la compagnie est là pour faire de l'argent, donc n'a pas d'intérêt à prendre une seule personne et la perfectionner.

## **6.4 Rencontre avec un cadre des ressources humaines**

La dernière entrevue que nous avons faite était auprès d'un employé hiérarchiquement plus élevé, le directeur des ressources humaines. Ce dernier travaille chez Vêtements Peerless depuis 9 ans. Il a été embauché en 1999 comme conseiller en ressources humaines et a été promu en 2003 comme directeur.

### **6.4.1 Type de changement**

Étant donné que ce cadre est au service de Vêtements Peerless depuis de nombreuses années, il a été confronté à plusieurs changements. Il explique qu'il y a en moyenne 10 changements par année. Ces changements peuvent aller de l'installation d'un travailleur sur nouvelle machine à une modification complète des techniques de travail.

Selon lui, les changements qui ont suscité le plus de résistance sont ceux faisant référence aux méthodes de travail. Il entend par là toute nouvelle variation de style, de nouveaux taux qui sont instaurés dans le but d'être plus productif, rentable et compétitif.

À l'opposé, les changements ayant créé le moins de changement sont ceux qui concernent les horaires de travail. En général, les employés tentent de les accepter assez rapidement étant donné qu'ils essaient sur une base continue de concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Ainsi, en modifiant les horaires les employés arrivent mieux à satisfaire leurs activités personnelles. De plus, pour ceux et celles qui ont des enfants en garderie, ils ont une possibilité de mieux accommoder et de moins courir après la montre!

Avec un changement d'horaire, les employés ont moins de surmenage et l'anxiété/culpabilité face à l'impossibilité de tout faire s'estompe tranquillement. Ainsi, l'organisation espère augmenter la satisfaction et l'énergie au travail.

#### **6.4.2 Causes de la résistance**

Selon notre interlocuteur, les employés sont portés à résister puisqu'ils sont mal informés. Les représentants de la compagnie c'est-à-dire ingénieurs, conseillers en ressources humaines, voire même membres du syndicat, devraient prendre un peu plus de temps pour expliquer les raisons du changement. Indiquer à quoi ces modifications vont servir les avantages qui en découleront et comment la compagnie tentera-t-elle de minimiser les désavantages. Toutefois, le cadre spécifie que c'est dans la nature humaine d'être réfractaire au changement.

#### **6.4.3 Manifestations de la résistance**

Lorsqu'il y a une mauvaise communication ou une désinformation, les employés sont portés à être agressifs. Ce comportement peut se traduire par des colères non contrôlées ou une écoute sélective. Les employés parlent sans cesse à leurs collègues, contremaîtres et syndicats sans se modérer. Les gens se questionnent, tentent de comprendre pourquoi et demandent des justifications.

Le cadre rapporte également les contestations qui se veulent verbales, voire physiques, par des ralentissements volontaires de la production. Il y a également des diminutions du rythme de travail qui engendrent une diminution de salaire étant donné le lien direct existant entre le salaire et la production.

#### **6.4.4 Caractéristiques des résistants**

En ce qui a trait aux caractéristiques spécifiques des résistants soit l'âge, le sexe, l'origine ethnique, les compétences et les traits de personnalité, le gestionnaire n'en voit aucune corrélation mesurable. Les contestataires peuvent varier de l'employé qui compte quelques mois d'ancienneté à celui qui a plus de vingt ans.

### **6.4.5 Conséquences pour l'organisation**

Lors d'un changement, l'organisation appréhende dès le début l'attitude et la réceptivité des employés. Surtout dans le cas, où ce dernier toucherait à court ou moyen terme la production de l'employé. C'est la raison pour laquelle ils embauchent de la nouvelle main-d'œuvre en les plaçant sur les opérations qui seront touchées. Cette mesure vise à maintenir la production stable, à obtenir les résultats escomptés et à diminuer les périodes de freinage.

Malgré l'embauche, il arrive fréquemment que les heures supplémentaires soient de mise. Ainsi, l'organisation doit investir plus d'argent bien qu'il arrive très souvent que les employés refusent de faire ses heures.

Enfin, la multiplication des accidents de travail est une autre conséquence pour l'organisation. Ceci étant, lors d'un changement sur une opération deux employés ont quitté leur travail pour cause de tendinite. Ils évoquent souvent des maux aux doigts ou aux épaules.

### **6.4.6 Actions organisationnelles**

Le cadre croit qu'en matière d'implantation du changement il y a toujours matière à amélioration. Par exemple, il rapporte que l'organisation pourrait revoir la méthode d'information. Il arrive que les employés soient informés que quelque temps avant le changement soit 5 à 30 minutes. La formation allouée varie elle aussi entre 1 et 4 semaines et cette dernière est payée.

Il croit que la communication peut elle aussi être améliorée en expliquant davantage aux employés les enjeux, en conscientisant en leur disant que la compagnie comprend que ce n'est pas évident et en recherchant leur collaboration. Les gestionnaires essaient d'être le plus empathiques possible. Il avoue que quelquefois la compagnie tient pour acquis que les employés comprennent les raisons des changements dès la première rencontre; toutefois, une deuxième séance d'explication est de mise. Avant l'implantation du changement, les

gestionnaires filment les travailleurs afin de voir les mouvements réguliers qu'ils exécutent pour effectuer leur travail.

Le directeur des ressources humaines croit que pour mieux gérer ces changements il faudrait communiquer les nouvelles exigences du marché aux employés, leur faire part de la réalité tout en les préparant mentalement aux nouvelles méthodes. Il explique également qu'il faudrait les informer, comme mentionné plus tôt, dans un délai raisonnable puisque pour l'instant ils sont souvent victimes de rumeurs. Ceci fait que les employés sont sur la défensive avant même avoir été informés. Finalement, bien qu'il sache que c'est pratiquement impossible, le cadre explique qu'il serait bénéfique d'avoir une langue commune. La grande majorité des employés a une langue maternelle autre que l'anglais ou le français, ce qui veut dire que la communication est assez ardue. Malgré cette contrainte constante, l'organisation affirme qu'elle la gère bien le quotidien. Il est en mesure de faire cette affirmation étant donné que Vêtement Peerless est toujours aussi compétitif. La compagnie a toujours eu l'audace de faire des changements et son bon coup est bien entendu la façon de les introduire en suivant et respectant les délais.

Enfin, au prochain changement il affirme qu'il expliquerait le changement dès le départ. Afin que les employés ne se sentent pas brimés et qu'ils puissent en voir les avantages.

## **6.5 Rencontre avec un membre du syndicat**

Malheureusement, nous avons tenté de rencontrer un membre du syndicat à plusieurs reprises, mais sans succès. Il est dommage puisque le syndicat est un acteur essentiel dans notre recherche qui est souvent mis en cause et leur point de vue est essentiel.

## **6.6 Validation du diagnostic final**

À la lumière de nos entretiens avec les cadres, nous sommes en mesure de valider notre diagnostic final.

La conseillère en ressources humaines montre l'impact possible d'un changement organisationnel pas pris en considération jusqu'ici soit l'apparition d'une convention collective. Elle permet aussi d'ajouter dans les facteurs organisationnels le possible effet réducteur du rôle des conseillers ressources humaines (recherche de compromis, adaptation à la personnalité, aide, sécurisation).

L'ingénieur confirme qu'il n'y a pas de profil type du résistant, mais surtout il confirme le style de gestion « macho », voire autocratique (tu fonces comme un bulldozer) de certains gestionnaires qui semble avoir fait beaucoup de dégâts auprès des employés. Cela nous amène à nous questionner sur l'aide qu'il peut apporter à l'employé si dès le début il affirme qu'il ne fera rien de différent puisque cela n'amène aucun résultat. Ne vaudrait-il pas mieux éviter la baisse de production que de la planifier pour mieux gérer le changement?

Le contremaître confirme que le changement qui a fait problème est bien celui de la taille des paquets. Il confirme également que c'est bien la peur de perdre du salaire qui, essentiellement, pousse les employés à résister. Il ne voit pas lui non plus de caractéristiques particulières chez les résistants. Il confirme l'importance de l'information pour une meilleure implication des employés. Il innove en suggérant de former en premier des leaders qui motiveraient et formerait ensuite les autres employés. Cela éviterait de faire face à un groupe monolithique d'employés tout frappés en même temps par le changement.

Le cadre des ressources humaines a peut-être la vue la plus globale du processus. Il confirme l'importance des changements de taux qui déstabilisent les employés. Il croit lui aussi au rôle crucial de l'information (certains employés seraient prévenus de 5 à 30 minutes avant le changement!) et à l'absence de profil type du résistant. Il faut rechercher la collaboration des employés et les impliquer dans le changement. La planification pourrait aussi être améliorée avec le filmage des employés. Il mentionne aussi un point nouveau qui pourrait faciliter l'implantation des changements soit le fait d'avoir une langue commune.



Finalement, nous sommes en mesure d'affirmer que les entrevues avec les cadres confirment ou complètent quelque peu notre diagnostic en 5.5.

## **Chapitre 7 : Recommandations**

La rédaction des sections précédentes ainsi que nos lectures nous amène à voir le changement comme un phénomène voir une étape de la vie qui ne peut être évitée. Notre analyse du problème visait à démontrer qu'en dépit du fait qu'il peut parfois être déplaisant et difficile, le changement n'est pas que négatif. Le changement veut dire nouvelles avenues et devient, pour certains, synonymes d'incertitude. Après avoir pris le pouls des deux protagonistes, nous avons pu, à titre de consultants externes, poser une conclusion et émettre certaines recommandations.

Dans son implantation du changement, nous croyons que l'organisation n'a pas le choix de les mettre en place si elle veut être stable au niveau des profits tout en répondant aux exigences des clients tandis que la partie patronale est souvent considérée comme étant une force motrice qui initie le changement, tout en s'assurant de respecter les échéances.

### **7.1 Des points de vue différents**

Au cours de nos entrevues, nous avons été en mesure de voir des attitudes qui décrivent toutes la même réalité en fonction d'angles différents dus à des positions différentes.

D'un côté, nous avons les employés qui veulent avoir une sécurité d'emploi et un salaire. Ceux qui vivent le changement ont une attitude opposée à celle de l'employeur. Ces derniers craignent les nouvelles idées et préfèrent maintenir les choses comme elles ont toujours été. Ils fonctionnent de la même façon depuis 5, 10, 15 ans tout simplement par habitude, et ce, sans se poser de question. Toutefois selon nos observations nous sommes portés à croire que les deux parties ont omis de considérer la période « d'adaptation ». Lors de nos entrevues, les informations recueillies nous ont permis de conclure que le changement a provoqué du cynisme, de l'animosité ainsi que de l'agressivité auprès de la majorité des employés l'ayant vécu. Leur réaction est due au fait qu'ils deviennent rapidement épuisés physiquement et psychologiquement puisqu'ils sont souvent en conflit avec les cadres, leurs superviseurs voire le syndicat.

Le changement engendre également la confusion qui mène à des facteurs de stress. L'émotivité prend plus de place que le rationnel. Même en réalisant que le changement n'apporte aucune différence majeure, les employés restent fermement dans leur position. Les employés sont constamment en déni prétextant que le changement est trop difficile, qu'ils ne sont pas capables, exigeant d'initier uniquement les nouveaux venus à la méthode. Tout en étant dans une phase de déni, les employés posent des questions à savoir en quoi le changement viendra modifier leur quotidien, s'ils vont perdre leurs bénéfices ou autre.

De l'autre côté, nous avons la partie patronale qui voit les choses d'un autre œil. Pour cette dernière, faire appel au changement veut dire répondre à la demande des clients qui sont de plus en plus exigeants. Notamment, en rendant les employés plus productifs au même ou moindre coût. Dans certains cas, le changement vise à rétablir un équilibre entre les postes et/ou salaire. En faisant appel au changement, les gestionnaires de Vêtements Peerless visent à trouver des moyens afin d'améliorer les installations et les méthodes en place. De plus, avec la concurrence étrangère et les coûts de production moins élevés de l'Asie et l'Inde ainsi que les pressions gouvernementales sont d'autres facteurs. Il y a également les intérêts des clients et des employés qui changent. D'autres éléments qui ont poussé la compagnie à faire des changements sont la charge et l'organisation du travail, ils ont tenté de tout uniformiser.

## **7.2 Pistes de solutions**

Nous croyons que le premier élément à considérer est l'information. En dépit du fait d'avoir tous deux leur vision des choses et leurs raisons, les deux parties doivent toutefois faire preuve d'ouverture en étant prêtes à négocier et à faire des compromis et le partage d'information les permettra d'atteindre cet objectif.

