

**HEC MONTRÉAL**  
**AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

***Le rôle attendu des professionnels RH  
lors d'un changement organisationnel***

**par**

**Martine Visinand**

**Sciences de la gestion**

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

Août 2003

© Martine Visinand, 2003

## **REMERCIEMENTS**

*Je tiens prioritairement à remercier très sincèrement ma directrice de recherche, Mme Céline Bareil, pour son support exemplaire durant l'exercice parfois ardu menant à la rédaction de cette étude. Je me souviendrai longtemps de sa patience, sa rigueur, sa disponibilité, son entrain, son humour et du dévouement sans borne qu'elle voue à la réussite de ses élèves. Ses conseils judicieux et son support continu ont été des apports précieux qui m'ont permis de mettre à terme ce projet de recherche. Les mots me manquent ou me semblent superficiels pour exprimer à sa juste valeur toute ma reconnaissance et ma gratitude envers elle. Son contact m'a énormément apporté, autant sur le plan professionnel que personnel. Je conserverai d'elle le souvenir d'un professeur empli d'humilité et de bonté.*

*Je tiens aussi à remercier chaleureusement Céline Boffo et Phanie Rioux, pour leurs précieux commentaires lors de l'élaboration des outils de recherche. Un grand merci également aux professeurs qui ont accepté de me recevoir dans leur classe pour me permettre de collecter mes données auprès de leurs étudiants. À tous, merci pour votre soutien et votre généreuse collaboration !*

*Merci aussi à ma mère, pour son appui incommensurable et son support moral, à travers l'ensemble des péripéties entourant mes études universitaires. Ses encouragements continus m'ont toujours animé par un désir de réussir et de m'accomplir. Merci à mon frère et sa conjointe pour m'avoir aidée à décrocher un peu du mémoire, et ainsi m'aider à mieux y replonger. Merci à l'ensemble de ma famille, plus précisément à Martin Dessureault, pour ses judicieux conseils qui m'ont guidée à travers l'exercice de longue haleine que représente la rédaction d'un mémoire de maîtrise. Merci également à mes amis, qui ont soutenu mes humeurs et m'ont encouragé à poursuivre dans mes efforts de recherche.*

*À tous, encore une fois, un grand merci.*

*Martine Visinand*

## **SOMMAIRE**

Dans le cadre de cette recherche sur la gestion du changement organisationnel, nous avons cherché à mieux comprendre le rôle attendu des professionnels en ressources humaines lors d'un changement organisationnel. Pour ce faire, nous avons déterminé les interventions les plus pertinentes susceptibles de répondre aux préoccupations des individus exposés à une transformation organisationnelle. L'intérêt de cette recherche est donc d'une part, d'identifier des interventions pratiques répondant aux préoccupations des destinataires, et d'autre part, de déterminer les émetteurs attendus (professionnels RH ou autres) de ces interventions.

Cette étude s'inscrit dans un contexte où les changements observés dans l'environnement économique se succèdent à un rythme accéléré et imposent aux acteurs organisationnels de devenir plus productifs, plus polyvalents et plus mobilisés. Toutefois, force est de croire que la ressource humaine en organisation est souvent et malheureusement conduite par une gestion approximative du changement, engendrant d'importantes résistances pouvant mettre en péril le projet de changement.

Or, plusieurs auteurs estiment qu'une gestion attentive du changement passe par une compréhension des problèmes humains qui y sont vécus. Pour ce faire, la théorie des phases de préoccupations offre une bonne compréhension des phénomènes individuels vécus lors d'un changement organisationnel. Elle permet aux intervenants de demeurer sensibles aux questions humaines durant le processus de transformation, de les diagnostiquer et de faciliter la transition des individus par des interventions adaptées aux besoins du moment. La théorie des phases de préoccupations propose que tout individu exposé à un changement (le destinataire) vit différentes préoccupations tout au long du processus de changement. L'intensité de ces préoccupations varie dans le temps. Ce schème de préoccupations se compose de sept phases distinctes, séquentielles et prévisibles.

Puisque la dimension humaine apparaît difficile à gérer en situation de changement, notre regard s'est posé sur les rôles que les professionnels RH pourraient possiblement jouer pour faciliter cette transition. D'ailleurs, plusieurs écrits dans la littérature font la promotion d'une GRH « à valeur ajoutée » dite plus *stratégique* en s'attardant notamment à des activités de gestion du changement. Mais la littérature entourant l'agent de changement RH ne délimite pas réellement les frontières de ce rôle, pas plus qu'elle ne définit les comportements ou actions directes à mettre de l'avant. Aussi, le manque de validation empirique ne permet pas de prétendre à une véracité de ces propos, sans compter que cette littérature assigne aux professionnels RH une panoplie de rôles souvent prescriptifs sans se soucier des attentes ou besoins des individus auxquels ces rôles doivent répondre.

Dans cette étude, nous avons dégagé trois questions de recherche. Notre première question de recherche cherche à valider six propositions d'interventions associées à chacune des sept phases de préoccupations. Notre deuxième question de recherche vise à déterminer le rôle attendu du professionnel RH en matière de gestion du changement et ainsi vérifier si les répondants perçoivent son rôle selon une logique traditionnelle ou stratégique. Enfin, notre troisième question de recherche vise à clarifier les interventions attendues des sept autres intervenants en organisation (membre exécutif, professionnel des relations publiques, professionnel finance/comptabilité, supérieur immédiat, collègue de travail, responsable de l'équipe de projet de changement et consultant externe) qui peuvent agir à titre d'agent de changement lors d'une transformation organisationnelle.

Pour déterminer les gestes de l'agent de changement soucieux de répondre aux préoccupations du destinataire durant un changement organisationnel, un total de 144 étudiants inscrits au programme de MBA à HEC Montréal ont été sondés via questionnaires.

Concernant la question de recherche #1, nos résultats démontrent qu'en moyenne, cinq des six interventions ciblées par phase ont été validées. Aussi, nous avons pu valider d'autres interventions qui ont été jugées tout à fait pertinentes, permettant d'offrir, pour chacune des phases de préoccupations, une liste d'interventions pratiques et ponctuelles capables de faciliter l'adoption des destinataires au changement. De plus, nous avons identifié un certain nombre d'interventions considérées tout à fait pertinentes durant tout le processus de mise en œuvre du changement, affirmant la continuité de ces actions. Ces interventions renvoient à l'implication nécessaire des destinataires à travers le processus de mise en œuvre du changement, à l'importance de tenir les destinataires correctement informés durant la transformation organisationnelle, notamment à travers des rencontres, via des communiqués internes officiels consacrés exclusivement au changement ou encore en offrant une réponse aux informations erronées à propos du changement pour limiter les fausses croyances et leurs rumeurs organisationnelles.

Concernant la question de recherche #2, nous retenons de l'ensemble des résultats l'omniprésence des activités de gestion du changement dans le rôle attendu des professionnels RH et ce, durant tout le processus de changement. Ces résultats permettent de mieux apprécier le caractère stratégique que prend la GRH dans l'organisation d'aujourd'hui.

Quant à la question de recherche #3 sur le rôle attendu des sept autres intervenants appelés à gérer le changement, c'est envers le supérieur immédiat que les attentes sont les plus élevées quant aux interventions qu'il pourrait mener et qui permettraient de faciliter l'adaptation des

destinataires au changement. À l'inverse, le professionnel des relations publiques, le professionnel de la finance et de la comptabilité, le collègue de travail et le consultant externe obtiennent tous des résultats très faibles et leur rôle attendu en qualité d'agent de changement est presque inexistant.

En somme, cette recherche offre des apports théoriques et pratiques importants. D'abord, elle clarifie les interventions les plus appropriées à différents moments du processus de changement tout en identifiant les acteurs organisationnels jugés les plus appropriés pour mettre de l'avant ces interventions. Ensuite, cette recherche propose de nombreuses avenues à l'agent de changement RH et à son rôle attendu, en présentant des interventions pratiques capables de faciliter le processus d'adaptation au changement des destinataires. Nous avons aussi opérationnalisé le rôle attendu des sept autres intervenants appelés à gérer le changement pour chacune des sept phases de préoccupations. Le fait de s'attarder aux attentes des destinataires dans la construction du rôle à réaliser des différents intervenants nous permet de présenter une première validation empirique des interventions pratiques à mener en contexte de changement organisationnel. De plus, la diversité de notre échantillon peut nous permettre, sans nécessairement généraliser formellement ces résultats, de propager avec une bonne assurance nos apprentissages à toute forme de changement organisationnel et à travers n'importe quelle organisation.