### **7.2.1 Stratégie d'information**

L'« information », d'un point de vue littéral, se veut comme étant le fait de savoir ce qui se passe. C'est également un véhicule de données, de connaissances pouvant être transférées d'un individu à un autre. En ce qui concerne notre cas, l'information est intimement liée à la communication. Kotter et Schlesinger (1979) ont énuméré six approches pour faciliter

l'acceptation du changement. Tout comme plusieurs autres auteurs, ces derniers parlent tout d'abord de l'éducation et de la communication. Il faut informer et instruire les gens à l'avance concernant le changement ainsi, les employés comprennent la logique de la nouveauté et réduiront les risques de rumeurs des événements qui se produisent dans l'organisation.

Plusieurs employés ont confié être mis au courant d'une nouvelle méthode de travail très peu de temps avant la mise en place. Nous avons également certains membres de la partie patronale qui ont avoué qu'à cause de contrainte de temps, la communication est souvent l'étape passée sous silence. Pourtant, c'est un facteur clef qui vise à informer les employés et les superviseurs sur l'utilité d'une nouvelle méthode de travail.

En exposant clairement les objectifs établis, l'organisation aura la chance de faire-part des avantages. Ils devront également faire part des inconvénients en donnant s'il y a lieu le délai requis afin d'arriver à un rythme « normal ». Lors des séances d'informations, les gestionnaires doivent tenter de faire disparaître le plus possible les traces d'inquiétudes des employés. Ils doivent donc faire appel à un vocabulaire simple, voire à une personne qui a une grande influence dans la compagnie auprès des employés où prendre un employé qui a vécu antérieurement un changement. En ayant un employé « modèle » de leur côté, l'anxiété du changement et de l'inconnu se dissipera tranquillement. Les gestionnaires doivent accompagner les employés lors du processus d'implantation en les questionnant afin de savoir ce qui les dérange réellement. Lors de ces échanges, il ne doit y avoir aucun jugement de valeur, de mépris ou de faire passer les employés pour des personnes sottes. Le gestionnaire doit également faire appel à un discours mobilisateur en les encourageant et en mettant de l'avant les avantages du changement.

Nous préconisons un partage d'information au niveau du contenu de travail ce qui va permettre aux employés de bien comprendre les tâches à accomplir, ainsi que les délais établis par la compagnie. Nous entendons d'exposer clairement aux employés les nouveaux défis, la concurrence, les enjeux, les risques que peuvent avoir le changement, mais aussi ceux du non-changement à court et long terme. Les gestionnaires devront également mettre

de l'avant le rôle des employés et leur importance au sein de la compagnie. Ils devront faire un renforcement positif visant à leur faire comprendre que sans eux l'atteinte des nouveaux objectifs est quasi impossible.

De plus, nous avons le partage d'information qui est une méthode primordiale pour enrayer la résistance. En s'assurant que les employés sont au courant des raisons qui poussent la compagnie à implanter les changements et en les expliquant la façon dont le changement influencera leur travail à court, moyen et long terme, on constatera une diminution de la résistance. La direction doit s'assurer que l'information est divulguée de façon honnête, sans effet de surprise et sans omission volontaire. Les gestionnaires devront s'assurer d'utiliser un niveau de langage non officiel et adéquat qui ne visera pas à soulever d'autre questionnement de la part des individus affectés par ledit changement. Les gestionnaires tenteront donc d'expliquer concrètement en quoi consiste le changement, les raisons qui ont motivé la compagnie à prendre de telles décisions en parlant des causes, des conséquences et des répercussions sur l'ensemble des parties prenantes. En tout temps, les employés doivent se sentir respectés et pris au sérieux.

Enfin, le meilleur moyen d'arriver à informer les employés est de les sensibiliser, et ce, de façon naturelle. La méthode pratique que nous proposons est une fois par année, le président pourrait se charger de faire-part de la situation de l'entreprise, ainsi lorsque surviendra un changement l'effet de surprise sera atténué. Lors des changements, le contremaître et l'ingénieur auront comme devoir d'expliquer la nouvelle méthode en fixant de petits objectifs qu'ils augmenteront graduellement. Ceci permettra aux employés de se sécuriser rapidement, tout en restant dans leur zone de confort. Finalement, les contremaîtres devront se charger de faire des rétroactions afin d'ajuster le tir s'il y a lieu et de s'assurer que les employés vont dans la bonne voie.

Dans le texte de Coch et French (1948), « Overcoming Resistance to Change », le phénomène de l'anxiété des individus face au changement a été soulevé. Selon les auteurs, l'élément clef pour enrayer cet état d'âme est tout simplement l'information, la communication. Lorsque les employés ne sont pas au courant des raisons pour lesquelles

ces changements sont là, ils inventent des choses et le phénomène de téléphone chinois survient. Les auteurs disent qu'il faut « communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement ». Ainsi, les rumeurs telles qu'il va y avoir des licenciements, nous allons perdre de l'argent ou autres, n'auront plus de raison d'être.

Lawrence (1969) évoque beaucoup l'aspect social du changement. Il propose de trouver des méthodes afin d'améliorer les attitudes des travailleurs en écoutant leurs opinions face aux changements. Les gestionnaires doivent utiliser un langage familier et appréhender la résistance lors d'un quelconque changement. Ils doivent revoir la méthode d'implantation et s'assurer de le faire de façon pacifique et respectueuse.

Bien que toutes les parties font de leur mieux pour informer les employés le plus efficacement possible, il arrive fréquemment qu'à cause d'un manque de temps ce facteur est mis à l'écart. La communication est très importante et vise à éliminer la mésentente. En comparant nos données avec le tableau 8, nous pouvons affirmer que la conseillère en ressources humaines a mentionné que les employés disent avoir de la difficulté à acquérir de nouvelles connaissances que le travail est trop complexe. À ce moment-là, elle les encourage à essayer. Le sentiment de la peur et le comportement collectif défensif sont également des causes que nous avons pu trouver. Par exemple, les employés qui protestent auprès du syndicat sans même avoir directement été touchés par le changement. Enfin, les expériences négatives antérieures n'ont une fois de plus pas été soulevées par aucun de nos répondants. Pour ce qui est de la communication, elle est toujours bidirectionnelle et se fait en présence du contremaître de la zone, d'un membre du syndicat et d'un conseiller en ressources humaines. Ces rencontres ont comme objectifs, comme mentionné plus haut, d'informer les employés du changement qui surviendra dans leur section.

### **7.2.2 Recommandations sur la formation**

Un des éléments nécessaires pour consolider les compétences et les connaissances est la formation. Cette dernière permettra aux employés de mettre en application les notions

théoriques, c'est-à-dire l'information reçue, en pratique soit en s'attellant aux tâches à accomplir.

Il faut sans contredit entraîner les employés préalablement à l'intégration du travail ce qui va diminuer de façon considérable la résistance. Ainsi, tous les comportements de stress et de colère qui ont tendance à interférer avec la performance au travail seront modérés, voire éliminés. En effet, la formation les permettra non seulement d'améliorer leurs capacités en milieu de travail, mais également de réduire toute sorte de conflits.

Les cadres nous ont expliqué que le temps alloué pour la formation n'est pas au hasard. Elle varie d'un changement à un autre, d'une opération à l'autre. Elle peut-être de 48 heures à 2 semaines et durant cette période d'adaptation les employés sont mis à l'heure. Selon l'information recueillie, ces derniers ne sont pas impliqués dans l'implantation du changement. L'ingénieur a expliqué qu'avant de modifier le travail d'un ouvrier plusieurs analyses sont faites afin d'éviter des erreurs. Au cours de ses années de services, il est arrivé une seule fois qu'ils ont dû se raviser et revenir à la méthode précédente.

Les gestionnaires devront également offrir une formation afin de permettre aux contremaîtres de déceler les comportements agressifs et perturbateurs tout en favorisant un environnement de travail sain. Les gestionnaires devront également s'engager à faire des suivis. Ils devront s'assurer du bon fonctionnement de la méthode en parlant aux employés concernés, en validant l'information auprès du contremaître et même s'asseoir avec le syndicat pour vérifier s'ils ont eu des échos. De plus, les gestionnaires devront se sentir à l'aise de faire des ajustements, et ce, tout au long du processus de changement puisque l'erreur étant humaine et peut survenir à tout moment! Une autre méthode est d'intégrer les employés le plus possible lors du changement. Lorsqu'une personne est formée par ses pairs, l'assimilation se fait généralement mieux que lorsque c'est fait par l'ingénieur ou par le contremaître.

### **7.2.3 Recommandations sur l'implication des employés**

Dans cette section nous ne pouvions passer sous silence le rôle/l'attitude des employés. Il a été confirmé que les manifestations de la résistance se font par des plaintes aux différents responsables c'est-à-dire les ressources humaines, le syndicat et/ou le contremaître. Il y a également des demandes incessantes de retour aux méthodes antérieures, de revenir à leur zone de confort et de maintenir le statu quo. Une autre des manifestations est la diminution volontaire de la production par les employés dans l'espoir que les gestionnaires reviennent en arrière voire même réduire la qualité. Nous constatons que les employés ralentissent la chaîne de production tout en adoptant une attitude confrontant avec le contremaître. Certains vont hausser le ton, être impolis, refuser de collaborer et même être agressifs cela est dû au fait qu'ils sont en colère. Enfin, les employés posent de plus en plus de questions à leur représentant syndical, demandent des justifications et forment des coalitions informelles afin de protester en groupe. Lors d'un changement, la compagnie sait d'or et déjà que les employés vont aller voir le syndicat afin de protester et de faire part de leur mécontentement.

À titre de gestionnaire, Vêtement Peerless doit s'assurer de créer un degré d'appropriation. Pour se faire, la compagnie doit intégrer les employés vers la nouveauté en expliquant de façon explicite les nouvelles stratégies. Les individus doivent prendre conscience de la pertinence du changement et que ce dernier peut être une plus value à leur quotidien. Un autre aspect qui vise l'implication des employés est tout simplement l'adaptation. Les employés doivent avoir en mains toutes sortes d'éléments facilitateurs. Nous entendons par là d'exposer clairement les objectifs de formation, identifier qui seront les formateurs, les outils d'apprentissage toujours en lien avec le travail. Ainsi, les employés travailleront tous en étant à l'aise. La communication est primordiale dans cette recommandation également puisque si elle est bonne entre les employés et leur contremaître, ils seront motivés à participer et collaborer dans l'atteinte des objectifs.

Lors de notre revue de la littérature, nous avons relevé plusieurs textes qui ont fait état de stratégies et méthodes visant à faire face à la résistance au changement. En général, le point



qui est le plus revenu est celui de faire participer les employés à l'implantation du changement, et ce, dès le début du processus. Kotter et Schlesinger (1979) évoque la participation et l'implication. Lorsque les employés sont impliqués dans l'implantation du changement, ils ont tendance à moins résister. La troisième approche est la facilitation et l'appui. Les auteurs entendent par là que le support des gestionnaires va les permettre d'être plus proche de leurs employés, ce qui réduira les comportements de résistance. De plus, cet appui permet aux employés d'être plus à l'aise avec la tâche à accomplir lors de la période de transition. Il y a moins de craintes ou d'inquiétude.

#### **7.2.4 Recommandations sur le style de gestion**

Nous croyons qu'avant l'implantation d'un quelconque changement, la compagnie doit se demander si ce dernier est nécessaire. Cette analyse doit se faire à tête reposée en consultant des personnes provenant de différent groupe (département) afin d'obtenir des visions distinctes. À ce moment-là, s'il y a un consensus entre les participants le changement pourrait donc être mis en place. Cela vise à adopter un style de gestion participatif.

Un autre aspect à considérer est le style de gestion. Pour ce faire, tous les représentants de l'employeur, et par là nous entendons les cadres de directions, les ingénieurs, les ressources humaines et les contremaîtres doivent évaluer leur style de personnel afin de faire appel au bon mode de gestion autocratique ou démocratique.

Tout comme l'ont dit les employés, les changements varient. Ils peuvent être d'ordre physique c'est-à-dire un changement de machine, une modification du taux de production ou une méthode de travail (comme la grosseur des paquets). Peu importe le changement auquel un employé est confronté, la réaction est la même. Il y a également un consensus quant à la raison de leur comportement, c'est le déplacement de leur zone de confort. La conseillère en ressources humaines a également fait mention de la nouvelle convention collective qui a contribué à la résistance de certains employés dernièrement. Le tableau 6 fait état des principaux changements ayant causé de la résistance selon les répondants et le

témoignage des cadres confirme ces éléments. Toutefois, nous croyons qu'il est important de faire appel au bon style de gestion afin de faciliter l'implantation du changement tout en permettant de gérer les risques organisationnels potentiels.