Seulement, d'un point de vue méthodologique, il nous est impossible de savoir si les répondants se sont réellement tous mis dans la peau du personnage que nous leur avons exposé dans leur mise en situation, bien que le pré-test nous avait permis une certaine assurance à ce sujet.

Quant aux avenues de recherche, le chercheur peut offrir plusieurs variantes aux outils de mesure : demander aux répondants de choisir la préoccupation qui le représente le mieux et de répondre au questionnaire en fonction de cette préoccupation, exposer les répondants aux 42 propositions d'interventions et leur demander de les associer à une seule des sept phases de préoccupations, refaire une passation des questionnaires à travers une population différente ou répéter l'expérience auprès des membres d'une entreprise qui vit un changement organisationnel. Enfin, le chercheur peut poursuivre l'étude des rôles et des interventions des différents acteurs du changement, en particulier celui des professionnels RH, en relation avec le succès d'un projet de changement.

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>Remerciements.....</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>iii</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>ix</b>
<b>Liste des illustrations.....</b>	<b>x</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : La revue de littérature.....</b>	<b>7</b>
1. Le changement et les individus – le phénomène de la résistance au changement .....	7
1.1. Vers un nouvel éclairage – la théorie des phases de préoccupations .....	10
1.1.1. Historique de la théorie des phases de préoccupations.....	12
1.1.1.1. 1969 : Les travaux de Frances Fuller .....	12
1.1.1.2. Entre 1973 et 1990 : Les travaux de Gene E. Hall et son équipe .....	13
1.1.1.3. 1997 : Les travaux de Céline Bareil.....	18
1.1.1.4. 1999 : Les travaux de Céline Bareil et André Savoie .....	19
2. L'agent de changement et ses gestes.....	22
2.1. Les différents agents de changement.....	22
2.1.1. Le rôle de la haute direction.....	24
2.1.2. L'agent de changement RH .....	25
3. La notion d'attente dans la construction du rôle d'agent de changement .....	27
4. Les études sur le rôle des professionnels RH comme agents de changement .....	30
4.1. L'étude de Conner et Ulrich (1996) .....	30
4.2. L'étude de Walker et Reif (1999).....	32
4.3. L'étude de Caldwell (2001) .....	34
4.4. Bilan des connaissances acquises à travers la littérature théorique et les études empiriques .....	37
<b>Chapitre 2 : Le modèle conceptuel.....</b>	<b>40</b>
1. L'établissement du modèle conceptuel .....	40
1.1. Phase 1 : Aucune préoccupation.....	47
1.2. Phase 2 : Sécurité de son poste.....	49
1.3. Phase 3 : Volonté et sérieux du changement .....	51
1.4. Phase 4 : Nature du changement.....	52
1.5. Phase 5 : Soutien disponible.....	54
1.6. Phase 6 : Collaboration avec autrui.....	56

1.7. Phase 7 : Amélioration continue.....	59
2. Les questions de recherche.....	61
<b>Chapitre 3 : La méthodologie.....</b>	<b>63</b>
1. Le choix de la méthode .....	63
2. Le terrain de recherche et échantillonnage .....	64
3. Le développement de l'instrumentation.....	65
3.1. Étape du pré-test.....	67
4. Mise en œuvre de la passation des questionnaires.....	68
<b>Chapitre 4 : L'analyse des résultats.....</b>	<b>70</b>
1. Le traitement des données .....	70
2. Le profil des répondants.....	70
3. Hypothèse de recherche #1 : La pertinence des propositions d'interventions .....	72
3.1. Phase 1 : Aucune préoccupation.....	73
3.2. Phase 2 : Sécurité de son poste.....	75
3.3. Phase 3 : Volonté et sérieux du changement .....	76
3.4. Phase 4 : Nature du changement.....	79
3.5. Phase 5 : Soutien disponible.....	81
3.6. Phase 6 : Collaboration avec autrui.....	82
3.7. Phase 7 : Amélioration continue.....	84
3.8. La pertinence des propositions d'interventions à travers un processus de changement .....	86
4. Hypothèse de recherche #2 : Le rôle attendu du professionnel RH.....	87
5. Question exploratoire #3 : Le rôle attendu de tous les autres intervenants.....	93
<b>Chapitre 5 : Discussion.....</b>	<b>96</b>
1. Retour sur l'hypothèse de recherche #1 .....	96
1.1. Explications détaillées à travers chacune des phases de préoccupations.....	96
1.1.1. Phase 1 : Aucune préoccupation .....	96
1.1.2. Phase 2 : Sécurité de son poste .....	97
1.1.3. Phase 3 : Volonté et sérieux du changement .....	99
1.1.4. Phase 4 : Nature du changement.....	100
1.1.5. Phase 5 : Soutien disponible.....	102
1.1.6. Phase 6 : Collaboration avec autrui.....	103
1.1.7. Phase 7 : Amélioration continue du changement.....	105
1.2. Retour sur l'ensemble du processus de changement .....	106
2. Retour sur l'hypothèse de recherche # 2 .....	109
3. Retour sur la question exploratoire # 3 .....	112
3.1. Le supérieur immédiat .....	113