Il est important que les leaders, et par là nous entendons tous ceux et celles qui seront appelés à interagir avec les employés, fassent preuve de plusieurs comportements clés. Le charisme, le respect des employés tout en ayant une image. Le style de gestion dit démocratique ou intégrateur est le meilleur à adopter. Ainsi, les gestionnaires accorderont de l'importance aux exigences de la tâche, mais également à l'aspect humain. Les employés sont responsabilisés, mis au courant des dernières mises à jour ainsi que de derniers objectifs établis par les hauts dirigeants. Le travail est toujours fait dans un climat respectueux, calme et confiant. En utilisant un tel style de gestion les superviseurs ont comme mission de rechercher le meilleur canal de communication tout en adaptant leur vocabulaire selon le type d'employé avec qui ils font à faire, toujours dans le but de réduire les conséquences.

Nous avons bien vu que la gestion du changement est un phénomène assez complexe. La compagnie doit être imaginative afin de développer des attitudes favorables au changement. Pour ce faire, elle doit tenter de repousser toutes formes de peurs, d'inhibitions et de préjugés qui peuvent surgir dans la tête des employés juste en entendant le mot « changement ». Les gestionnaires doivent apprendre à connaître leurs employés afin d'être en mesure d'appréhender leurs réactions. Au point de vue des coûts, nous croyons qu'à long terme mettre de l'accent sur la communication, la compréhension, l'implication, la facilitation et la responsabilisation de soi réduira la résistance de façon considérable. Ainsi, la compagnie sera moins dans un mode de constant recommencement, mais plutôt dans un mode constant qui grandit avec une équipe compétente. Les employés seront en constance apprentissage tout en étant presque qu'auto-suffisant au point de vue de la tâche à accomplir. Ils seront plus motivés et sentiront qu'ils sont membre à part entière de la compagnie et non juste des numéros. Les employés se sentiront appréciés, considérés voire important en arrivant à comprendre la réaction des employés, la direction doit travailler en collaboration en prenant les bons outils pour faire passer le message que dans

certains cas le changement peut être positif et bénéfique. Dans le cas d'un travail d'équipe qui implique les employés de la manufacture, les changements qui susciteront beaucoup de résistance verront probablement moins le jour !

Finalement, il y a la négociation et l'accord. Cette approche permet aux gestionnaires de combattre la résistance en donnant aux employés affectés des cadeaux afin de réduire leur attitude négative. La cinquième approche se nomme manipulation et co-optation. Les auteurs proposent d'utiliser comme technique de manipulation de coopter les résistants. Cette méthode veut que le gestionnaire introduise les têtes fortes des employés au groupe d'implantation du changement beaucoup plus pour l'apparence que pour leur apport en terme d'opinion. Enfin, la dernière approche est la coercition explicite et implicite. Les auteurs ont pris soin d'indiquer qu'il faut faire appel à cette mesure en dernier recours. Ainsi, les dirigeants peuvent forcer les employés à accepter le changement en les menaçant sur leur sécurité d'emploi, leur salaire, leur transfert ou autre.

### **7.2.5 Recommandations sur la planification du changement**

Nous croyons que Vêtements Peerless devrait de prime à bord évaluer le temps afin de trouver le moment opportun avant d'implanter un changement. Ainsi, tous les tenants et les aboutissants seraient évalués et du même coup les changements seraient moins pénibles et feraient moins mal aux employés affectés. Le diagnostic devra analyser la situation à changer et le contexte organisationnel. Si cette analyse n'est pas faite de façon réfléchie, le changement peut avoir un impact destructif pour l'entreprise. De plus, le « timing » doit être considéré afin de limiter les dégâts.

### **7.3 Plan d'action**

Après avoir émise ces recommandations nous en sommes à établir concrètement un plan d'action qui aura comme objectif de donner des moyens pour parvenir à limiter ou réduire la résistance au changement et ce, à court ou long terme.

Tout d'abord, nous croyons que les gestionnaires devraient mieux analyser les impacts du changement. Pour ce faire, ils devront évaluer le moment d'implantation afin de déterminer les objectifs escomptés. Cette analyse comprend notamment les étapes suivantes : identifier

le changement, évaluer si c'est la bonne période, est-ce après des mises à pied ou des embauches massives, comment se porte la situation économique en général. Cela les permettra également d'appréhender la réaction des employés, est-ce que le changement va être perçu de façon positive ou négative.

Ensuite, nous avons les séances d'informations. La gestion de la résistance au changement vise à créer un espace de dialogue au cours du processus de changement. Ainsi, il y aura une appropriation et construction réelle visant à accepter le changement de la part des employés. Il faut faire appel à des pratiques de gestion centrées sur le capital humain et qui ne doivent pas occulter l'excès de changement que vivent les organisations. Les informations donneront aux employés tous les outils nécessaires dans les tâches à accomplir, et ce, dans un délai raisonnable. Les gestionnaires doivent clairement faire part du fait qu'ils ne « changent pas pour changer », mais qu'ils le font dans un but bien précis.

Finalement, les gestionnaires devront fixer un échéancier pour ainsi avoir un plan d'action dans le laps de temps jugé nécessaire par la partie employée. Il faudra également identifier les gens qui pourront contribuer de près ou de loin à l'implantation du changement, soit un formateur externe, un membre des ressources humaines voire même un employé. Vêtements Peerless doit s'assurer de coordonner toutes les parties prenantes pouvant collaborer à une bonne implantation du changement et bien entendu, faire une rétroaction et une évaluation afin de s'ajuster la prochaine fois.

## **Conclusion**

En résumé, la résistance au changement est un phénomène qui existe depuis des années. Les organisations essaient constamment d'innover en ce qui a trait aux solutions afin de faciliter l'acceptation du changement par les employés.

Nous avons identifié que Vêtements Peerless est aux prises avec un problème récurrent qui perdure depuis des années. Lors de la mise en place d'une nouvelle tâche ou la modification d'une méthode de travail, les employés deviennent de plus en plus récalcitrants tout en refusant d'y adhérer. Nous avons donc établi formellement que la compagnie fait face à de la résistance au changement de la part de ses employés.

Nous avons élaboré un diagnostic sur lequel nous avons construit notre mémoire. Le premier diagnostic est dans notre premier chapitre. Il a été écrit suite aux éléments constatés et aux événements survenus au cours d'un stage de 4 mois au département des ressources humaines. Notre second diagnostic se retrouve à la fin du chapitre 5. Il a été rédigé après avoir tenu les entrevues avec les employés. Ces entrevues nous ont permis de comprendre les causes de la résistance, les conséquences et les facteurs modérateurs autant d'un point de vue individuel qu'organisationnel. Nous avons également été en mesure de faire des prédictions qui ont été dans le même sens que les données recueillies lors de nos rencontres avec les cadres.

Enfin, dans le chapitre 6 nous avons validé le diagnostic. Par le fait même, ces entretiens ont confirmé que la peur et le manque de communication, soit les propositions 1 et 2, ont contribué à faire augmenter la résistance au changement. D'un autre côté, les deux dernières propositions soit l'origine ethnique et les années de services ont été infirmées. Nos entretiens n'ont démontré aucune corrélation entre ces éléments et la résistance.

Étant dans un environnement multiculturel, avec des employés de tout âge ayant eu des parcours différents dans des pays différents; la compagnie a fait de même pour les employés de bureau. Dans notre échantillon, il y a notamment un québécois de souche, une Haïtienne, une Libanaise, une Vietnamiennne et une Italienne pour ne nommer que ceux-là. Ainsi, les membres de gestion sont en mesure de faciliter les échanges verbaux avec les employés dans leurs langues d'origines. En même temps, cette force est également une faiblesse.

Les employés ont peu de formation générale ce qui fait que même lorsque les gestionnaires les expliquent les méthodes de travail, ces derniers se sous-estiment, en croyant qu'ils n'y arriveront jamais. La compagnie doit donc trouver des méthodes visant à motiver et à rehausser l'estime des employés. Il y a la stabilité organisationnelle. Les employés entendent parler de la fragilité de l'industrie du vêtement, ils voient des mises à pied et ne sont pas mis au courant de tout, ce qui crée de l'anxiété et de la colère.

Concrètement, notre recherche a su nous démontrer que chez Vêtements Peerless la peur et le manque de communication contribuent à augmenter la résistance au changement. Plus les employés se voient dans une situation incertaine voire inquiet ils deviennent réfractaires. Une des stratégies à envisager pour limiter les dommages est celle de Coch et French (1947) renforcé par la suite par Lawrence (1969), soit la communication et la participation. Vêtement Peerless doit dans un premier temps expliquer les raisons qui la poussent à implanter un changement et par la suite s'assurer que les employés participent à sa mise en œuvre et à sa planification. Il ne faut surtout pas omettre l'importance d'être à l'écoute de leurs réactions, de leurs inquiétudes et faire usage d'un langage compréhensible.

Étant dans un contexte de mondialisation économique, nous étions parties sous l'impression qu'il pouvait y avoir un lien entre la différence culturelle et l'augmentation de la résistance au changement. Malheureusement, nous n'avons pas pu prouver hors de tout doute qu'il y avait une corrélation. Nos répondants ont tous résisté d'une façon ou d'une autre lors des changements. À cela, nous croyons que Vêtements Peerless travaille dans une approche internationale qui permet de stabiliser les relations entre les individus issus de différentes origines. Le style de gestion est adapté à une situation donnée tout simplement en ayant des gestionnaires cosmopolites. Nous sommes arrivées au même constat pour ce qui est de l'ancienneté, aucune conclusion formelle n'a été établie.

En ce qui a trait aux limites de notre recherche, nous sommes portées à nous questionner sur l'importance du rôle qu'occupe le syndicat. Ce dernier a collaboré tout au long du processus de rédaction, mais malheureusement a toutefois refusé de participer à l'entretien, ce qui nous a empêchés d'avoir son opinion et ainsi confirmer ou infirmer ce que les employés ont dit à leur égard. Nous n'avons pas pu valider l'image qu'il véhicule au sein de l'entreprise, la confiance que leur voue les employés ou même tout simplement s'ils sont encore perçus comme des défenseurs des employés ou plutôt comme un partisan non officiel de la partie patronale. Comme autre aspect, nous avons la taille de notre échantillon. Notre saturation de catégorie a été faite lors de la treizième rencontre tandis que nous sommes en présence d'une compagnie comptant plus de 2000 employés. Puis, notre collecte d'information s'est fait principalement d'information issue de la mémoire

d'employés, de contremaîtres et de cadres, étant une faculté qui oublie, nous pouvions nous y fier jusqu'à un certain point. Ces limites peuvent être de nouvelles avenues de discussion laissées en suspens.

Nous avons tenté de mesurer la résistance en fonction de nos facteurs modérateurs. À l'aide du test de proportion, nous avons établi que notre échantillon *sexe* était représentatif dans la proportion, avec un niveau de confiance à 95 %. Malheureusement, nous n'avons pas pu faire de même avec les autres indicateurs puisque nous n'avons pas les mêmes informations. Nous avons par contre réalisé que la résistance au changement est difficilement voire impossible à quantifier. Ce concept n'a pas été opérationnalisé donc nos constats et conclusion ne peuvent qu'être qualitatifs.

Finalement, nous croyons que les recommandations émises serviront grandement à la compagnie. Il ne suffit que d'évaluer concrètement les coûts. Le changement est un aspect normal et important dans la croissance d'une vie organisationnelle. Ceci étant, au lieu de tourner le dos à la résistance et dire que les employés n'auront pas le choix de s'y complaire, Vêtements Perless doit voir la résistance comme un allié au changement. Les employés doivent toujours se sentir considérer et respecter ce qui risque de limiter et surmonter la résistance qui ne peut être évitée.

## **ANNEXE**



**I. Titre de l'article : Resistance to organisational change : the role of defence mechanisms (Bovey et Hede, 2001)**

**1. Concepts relatifs au problème de résistance**

**(A) Définition :**

Les individus vont dans un processus de réaction lorsqu'ils

- ❖ Selon Scott et Jaffe (1988) quatre phases de résistance
  - Démenti initial, résistance, exploration graduelle, engagement éventuel
- ❖ La résistance est une étape naturelle du processus de changement et est souvent attendu par les agents de changement (Coghlan, 1993; Steinburg, 1992; Zaltman and Duncan, 1977) qui sont personnellement confrontés à de majeurs changements organisationnels (Jacobs, 1995; Kyle, 1993).

**(B) Causes :**

- ❖ Lorsque les individus sont personnellement confrontés à des grands changements organisationnels.
- ❖ La résistance survient lorsque les changements impliquent de passer du connu à l'inconnu.
- ❖ Hultman (1995) croit que la plupart des employés espèrent que les gestionnaires considèrent leur vision tout en étant, traités avec respect. Cependant, certains initiateurs du changement ont recouru à la place à des techniques incertaines pour surmonter la résistance, telle que la manipulation et la coercition.
- ❖ La résistance interne est causée par l'apprêtage des expériences antérieures, de la peur ou des inquiétudes que les individus ont expérimentées.

**(C) Conséquences :**

- ❖ Ces pratiques résultent en méfiance et ressentiment qui font du changement encore plus difficile à implanter.
- ❖ L'anxiété est centrale dans toute la théorie psychanalytique et une fois éprouvée sous une forme intense et aiguë, est le sentiment le plus désagréable qu'un être humain peut éprouver.
- ❖ L'anxiété résulte des dangers externes perçus, mais peut également être éprouvée intérieurement chez l'individu pour aucune raison évidente.
- ❖ Les individus développent un nombre interne de mécanismes de défense pour se protéger du sentiment déplaisant de l'anxiété.

**(D) Facteurs individuels modérateurs :**

- ❖ Typiquement, les individus cherchent un niveau confortable d'éveil et de stimulation et essaient de maintenir cet état.
- ❖ Les individus diffèrent en termes de leur capacité et bonne volonté de s'adapter au changement organisationnel.
- ❖ Le changement nécessite la participation des gens qui doivent initialement se changer pour permettre le succès des changements organisationnels.
- ❖ Deux défenses adaptatives sont étudiées : humour et anticipation. Cinq défenses maladaptatives sont étudiées : dénie, dissociation, affecter l'isolement, projection et action dehors.

**(E) Facteurs organisationnels modérateurs :**

- ❖ Comportement intentionnel de résistance

**(F) Rôle des RH :**

- ❖ Il est souvent plus facile pour le gestionnaire de focaliser son attention et de se préoccuper du côté technique du changement en traitant les issues quantifiables et prévisibles, telles que des stratégies et des plans d'action, la rentabilité calculatrice et la rationalisation des ressources.
- ❖ Les gestionnaires ont tendance à négliger et à ignorer la dimension humaine qui est également importante lors de l'application d'un changement.
- ❖ En adoptant une approche technique, les gestionnaires des ressources humaines tentent d'éviter la résistance des individus. Essentiellement, la résistance devient quelque chose dont il faut résister au lieu de gérer. (Nord et Jernier, 1994).

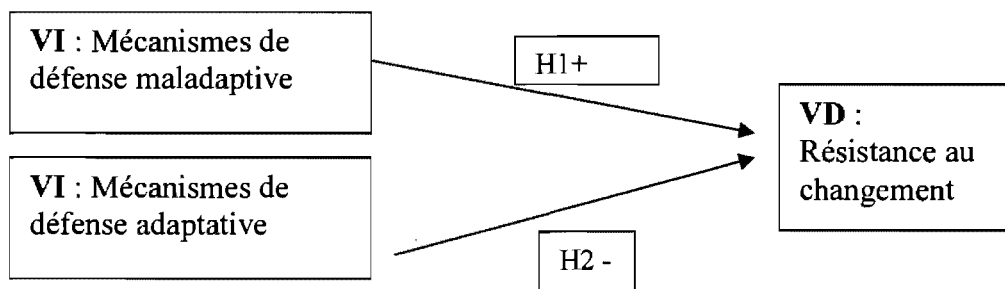
**2. Vérification expérimentale**

**(A) Objet de recherche :**

- ❖ Les auteurs s'interrogent sur comment la phase de résistance est contrôlée par les gestionnaires efficacement pour faire suite à l'implantation du changement?

**(B) Modèle de recherche :**

- ❖ Hypothèses : 1) Plus le niveau des mécanismes de défense maladaptive est élevé, plus le niveau de la résistance comportementale au changement est élevé.  
2) Plus le niveau des mécanismes de défense adaptative est élevé, plus le niveau de la résistance comportementale au changement est bas.
- ❖ Variable dépendante : Résistance comportementale au changement
- ❖ Variable indépendante : Mécanisme de défense maladaptive
  - ❖ déni, dissociation, affecter l'isolement, projection et action dehors.
- Mécanisme de défense adaptative
  - humour, anticipation



**(C) Méthodologie :**

- ❖ Méthode qualitative (questionnaires distribués aux employés sur leur lieu de travail)
- ❖ Étude longitudinale de 3 ans

- ❖ 615 employés
- ❖ « Defence style questionnaire » (DSQ-40) pour évaluer les mécanismes de la défense
- ❖ Échelle d'intervalle de sept points, avec 20 items a été développée par le chercheur pour mesurer l'intention comportementale d'un individu vers le changement organisationnel.

**(D) Analyse :**

- ❖ Quantitatif
- ❖ Analyse validité, fiabilité et mesures factorielles d'association
- ❖ Analyse bivariée corrélacionnelle

**(E) Résultats**

- ❖ H1 : La corrélation entre la défense maladaptive et la résistance comportementale au changement a été confirmée avec 0.27 statistiquement significatif ( $p \leq 0.001$ ). Pour soutenir ce calcul, un nuage de point a été dessiné pour illustrer graphiquement le rapport entre ces deux variables. La ligne du meilleur ajustement a montré que plus le niveau des défenses maladaptive est élevé, plus le niveau de la résistance comportementale ayant pour résultat l'hypothèse étant confirmée est élevé.
- ❖ H2 : La corrélation entre la défense adaptative « humour » et la résistance comportementale au changement a été confirmée avec -0.12 ( $p \leq 0.01$ ). La ligne du meilleur ajustement dans le nuage de point a montré une pente progressive illustrant que plus le niveau des défenses adaptatives est élevé, plus le niveau de la résistance vers le changement est bas. Bien que la défense adaptative « humour » et la résistance comportementale au changement soient corrélées, le bas gradient de la pente a indiqué un rapport comparativement plus faible comparativement à H1.

## **II. Titre de l'article : Case study : identifying resistance in managing change (Trader-Leigh, 2002)**

### **1. Concepts relatifs au problème de résistance**

#### **(A) Définition :**

- ❖ La résistance au changement, qui apparaît dans un système social, culturel et politique est un processus largement non géré
- ❖ La résistance reflète le sous-entendu de l'humanité organisationnelle durant l'étape des efforts de transformation organisationnelle.

#### **(B) Causes :**

- ❖ Vision compétitive source de résistance
- ❖ Intérêts conflictuels comme source de résistance
- ❖ Statu quo
- ❖ Changement de tradition
- ❖ Identification de perspectives marginalisées
- ❖ Lindblom (1994) définit le comportement collectif défensif dans l'organisation comme affaiblissement et déclare que ce genre d'affaiblissement est un instrument de résistance au changement.
- ❖ Les esprits altérés (impaired minds) sont les barrières fondamentales au changement
- ❖ Affaiblissement cognitif (Argyris, 1994)

#### **(C) Conséquences :**

- ❖ La résistance en réponse au changement pourrait miner l'exécution des initiatives de changement en particulier si la portée des changements affectait des rôles, des frontières, des attributions de ressource et la politique de budget
- ❖ Coût élevé du changement

#### **(D) Facteurs individuels modérateurs :**

- ❖ Intérêt personnel face au changement
- ❖ Impact psychologique
- ❖ Effets redistributifs
- ❖ Compatibilité culturelle
- ❖ Facteurs politiques

#### **(E) Facteurs organisationnels modérateurs :**

- ❖ Contrôler les politiques de changement
- ❖ Développer l'intégrité des employés
- ❖ Contrôler l'intérêt des parties prenantes

#### **(F) Rôle des RH :**

n/a

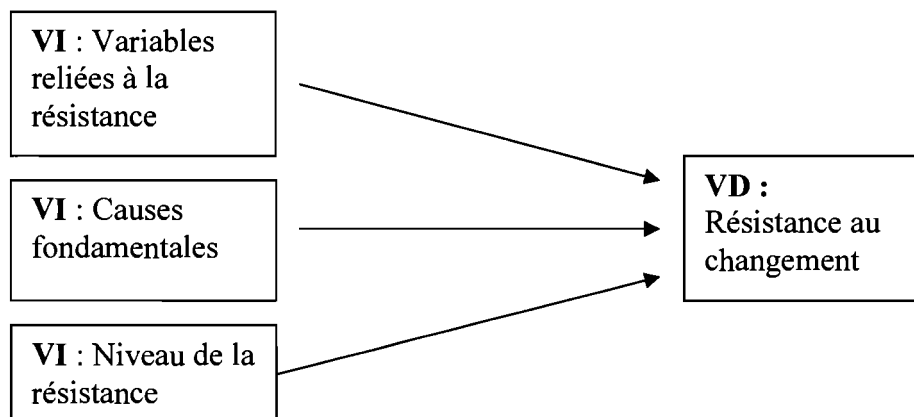
## 2. Vérification expérimentale

### (A) Questions de recherche :

- ❖ Quelles sont les variables reliées à la résistance?
- ❖ Quels facteurs sont des causes fondamentales de résistance?
- ❖ Quel est le niveau de la résistance?

### (B) Modèle de recherche :

- ❖ Variables organisationnelles de résistance reliées à l'implantation d'un plan stratégique (question 1) :
  - récompenses
  - politiques
  - contraintes
  - contraintes opérationnelles
  - bénéfice
  - soutien culturel
  - accord de but
  - engagement
- ❖ Variables individuelles reliées aux facteurs de résistance (question2) :
  - intérêt personnel
  - impact psychologique
  - coutume tyrannique
  - facteur redistributif
  - facteurs déstabilisateurs
  - compatibilité culturels
  - effet politique
- ❖ Trois niveaux de résistance identifiée (question 3) :
  - individus opposés à l'idée
  - là où la résistance est plus profonde que le témoin actuel de changement il y a d'autres forces au travail, tel que la méfiance, changement de culture
  - là où on enfonce profondément, nous y retrouvons une forme de résistance indélogeable



### (C) Méthodologie :

- ❖ Qualitatif & Quantitatif

- ❖ Deux méthodes d'observation :
  - Observation ethnographique
  - Entrevues (qualitatif) et description statistique et analyse factorielle (quantitatif)
- ❖ 38 départements de 6 régions globales
  - 23 employés du département d'État, 1 ancien département d'État
  - 11 personnels d'agence
  - 600 questionnaires

**(D) Analyse :**

- ❖ Utilisation de l'échelle Likert
- ❖ Analyse factorielle

**(E) Résultats :**

- ❖ **Q1** : L'analyse factorielle produit une « valeur propre » qui est une mesure de l'efficacité des 24 questions représentant des variables d'aperçu. Les variables choisies étaient ceux où la valeur propre charge 0.90 ou plus haut. Ce niveau d'importance a été choisi afin d'obtenir une plus grande puissance explicative et identifier les effets fondamentaux qui peuvent être importants en dessous du niveau 1.0. Les variables identifiées (récompenses, contraintes politiques, contraintes opérationnelles, bénéfice, soutien culturel, accord de but, engagement) ont été confirmées. Ces huit variables ont compté pour 92.08 pour cent de désaccord dans les 24 variables considérées.
- ❖ **Q2** : Seulement sept de ces facteurs ont eu des chargements significatifs (facteurs un à six et à huit). Les facteurs identifiés sont intérêt personnel, impact psychologique, coutume tyrannique, facteur de déstabilisateur et effet politique. Les facteurs avec la corrélation statistiquement négative significative étaient facteur redistributif, et compatibilité culturelle.
- ❖ **Q3** : Trois niveaux d'intensité de résistance ont été considérés (Mauer, 1996).
  - Niveau 1 : où les gens remettent en cause ou s'opposent à l'idée
  - Niveau 2 : où la résistance est plus profonde que le témoin actuel de changement; indiquant d'autres forces au travail, tel que la méfiance, le changement de culture, et la perte du contrôle
  - Niveau 3 : où la résistance est enfoncée profondément, forme profondément indélogeable

### III. Titre de l'article : Créer le désir du changement (Nicole Côté, 2002)

#### 1. Concepts relatifs au problème de résistance

##### (A) Définition :

- ❖ La résistance au changement : un concept inventé par des gens incompetents à le gérer... Ce n'est pas tant au changement lui-même que les gens résistent qu'à la manière dont on l'instaure.

##### (B) Causes :

- ❖ Le changement est prématuré
  - Cadres trop rapides à décréter le changement
  - Ils oublient de s'établir affectivement auprès des équipes
- ❖ Le changement est imposé
  - Il faut laisser aux employés une part de décision lors du changement
- ❖ Le changement est mal expliqué
  - Les employés veulent comprendre pourquoi
- ❖ Le changement n'est pas appuyé
  - Évaluer ce que les gens sont capables de faire et leur en donner les moyens.

##### (C) Conséquences :

- ❖ Résistance au changement de la part des cadres
- ❖ Résistance au changement de la part des employés

##### (D) Rôle des RH :

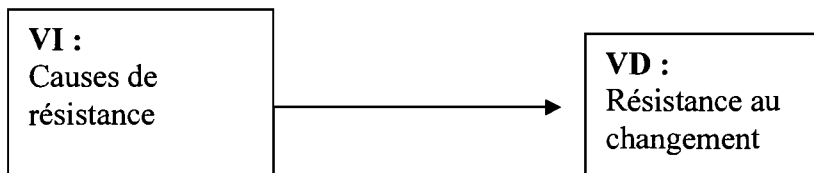
- ❖ Agir avec beaucoup plus de discernement et de doigté
- ❖ Prendre le temps de parler aux gens
- ❖ Prendre des moments de recul et de ressourcement pour éviter les écueils
- ❖ Aborder les problèmes à long terme
- ❖ Adopter des stratégies qui résolvent les problèmes

#### 2. Vérification expérimentale

##### (A) Question de recherche :

- ❖ Comment se fait-il que dans tant de cas, les changements sont pénibles, longs à se réaliser et trop coûteux?

##### (B) Modèle de recherche :



##### (C) Méthodologie :

- ❖ Entrevue avec un dirigeant d'entreprise qui, au cours d'un exercice de planification stratégique, s'est montrée surpris de la démarche proposée par son consultant ne comprenne aucune projection sur l'évolution des ressources humaines.

**(D) Résultats (méthode pour instaurer changement) :**

- ❖ Être le premier à changer
  - S'engager personnellement dans le changement
- ❖ S'établir affectivement auprès de son équipe avant de tout bouleverser
  - Prendre le temps de connaître les gens et de se faire connaître
- ❖ Prendre le leadership de la communication
  - Pour éviter les rumeurs et la désinformation, il faut régulièrement faire le point entre les certitudes et les incertitudes.
- ❖ Donner l'heure juste
  - Les dirigeants doivent inciter leurs collaborateurs à considérer les situations lucidement
- ❖ Laisser les gens exprimer leurs réactions négatives
  - Permettre aux gens d'exprimer leur inquiétude
- ❖ Dédramatiser le changement
  - Parler de ce qui va bien et de ce qui reste stable
- ❖ Protéger les susceptibilités
  - Attention aux petits détails importants
  - Être plus ferme pour l'essentiel et souple pour l'accessoire
- ❖ Reconnaître les leaders du changement
  - Certaines personnes sont plus aptes à changer que d'autres et peuvent créer un effet d'entraînement
  - Il faut les repérer et les encourager
- ❖ Se donner des objectifs réalistes
  - Il est facile de penser à ce que l'on veut faire, mais il est souvent plus sage de commencer par voir ce que l'on peut faire.
- ❖ Permettre aux gens d'apprendre et de s'adapter
  - Changer exige des efforts, des essais et aussi des erreurs; on doit les tolérer



#### IV. Titre de l'article : Pour que cela change... en mieux! (Marie Quinty, 2002)

##### 1. Concepts relatifs au problème de résistance

###### (A) Définition :

n/a

###### (B) Causes :

- ❖ La modification de notre environnement familial crée de l'insécurité
- ❖ Les gens détestent sortir de leur zone de confort, abandonner leurs vieilles pantoufles
- ❖ La peur de ne pas être capables de s'adapter, de ne pas être à la hauteur
- ❖ Ils se sentent menacés
- ❖ Ils ne comprennent pas la raison du changement
- ❖ Ils n'en voient pas les avantages
- ❖ Ils n'ont pas été consultés
- ❖ Ils n'y croient pas ou ils ont peur de perdre au change
- ❖ À l'arrivée des nouvelles recrues, compétentes et dynamiques, les anciens déduisent que ce sont de nouveaux guerriers, et que c'en est fini pour eux
- ❖ Ils n'ont pas compris pourquoi il faut changer

###### (C) Conséquences :

- ❖ Protestation
- ❖ Les employés font le strict minimum
- ❖ Sabotage du travail

###### (D) Facteurs individuels modérateurs :

- ❖ Expérience
- ❖ Perçu comme un frein
- ❖ Compétences
- ❖ Intégrités (c'est-à-dire qu'ils sont fidèles à leurs valeurs)
- ❖ Visionnaire
- ❖ Savent communiquer en utilisant des données rationnelles et émotionnelles
- ❖ Honnêteté

###### (E) Facteurs organisationnels modérateurs :

- ❖ Enquêter pour savoir si l'idée n'a pas déjà été soumise
- ❖ Réunir toutes les informations concernant le projet
- ❖ Faire des alliés dans le milieu de travail
- ❖ Préparer l'argumentation
- ❖ Trouver des précédents pour ajouter du poids à l'argumentation
- ❖ Jouer à l'avocat du diable pour prévoir les objections des employés
- ❖ Suggérer de faire des tests-pilotes
- ❖ Choisir le bon moment pour présenter le projet
- ❖ Tenir compte de la personnalité du patron et des employés
- ❖ Ne rien promettre que ne l'on puisse livrer

**(F) Rôle des RH :**

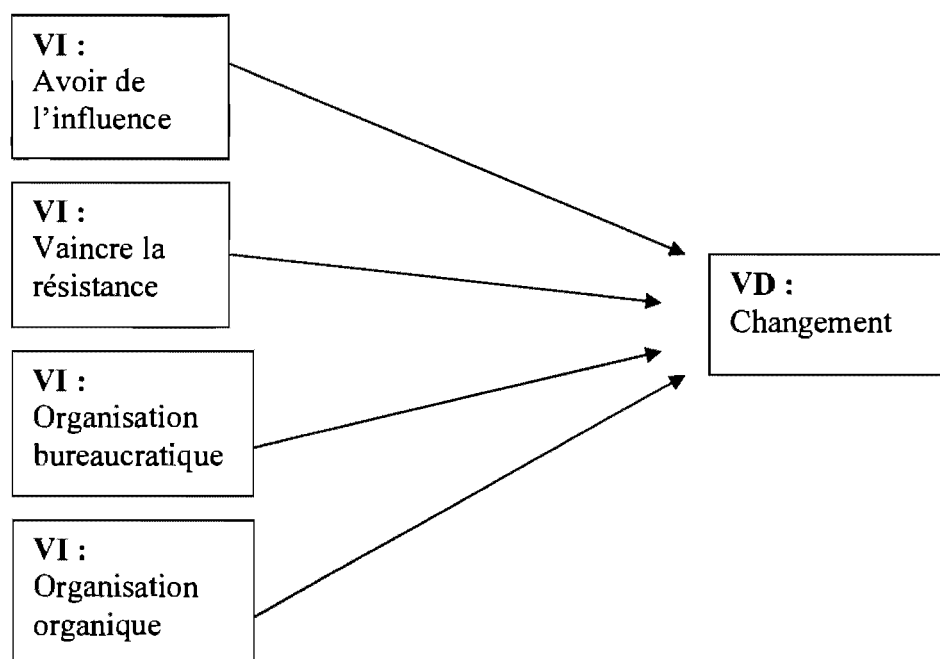
- ❖ S'assurer que leur projet (d'innovation) est en béton
- ❖ Donner aux cadres des formations qui les amènent à abandonner la gestion autoritaire traditionnelle pour une approche participative
- ❖ Ils doivent travailler sur eux-mêmes : le changement commence en « nous d'abord ». Un bon agent de changement a une bonne écoute, une grande sensibilité, de la finesse pour détecter les émotions et pour lire le non verbal.
- ❖ Rencontrer les employés un par un, pour les connaître et, surtout, pour leur permettre d'exprimer leurs craintes et leur avis sur l'avenir de leur entreprise.
- ❖ Permettre aux réticents de s'exprimer
- ❖ Permettre aux employés d'émettre des idées pour le changement
- ❖ Maîtriser l'art de les apaiser
- ❖ Expliquer en quoi le changement est bénéfique pour les gens et pour l'entreprise

**2. Vérification expérimentale**

**(A) Questions de recherche :**

- ❖ Vous voulez que les choses changent? Pourquoi ne deviendriez-vous pas un agent de changement?

**(B) Modèle de recherche :**



**(C) Méthodologie :**

- ❖ Quatre entrevues semi dirigées :
  - ❖ Anne Provencher, Infirmière au département de gériatrie de l'hôpital Pierre-Boucher amis sur pied un programme de marrainage pour les infirmières fraîchement diplômées.
  - ❖ Marcel Bérubé, président de la firme de recrutement de cadres R. Jacques Plante et son service de recrutement de personnel de soutien Perspective Travail à

Québec. Malgré son système de recrutement efficace et son excellente réputation, l'entreprise stagnait à cause de sa gestion frileuse.

- ❖ Bernadette Cinq-Mars directrice du centre de la petite enfance Le P'tit Gadu, à Ascott, près de Sherbrooke, a trouvé un bon moyen d'embarquer son monde dans son projet de déménagement de la garderie.
- ❖ Quatre éducateurs du Centre jeunesse Estrie, Viateur Ouellet, Mario Lapointe, Nicole Beauchemin et Pierre Maillot, appuyés par leur coordonnateur Hugues Desrochers, voulaient changer la méthode d'intervention auprès des jeunes en difficulté et de leur famille d'accueil.

#### **(D) Analyse**

- ❖ Réseau d'accueil des nouvelles infirmières
  - Elle a accueilli une jeune infirmière de Rivière-au-Renard, en Gaspésie pendant plusieurs semaines en attendant qu'elle se trouve un logement.
  - C'est une sorte de marrainage, elles ont beaucoup parlé du métier et du travail à l'hôpital.
- ❖ Projet d'expansion du nouveau président, Marcel Bérubé
  - Annonce aux employés que d'ici quatre ans, leur nombre passerait de six à 27 et que le chiffre d'affaires serait multiplié par cinq
- ❖ Bâtir un projet commun
  - Relocalisation de la garderie
  - Demander aux membres du comité d'écrire sur une feuille leurs suggestions pour la nouvelle garderie, des idées réalistes aux plus farfelues.
- ❖ Avancer à petits pas
  - Pour obtenir un accord des patrons, les éducateurs ont étayé leur dossier avec des exemples de réussite d'une telle approche

#### **(E) Résultats :**

- ❖ Les autres infirmières veulent essayer l'expérience.
- ❖ Le téléphone sonnait plus et, au bout d'un an, le chiffre d'affaires avait doublé.
- ❖ L'exercice a permis à tous de prendre conscience des avantages qu'offrirait une nouvelle garderie. Les résistances sont tombées petit à petit; le projet était devenu celui de tous.
- ❖ Aujourd'hui, après trois ans de préparation et un an d'application, l'expérimentation est un succès. La nouvelle approche vient d'être généralisée.

## V. Titre de l'article : Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel (Céline Bareil et André Savoie, 1999)

### 1. Concepts relatifs au problème de résistance

#### (A) Définitions :

- ❖ L'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement. (Collerette, Delisle, 1982)
- ❖ Souvent synonyme de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience, elle donne lieu à des interventions qui exigent des délais supplémentaires, tuent le moral et sont émotionnellement très coûteuses pour l'organisation. (Kotter, Schlesinger, 1979)
- ❖ La résistance au changement est un phénomène insaisissable (Brassard, 1998)
- ❖ Le concept de la résistance au changement n'est toujours pas opérationnalisé. [...] il n'existe pas, à notre connaissance, d'outils fiables permettant de mesurer efficacement ces résistances.
- ❖ La résistance au changement serait l'explication rationnelle ou sensée du comportement des acteurs dans un contexte donné (Brassard, 1998).
- ❖ Kotter (1996) fait entrer en ligne de compte la notion de contrainte. D'après lui, l'individu serait pas systématiquement résistant au changement, mais y résisterait s'il y est contraint.

#### (B) Causes :

- ❖ Incertitude, méfiance, insécurité
- ❖ Ils trouvent difficile d'avoir à acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles habiletés
- ❖ Considérations psychanalytiques liées aux mécanismes de défense
- ❖ Incompréhension du changement et de manque de tolérance
- ❖ Aucune préoccupation
  - Ne se sent pas personnellement concerné par le changement
  - Poursuis ses activités habituelles, faites comme si de rien n'était
- ❖ Sécurité de son emploi
  - Inquiet des incidences du changement sur lui-même et sur son poste
  - S'interroge sur le maintien de son poste à la suite de l'implantation du changement
- ❖ Volonté et sérieux du changement
  - Impacts et conséquences qu'aura le changement sur l'organisation
  - Est-ce que ça en vaudra la peine? À quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement sera rentable
- ❖ Nature du changement
  - Il s'interroge sur la nature exacte du changement
  - Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement
- ❖ Soutien disponible

- ❖ Collaboration avec autrui
- ❖ Amélioration continue du changement
- ❖ Pertes subies
  - Perte de sécurité, de relations et de territoire
- ❖ Incertitude
  - Ne plus maîtriser son avenir et ne sait plus où il se situe dans l'organisation

**(C) Conséquences :**

- ❖ Les employés demandent des garanties, par l'entremise de leur syndicat sur le nombre de postes touchés et sur l'engagement ferme de la direction à aller jusqu'au bout du projet de changement
- ❖ Les employés commencent à douter d'eux-mêmes et de leur capacité à faire face au changement
- ❖ Apparition d'une dissonance cognitive entraînant un état de tension psychologique qui déclenche des conduites visant à réduire l'inconfort
- ❖ Le déni a pour conséquence de donner l'impression, de l'extérieur, que les employés ne prennent pas la nouvelle du changement au sérieux

**(D) Facteurs individuels modérateurs : n/a**

**(E) Facteurs organisationnels modérateurs :**

- ❖ La direction de l'organisation doit être prête à informer rapidement et de façon transparente tous les partenaires concernés par le changement.
- ❖ Le climat au sein de l'organisation doit être propice au changement, être basé sur la confiance et être caractérisé par un minimum de conflits.
- ❖ Les cadres intermédiaires doivent être impliqués dans la mise en œuvre du changement de sorte qu'ils puissent être à l'écoute des besoins et des préoccupations des employés et puissent y répondre intelligemment.
- ❖ Le style de leadership des gestionnaires doit être adapté à la situation.

**(F) Rôle des RH :**

- ❖ Il est amené à reconnaître qu'une perte s'est produite et que tout ne se passe pas comme à l'accoutumée. Il peut légitimer l'existence et l'expression des préoccupations personnelles et discuter des conséquences du changement sur les méthodes de travail, tout en se montrant le plus précis et le plus transparent possible quant au nouveau rôle, aux nouvelles responsabilités et aux nouvelles relations.
- ❖ Il doit préciser les enjeux organisationnels et les raisons ayant motivé l'adoption du projet de changement, ainsi que la place que ce dernier occupera parmi les autres projets de changement, tout en démontrant de la détermination quant aux résultats à atteindre. Bref, créer une ouverture au changement.
- ❖ Il doit livrer les détails du projet de changement et passer en revue, avec les employés, toutes les étapes qu'il a lui-même traversées pour en arriver à sa décision finale.

- ❖ Les RH peuvent demander aux employés externes, ayant vécu le même genre de changement, de venir parler de leur expérience, ou encore proposer aux destinataires d'aller visiter d'autres sites d'implantation.
- ❖ Il doit être prompt à détecter les incompatibilités du système actuel avec les exigences des nouvelles tâches.
- ❖ Le gestionnaire peut favoriser les rencontres et les réunions entre collègues et confier aux personnes motivées un rôle d'agent de changement ou d'aide technique auprès des autres employés.
- ❖ Il peut former des équipes de travail qui sauront mieux définir l'aide requise et l'impact des changements sur l'organisation.
- ❖ Il aura avantage à valoriser l'opinion de ces destinataires et à les encourager à formuler de nouvelles propositions d'amélioration ou même de remplacement.
- ❖ Il pourra créer des réseaux d'experts qui feront l'essai des améliorations proposées et piloteront les dossiers, et inciter les employés à devenir des guides, des formateurs et des partenaires du changement.

## 2. Vérification expérimentale

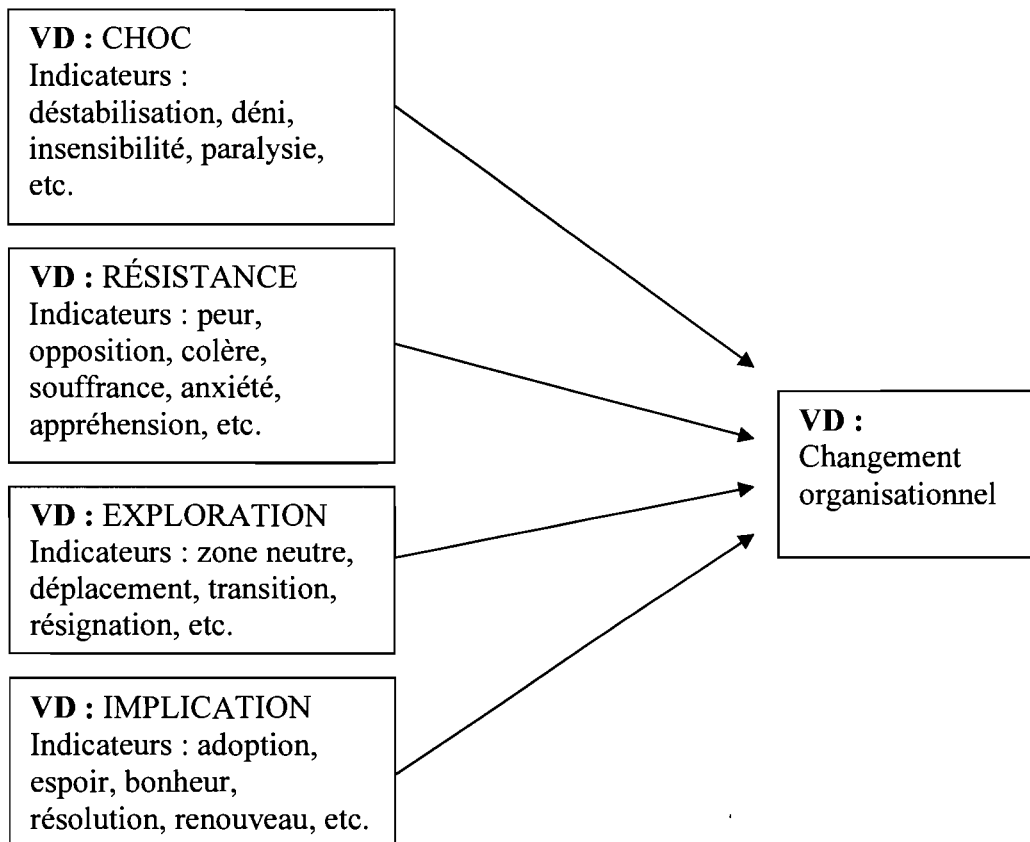
### (A) Questions de recherche :

- ❖ Que sait-on des réactions habituelles des destinataires (employés) face au changement organisationnel? Sont-elles normales? Peut-on les prévoir?

### (B) Modèle de recherche :

- ❖ Il n'y a pas d'hypothèses dans cet article
  - ❖ Variable dépendante : Changement organisationnel
  - ❖ Variables indépendantes :
    - Choc
      - Déstabilisation
      - Début du dégel
      - Dénis
      - Torpeur
      - Paralysie
      - Peur du changement
    - Résistance
      - Opposition
      - Peur
      - Souffrance
      - Tristesse
      - Anxiété
      - Appréhensions
      - Refus de la réalité
    - Exploration
      - Changement
      - Transition
      - Zone neutre
      - Déplacement
- Quelques indicateurs
- Quelques indicateurs
- Quelques indicateurs

- Implication
    - Bonheur
    - Fierté
    - Espoir
    - Adoption
    - Engagement
    - Résolution
    - Renouveau
- Quelques indicateurs



**(C) Méthodologie :**

- ❖ Recherche dans un cadre explicatif permettant de mieux comprendre et d'anticiper les réactions des employés
- ❖ Définir les méthodes d'intervention mieux adaptées aux besoins des utilisateurs finaux et assurer une bonne mise en œuvre du changement organisationnel
- ❖ Pour expliquer les réactions habituelles des employés lors d'un changement organisationnel, les auteurs ont eut recourt à différentes approches :
  - L'approche traditionnelle
  - Six lacunes des théories de la résistance (c'est une approche réductrice)
  - L'approche cognitivo temporelle

- L'approche socio émotionnelle
- Modèles dynamiques décrivant les réactions des employés
- La théorie des phases de préoccupations
- ❖ Méthode déductive
- ❖ Observation concrète milieu manufacturier
- ❖ Méthode quantitative

**(D) Conclusions :**

Les approches nous ont démontré que les réactions des destinataires face au changement sont normales :

- ❖ Une gestion efficace du changement passe par une analyse rigoureuse des réactions des destinataires
- ❖ Le changement organisationnel est lié aux individus et à leurs réactions
- ❖ En utilisant les modèles dynamiques
  - Permet d'appréhender la transition selon une chronologie de réactions cognitives et affectives
- ❖ Théorie des phases de préoccupations
  - Offre, en plus d'un cadre permettant d'analyser la façon dont les individus adoptent le changement, des points d'ancrage précis auxquels les gestionnaires peuvent se rattacher et à partir desquels ils peuvent agir, quel que soit leur niveau hiérarchique
- ❖ Les organisations se transforment difficilement et péniblement, par bonds successifs qui suivent l'évolution des préoccupations des destinataires tout au long du processus de transition. Ce processus peut néanmoins être facilité par un gestionnaire qui comprend les besoins changeants, mais aussi généralement prévisibles, de ses employés.



**VI. Titre de l'article : How to deal with resistance to change (Paul R. Lawrence, 1954)**

**1. Concepts relatifs au problème de résistance**

**(A) Définition :**

- ❖ n/a

**(B) Causes :**

- ❖ Les employés ne voient pas le futur
- ❖ Lorsque les employés croient que tous les autres vont résister, ils emploient le même comportement

**(C) Conséquences :**

- ❖ Réduction persistante du rendement
- ❖ Augmentation des départs (démissions)
- ❖ Augmentation des demandes de transferts, des querelles chroniques, de l'hostilité, de grèves et des raisons qui poussent à dire que le changement n'est pas approprié
- ❖ Les expressions marquées de l'agression contre les gestionnaires, comme le conflit dans les méthodes implantées par les ingénieurs
- ❖ Hostilité envers les superviseurs, manque de coopération avec les superviseurs, des restrictions concernant la productivité.
- ❖ 17 % de départs au cours des 40 premiers jours
- ❖ Grievs à propos du changement de taux, tandis qu'après vérification il a été prouvé qu'il était moins exigeant
- ❖ La perte de satisfaction des individus concernés par le changement

**(D) Facteurs individuels modérateurs :**

- ❖ La participation des individus au processus de changement
- ❖ Le temps

**(E) Facteurs organisationnels modérateurs :**

- ❖ Atteindre le maximum de la productivité en gérant (operating) les employés (organisationnel)
- ❖ La participation basée sur le respect

**(F) Rôle des RH :**

- ❖ Ils doivent s'occuper de leurs employés au même point qu'ils s'occupent de leurs agents de changement (en l'occurrence, les ingénieurs)
- ❖ Ils doivent réaliser que les employés résistent au changement social
- ❖ Ils doivent discuter des horaires, des détails techniques, des tâches de travail
- ❖ Ils doivent s'informer des messages propagés dans l'entreprise à propos des changements
- ❖ Ils doivent tenter de répondre adéquatement aux questions des employés
- ❖ En agissant ainsi, les RH vont permettre l'augmentation de la performance, une diminution de l'inquiétude, plus d'acceptation de la critique, plus d'attention spécifique aux problèmes.

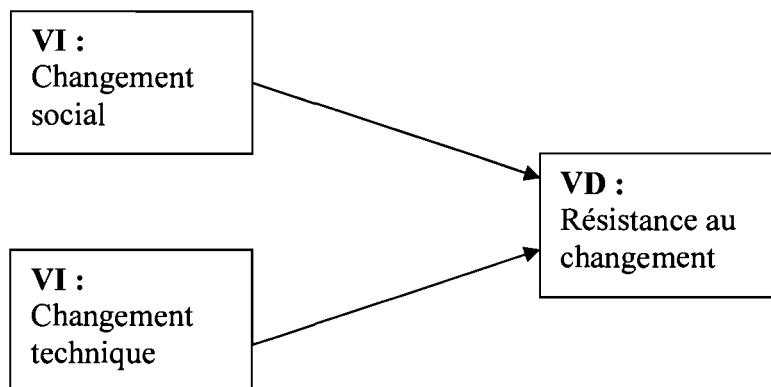
## 2. Vérification expérimentale

### (A) Questions de recherche :

- ❖ Pourquoi les employés résistent au changement?
- ❖ Peut-il y avoir un changement technique sans changement social?
- ❖ Y a-t-il une manière facile pour les gestionnaires de mettre en branle les changements qui marquent le progrès?

### (B) Modèle de recherche :

- ❖ Il n'y a pas d'hypothèses
- ❖ Variable dépendante : résistance au changement
- ❖ Variable indépendante : changement social et changement technique



### (C) Méthodologie :

- ❖ Utilisation de deux recherches antérieures qui ont mis en lumière les manières d'interpréter la résistance au changement et fonctionner avec dans l'administration quotidienne.
- ❖ **Recherche 1 :**
  - Il y avait deux chercheurs (French et Coch) qui ont travaillé avec quatre groupes différents d'opérateurs manufacturiers qui étaient rémunérés à la pièce
    - Le premier groupe a eu un changement issu d'une méthode dite non participative
    - Le deuxième groupe a eu une méthode dite participative avec représentativité, c'est une variance de l'approche utilisée sur les groupes trois et quatre qui s'est révélée significative
    - Le changement a été introduit par une méthode sur une base participative aux groupes trois et quatre
- ❖ **Recherche 2 :**
  - Épisode 1
    - Observation d'un ingénieur industriel et d'une opératrice de production. Lorsque l'ingénieur avait une idée concernant la productivité, il en faisait part à l'opérateur qui essayait la nouvelle méthode. De même que lorsque c'était l'opératrice qui avait une idée

en ce qui a trait à l'assemblage des pièces, il le partageait à l'ingénieur qui le mettait en pratique.

- Épisode 2
  - Observation d'un autre ingénieur industriel et la même opératrice de production. L'ingénieur s'approcha de l'opératrice avec une nouvelle pièce dans les mains. Il lui a indiqué en gesticulant qu'il devait essayer d'assembler quelques unités en intégrant cette nouvelle partie. L'opératrice acquiesça, elle pris la pièce sans y apporter l'attention habituelle. Après un essaie, elle lui dit d'un ton triomphant que ça ne fonctionne pas. L'ingénieur lui dit d'essayer une autre façon. Encore une fois elle dit que ça ne fonctionne pas. Elle remit la pièce à l'ingénieur brusquement et ce dernier quitta les lieux. Plus tard, l'opératrice expliqua l'événement à l'ingénieur de l'épisode 1.

**(D) Analyse :**

- ❖ Les méthodes d'analyses n'ont pas été décrites dans cet article

**(E) Résultats**

❖ **Recherche 1 :**

- ❖ Il y avait une grande différence entre le groupe 1 et les groupes 3 et 4. Le rendement du groupe 1 a chuté immédiatement environ à deux tiers de son taux de rendement précédent. Le taux de rendement est resté environ à ce niveau tout au long de la période du changement, soit 30 jours.
- ❖ Les groupes 3 et 4, dans lesquels les employés participaient au changement, ont montré une plus petite baisse initiale dans le rendement et un rétablissement très rapide non seulement au taux précédent de production, mais à un taux qui a excédé le taux précédent.

❖ **Recherche 2 :**

❖ Épisode 1

- Aspect technique : nettoyer les pièces avant l'assemblage
- Aspect social : maintenir le rapport usuel du travail de l'opérateur
  - Résultats : -pas de symptôme de résistance
  - résultat technique utile
  - promptitude pour plus de changement

❖ Épisode 2

- Aspect technique : utiliser la nouveauté lors de l'assemblage
- Aspect social : menacer le rapport usuel du travail de l'opérateur
  - Résultats : -signe apparent de résistance
  - pas de résultat technique utile
  - manque de promptitude pour plus de changement

- ❖ La résistance au changement peut-être résolu en permettant aux employés de participer au processus d'implantation

**VII. Titre de l'article :** L'implantation d'un changement technologique à Hydro-Québec : un plan de déploiement visant la mitigation d'une résistance au changement anticipée (Philippe Béland, 2003)

**1. Concepts relatifs au problème de résistance**

**(A) Définitions :**

- ❖ La résistance ne provient pas de facteur technique, mais plutôt de considérations humaines. Les employés résisteraient au changement social engendré par le changement technologique (Lawrence 1968).
- ❖ La résistance est un phénomène difficile à cerner. [...] Cette manière de regarder les résistances véhicule plusieurs convictions implicites. D'abord, elle postule qu'il est possible dans la plupart des cas, de reconnaître les résistances, même si ce n'est pas toujours facile, et d'établir le lien entre leurs manifestations et ce qui les explique. Or, l'examen attentif du déroulement du changement organisationnel montre bien l'insuffisance de cette compréhension du phénomène de la résistance. L'intervenant et le chercheur ont souvent l'impression de se retrouver devant un phénomène déconcertant auquel les constructions théoriques traditionnelles apportent un éclairage qui n'est que partiel (Brassard, 1998)
- ❖ La résistance est un phénomène beaucoup plus complexe que l'on croyait à une certaine époque affectant les extrants d'un changement de façon positive ou négative (Waddell, 1998)
- ❖ La résistance au changement est un concept connu et accepté, bien que peu d'ouvrages définissent ce qu'est vraiment la résistance et comment elle peut se manifester ou s'observer (Wassell, 1998; Agocs, 1997; Dent, 1999 et Jansen, 2000).
- ❖ C'est un phénomène naturel qui accompagne le processus de changement ou d'innovation.
- ❖ Résistance est souvent associée à un comportement d'opposition, qui ne représente pas la complexité et l'ampleur de la résistance (Hultman. 1979)

**(B) Causes :**

- ❖ Période d'incertitude
- ❖ Anxiété
- ❖ Peur
- ❖ Le changement est perçu comme un ennemi
- ❖ Mauvaise approche d'implantation
- ❖ Échéancier irréaliste, mauvaise gestion de l'envergure du projet, compressions à l'aveuglette, rotation du personnel, hypothèses de travail inexactes, temps de réalisations irréalistes
- ❖ Les décideurs n'ont pas prévu de mécanisme de rétroaction dans le processus du changement

**(C) Conséquences :**

- ❖ Hostilité
- ❖ Utilisation manifeste de mesures dilatoires
- ❖ Suggérer que le projet soit référé à différents comités pour en mesurer la faisabilité et son intérêt

- ❖ Perren (1996)
  - Prétendre que l'on accepte le changement et en obtenir le contrôle
  - Communiquer aux acteurs internes le changement, plus particulièrement à ceux qui risquent d'en être affectés négativement
  - Tenter d'exploiter le conflit interne en utilisant la mauvaise information ou la rumeur pour alimenter des conflits entre gestionnaires
  - Communiquer le changement aux intervenants externes, plus particulièrement à ceux qui vont perdre du pouvoir
  - Refuser le changement en évoquant que les raisons de résister sont en lien étroit avec les valeurs de base de l'organisation
- ❖ Sabotage
- ❖ Plus grande adversité dans les relations de travail
- ❖ Croissance de l'activité syndicale
- ❖ Les employés résistent à travailler avec de nouveaux collègues dans le cadre de l'implantation d'un changement
- ❖ Multiplication des absences
- ❖ Perception du changement comme étant synonyme de plus de travail, de plus d'investissement en temps et en énergie, ce qui résulte en de plus grandes préoccupations
- ❖ Refus de collaborer, de participer et de travailler en équipe
- ❖ Être négligeant dans l'exécution de son travail ou faire du zèle
- ❖ Ne pas suivre les directives ou encore faire un travail de moindre qualité
- ❖ Diminution de la productivité
- ❖ Augmentation des accidents de travail lors du changement
- ❖ Arriver en retard au travail ou lors des pauses-café
- ❖ Abuser des congés de maladie, arrivés en retard aux réunions
- ❖ Demande de transfert
- ❖ Plaintes concernant l'équipement et son aspect ergonomiques
- ❖ Période de formation et d'adaptation

**(D) Facteurs individuels modérateurs :**

- ❖ Caractéristiques sociodémographiques
  - Âge
  - Sexe
  - Scolarité
  - Origine sociale
- ❖ Variables professionnelles
  - Ancienneté dans le poste
  - Ancienneté dans l'organisation
  - Expériences passées avec des technologies
- ❖ Le processus psychologique
  - Sentiment de peur
  - Sentiment de perte

**(E) Facteurs organisationnels modérateurs :**

- ❖ Le niveau hiérarchique

- Cadres intermédiaires
- Cadres opérationnels

**(F) Rôle des RH :**

- ❖ Ils doivent percevoir l'ampleur réelle de l'intervention nécessaire
- ❖ Ne pas limiter le changement à un seul service, surtout lorsqu'il a un impact sur plusieurs autres services

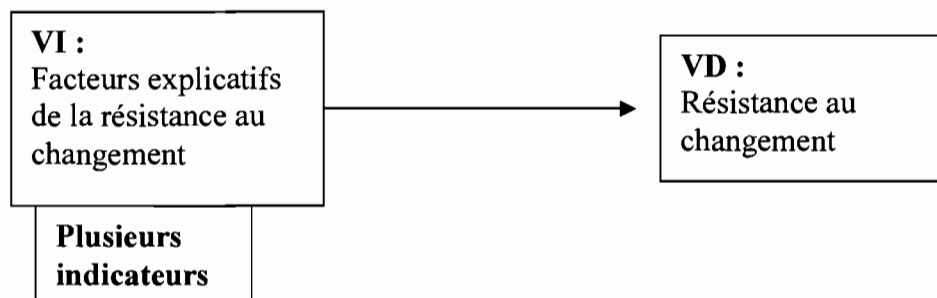
**2. Vérification expérimentale**

**Objet de recherche :**

- ❖ La recherche vise à élucider le phénomène de la résistance au changement technologique, à savoir ses formes, ses manifestations, ses déterminants et les actions organisationnelles visant à les réduire.

**Modèle de recherche :**

- ❖ Variable indépendante : Facteurs explicatifs de la résistance au changement
  - sociodémographique
  - âge
  - sexe
  - autre variable sociodémographique
    - origine sociale
    - niveau de scolarité
- ❖ Variables professionnelles
  - niveau hiérarchique
- ❖ Variable dépendante : résistance au changement



**Méthodologie :**

- ❖ Échantillonnage des agents de recouvrement du territoire de Montréal c'est-à-dire 18 sur 86 agents.
- ❖ La méthode de collecte se fera en recueillant les données existantes dans les dossiers physiques des employés, en utilisant SAP et autre; et par une observation directe des comportements des individus

**Analyse :**

- ❖ Qualitatif
- ❖ Analyse de contenu de type catégoriel

**Résultats :**

- ❖ Cueillette des données en utilisant les dossiers des employés, la présentation de l'historique de la direction des services de recouvrement, l'étude des articles de la convention collective et l'analyse de la rencontre tenue sur le projet de changement technologique + exposition de l'information recueillie.
- ❖ Recommandation suite au diagnostic initial :
  - Cette dernière consistait à ne pas implanter le projet. Ils étaient tous d'accord pour retarder l'implantation du changement auprès des employés. Par conséquent, il fallait envisager d'autres possibilités comme celle de collaborer avec le fournisseur afin d'obtenir un produit mieux adapté à la réalité de leur organisation

## VIII. Titre de l'article : Overcoming resistance to change (Coch et French, 1948)

### 1. Concepts relatifs au problème de résistance

#### (A) Définition :

- ❖ La résistance au changement est un problème motivationnel
- ❖ La résistance au changement est une combinaison d'une réaction individuelle à la frustration avec la force des groupes. Il semblerait que les méthodes les plus appropriées pour surmonter la résistance au changement seraient des méthodes proposées par les groupes.
- ❖ La résistance apparaît immédiatement après le changement

#### (B) Causes :

#### (C) Conséquences :

- ❖ Absentéisme
- ❖ Instabilité de la ligne de production
- ❖ Résistance dans les nouvelles méthodes de travail
- ❖ Grievs sur les taux de production
- ❖ Grievs sur les méthodes
- ❖ Augmentation du chiffre d'affaires
- ❖ Diminution de l'efficacité
- ❖ Restriction de rendement
- ❖ Marques d'agressivité contre les gestionnaires (boss)
- ❖ Prime lors des transferts
- ❖ Favoriser la compréhension et l'aide du syndicat en faisant des mises à pied sur les motifs d'efficacités
- ❖ Frustration
- ❖ Conflit
- ❖ Hostilité envers les superviseurs
- ❖ Restriction délibérée face au rendement
- ❖ Peu de coopération
- ❖ Départ

#### (D) Facteurs individuels modérateurs :

- ❖ La période d'apprentissage est plus longue pour un employé ayant subi un transfert que pour un nouvel employé
- ❖ Ainsi, il est clair que les forces de motivation induites par l'individu dans un sous-groupe fort puissent être plus puissantes que ceux induits par la gestion.

#### (E) Facteurs organisationnels modérateurs :

- ❖ Offrir un bonus aux employés lorsqu'ils sont transférés d'un poste à un autre

#### (F) Rôle des RH :

### 2. Vérification expérimentale

#### (A) Question de recherche :

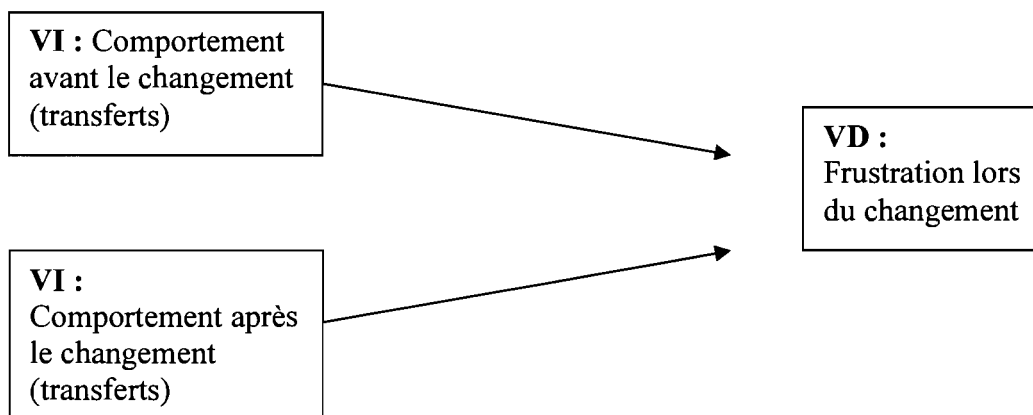
- ❖ Pourquoi les gens résistent au changement si fortement?



- ❖ Que peut-on faire pour surmonter le changement?

**(B) Méthode de recherche :**

- ❖ **H1** : On suppose que la force d'entraînement (agissant sur un opérateur au-dessous de la norme) augmente plus elle s'approche du but — le gradient typique du but.
- ❖ **H2** : La force de la production élevée augmente avec l'augmentation du niveau de la production
- ❖ **H3** : La force de la frustration est une fonction du plus faible de ces deux forces d'opposition, à condition que la force plus faible soit plus forte qu'un certain minimum nécessaire pour produire la frustration.



**(C) Méthodologie :**

- ❖ Séries d'observations au sujet des groupes ayant subi des changements
- ❖ Concevoir une théorie préliminaire pour expliquer la résistance au changement
- ❖ Sous la base de cette théorie, une expérience dans la réalité d'action a été conçue et entreprise dans le contexte de la situation d'usine.
- ❖ Théorie de la frustration
- ❖ Les auteurs ont travaillé avec quatre groupes différents d'opérateurs manufacturiers qui étaient rémunérés à la pièce
  - Le premier groupe a eu un changement issu d'une méthode dite non participative
  - Le deuxième groupe a eu une méthode dite participative avec représentativité, c'est une variance de l'approche utilisée sur les groupes trois et quatre qui s'est révélée significative
  - Le changement a été présenté par une méthode sur une base participative aux groupes trois et quatre
- ❖ Les trois groupes expérimentaux et le groupe contrôle ont été rudement assortis en considérant :
  1. les estimations d'efficacité des groupes avant transfert
  2. le degré de changement impliqué dans le transfert
  3. la quantité de sentiment observée dans les groupes.

**(D) Analyse :**

- ❖ Réunions entre les différentes équipes de travail
- ❖ Lors des réunions avec deux des groupes, des suggestions ont été immédiatement faites dans une telle quantité que le sténographe a eu la grande difficulté à les enregistrer.

**(E) Résultats :**

- ❖ Les résultats ont été interprétés en considérant la théorie et quelques nouvelles données.
- ❖ Il y avait une grande différence entre le groupe 1 et les groupes 3 et 4. Le rendement du groupe 1 a chuté immédiatement environ à deux tiers de son taux de rendement précédent. Le taux de rendement est resté environ à ce niveau tout au long de la période du changement, soit 30 jours.
- ❖ Les groupes 3 et 4, dans lesquels les employés participaient au changement, ont montré une plus petite baisse initiale dans le rendement et un rétablissement très rapide non seulement au taux précédent de production, mais à un taux qui a excédé le taux précédent.

## QUESTIONNAIRE - EMPLOYÉS

### Questions spécifiques

1. Identification du changement
2. Comment avez-vous réagi?
3. Considérez-vous que vous n'avez pas accepté le changement (l'avez-vous refusé)
4. Quelles attitudes/comportements avez-vous adoptés?
5. Quelles ont été les conséquences de votre comportement?
  - 5.1 Qu'est-il arrivé?
6. Comment ont réagi vos collègues?
7. Pourquoi certains n'ont pas réagi? (ont-ils accepté le changement)
8. Pourquoi d'autres ont réagi comme vous?
9. Selon vous, qu'est-ce que l'organisation a mal fait? /bien fait
10. Qu'aurait-elle dû faire différemment?
11. Étiez-vous au courant qu'il y aurait eu des changements dans votre département?
12. Avez-vous fait des suggestions pour que le changement soit créé
13. Vous a-t-on consulté dans la mise en place du changement

### Identification du groupe visé

- ❖ Âge
- ❖ Sexe
- ❖ Ancienneté
- ❖ Type de personnalité (extravertis, introvertis, senseurs, intuitifs, juges, percepteurs, etc.)
- ❖ Origine ethnique
- ❖ Scolarité

## QUESTIONNAIRE - CADRES

-Types de changement expérimentés dans le passé :

- Combien
- Rythme
- lesquels ont créé de la résistance
- lesquels n'en ont pas créé, pourquoi

-Causes de la résistance :

- Pourquoi selon eux les employés résistent au changement?

-Manifestations de la résistance :

- Comportements
- attitudes des employés qui résistent

-Y-a-t-il des caractéristiques de ceux qui résistent :

- âge
- ancienneté
- origine
- compétence
- personnalité

-Conséquences pour l'organisation :

- productivité
- coûts,.....

- Qu'est-ce que l'organisation a mal fait dans les changements où il y a eu de la résistance :

- formation
- communication
- implication
- style de gestion
- attitudes....?

-Qu'est-ce que l'organisation devrait faire pour mieux gérer ces changements?

-Qu'est-ce qu'elle a bien fait?

-Au prochain changement que ferez-vous de différent?

## RÉFÉRENCES

ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. 1978, « Organizational learning: A theory of action perspective », *Reading, MA Addison-Wesley*, p. 344

ARGYRIS, C. July-August 1994, «Good Communication That Blocks Learning», *Harvard Business Review*, p. 77-85

BAREIL, C &SAVOIE, A. Automne 1999, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, 24, no.3, p. 86-94

BÉLAND, P. 2003, « Mémoire de maîtrise, L'implantation d'un changement technologique à Hydro-Québec: un plan de déploiement visant la mitigation d'une résistance au changement anticipée »

BOVEY W.H. & HEDE A. 2001, «Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 No. 7, p. 534-548

COCH, L. & FRENCH, J. 1948, « Overcoming resistance to change», *Human relations*, 1 : p. 512-532

COETSEE, L. Summer, 1999, « From resistance to commitment », *Public Administration Quarterly*, p. 204-222.

COGHLAN, D. 1993, « A person-centred approach to dealing with resistance to change», *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 14 No. 4, p. 10-4.

CÔTÉ, N. Juillet 2002, « Créer le désir du changement », *Affaires plus*, Vol 25, No 7, p. 55

DEL VAL, M.P. et FUENTES, C.M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, Vol. 41 No 2, p. 148-155.

DICTIONNAIRE LAROUSSE DE POCHE. 2005, « Larousse », Paris, p. 1008

FOLGER, R. & SKARLICKI, D., 1999, «Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment», *Journal of Organizational Change Management*, p. 35-50

GILBERT, P, 1988, « Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines», Paris, Éditions ESF, *Librairies techniques (LITEC)*, p. 57

GRAWITZ, M., 1976, « Méthodes des sciences sociales », Troisième édition, Paris, *Dalloz*, p. 1079

JACOBS, J.A. 1995, «The winners know how to change ± do you? », *Hospital Materiel Management Quarterly*, Vol. 16 No. 4, p. 18-24.

- KERVIN, J. B., 1992, «Methods for Business Research», Haper-Collins Publishers, New York, p. 749
- KOTTER, J.P., 1995, « Leading Change : Why transformation efforts fail », *Harvard Business Review*, Vol. 73 No 2, p.59-67.
- KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L.A., 1979, «Choosing strategies for change», *Harvard Business Review*, Vol. 57, p.106-114.
- KYLE, N. 1993, «Staying with the flow of change», *Journal for Quality and Participation*, Vol. 16 No. 4, p. 34-42.
- LAWRENCE, P.R., 1968, «How to deal with Resistance to Change», *Harvard Business Review*, Vol. 32 No.3, p. 49-57
- LE NOUVEAU PETIT ROBERT. 2003, « Dictionnaires Le Robert », Paris, p. 2949
- MILLER, P. McC. & WILSON M. J., 1983, «A Dictionary of Social Science Methods», Chichester, Toronto, John Wiley & Sons, p. 124
- MINTZBERG, M. 1982, «Structure et dynamique des organisations». Paris, Éditions d'organisation, p. 350
- MORGAN, G. 1997, « Images of organization *Thousand Oaks* », CA: Sage Publications, Inc. p. 496
- PIDERIT, S.K. Oct 2000, «Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change», *Academy of Management Review*, Vol. 25 No.4, p.783-794.
- QUINTY, M., Fév. 2002, « Pour que cela change... en mieux », *Affaire plus*, Vol. 25 No. 2 p. 47-54
- QUIVY, R. & CAMPENDHOUT, L. V. 1995, « Manuel de recherche en sciences sociales », Éditions Dunod, Paris, p. 287
- RONKEN, H.O., & LAWRENCE, P.R., 1952, « Administering Changes: A case study of Human Relations in Factory », Boston, *Harvard University*, p. 324
- STEINBURG, C. 1992, «Taking charge of change », *Training and Development Journal*, Vol. 46 No. 3, p. 26-32.
- THIÉTART, R.A. & coll. 1999, «Méthodes de recherche en management », Éditions Dunod, Paris, p. 553

TRADER-LEIGH, K.E., 2002, « Case study: identifying resistance in managing change », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 2, p. 138-155.

WADDELL, D. & SOHAL, A.S., 1998, «Resistance: A constructive tool for change management », *Management Decision*, Vol.36, p. 543-548.

WALDERSEE, R. & GRIFFITHS, A. 1997, The changing face of organisational change, *CCC Paper No. 065*, Centre for Corporate Change, *Australian Graduate School of Management*, The University of New South Wales, Sydney.

WATZLAWICK & al. 1975, «Changements : paradoxes et psychothérapie », Paris, Éditions du Seuil, p. 189

ZALTMAN, G. & DUNCAN, R. 1977, « Strategies for Planned Change », John Wiley & Sons, New York.

ZANDER, A. F. 1950, «Resistance to change - Its analysis and prevention», *Advanced Management*, Vol. 4 No 5, p. 9-11.

### **Sites Internet**

American Society for Quality 2005  
[www.asq.org/info/glossary/p.html](http://www.asq.org/info/glossary/p.html)

BOLOGNESE, A. F. 2002, Employee Resistance to Organizational Change  
<http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Bolognese721.html>

Glossary of Education Terms and Acronyms 2002  
[www.ncrel.org/sdrs/areas/misc/glossary.htm](http://www.ncrel.org/sdrs/areas/misc/glossary.htm)

Grand dictionnaire  
[www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)

Les attitudes au travail, le cas de la satisfaction  
<http://www.unice.fr/LPEQ/Membres/enseignants/Cambon/LA%20SATISFACTION%20AU%20TRAVAIL.pdf>

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2004)  
<http://www.msss.gouv.qc.ca>

Statistique Canada (2002)  
Comparaison historique des changements technologiques pour 1998-2000 et 2000-2002, dans les secteurs privé et public.  
<http://www.statcan.ca/francais/research/88F0006XIF/88F0006XIF2004007.pdf>