3.2. Le responsable de l'équipe de projet de changement .....	114
3.3. Le membre exécutif .....	116
3.4. Le consultant externe.....	117
3.5. Le professionnel de la finance/comptabilité .....	118
3.6. Le collègue de travail.....	118
3.7. Le professionnel des relations publiques.....	119
3.8. Interprétation des résultats obtenus .....	119
<b>Conclusion.....</b>	<b>121</b>
1. Les apports de la recherche .....	121
2. Les limites de la recherche.....	122
3. Les avenues de la recherche.....	123
<b>Annexe 1 : Avis de conformité à la politique en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'École HEC Montréal.....</b>	<b>125</b>
<b>Annexe 2 : Questionnaire - Page d'introduction.....</b>	<b>126</b>
<b>Annexe 3 : Questionnaire - Mises en situation .....</b>	<b>127</b>
<b>Annexe 4 : Questionnaire - Énoncés et questions démographiques.....</b>	<b>134</b>
<b>Annexe 5 : Fréquence de validation des propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » .....</b>	<b>139</b>
<b>Annexe 6 : Tableau des rôles attendus de tous les intervenants .....</b>	<b>141</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>144</b>



## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Définitions des phases de préoccupations de Fuller (1969) .....	12
Tableau 2: Définitions des phases de préoccupations de Hall et Hord (1987).....	15
Tableau 3: Quelques hypothèses de recherche de Bareil (1997).....	18
Tableau 4 : Définitions des phases de préoccupations de Bareil et Savoie (1999).....	20
Tableau 5 : Évolution du modèle des phases de préoccupations selon les travaux de Fuller (1969), Hall et al., (1987), Bareil (1997) ainsi que Bareil et Savoie (1999).....	21
Tableau 6 : Perception des répondants sur leurs rôles joués en organisation.....	31
Tableau 7 : Poids de pondération pour les activités liées à l'agent de changement .....	31
Tableau 8 : Perception des répondants sur le rôle attendu/réalisé d'agent de changement RH .	33
Tableau 9 : Rôles réalisés d'agent de changement RH dans les grandes entreprises du Royaume-Uni .....	35
Tableau 10 : Tableau des interventions par phase de préoccupations.....	43
Tableau 11 : Phase 1 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes » .....	74
Tableau 12 : Phase 2 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes » .....	76
Tableau 13 : Phase 3 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes » .....	77
Tableau 14 : Phase 4 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes » .....	79
Tableau 15 : Phase 5 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes » .....	81
Tableau 16 : Phase 6 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes » .....	83
Tableau 17 : Phase 7 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes » .....	85
Tableau 18 : Fréquence des interventions attendues de la part du professionnel RH .....	88

## **LISTE DES ILLUSTRATIONS**

Illustration 1 : Intensité des phases de préoccupations (Hall et Hord, 1987) .....	16
Illustration 2 : Modèle des rôles des professionnels RH (Ulrich, 1996).....	26
Illustration 3: Modèle théorique des facteurs impliqués dans la prise de rôles organisationnels (Katz et Kahn, 1978).....	28
Illustration 4 : Modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH (Caldwell, 2001).....	36
Illustration 5 : Modèle conceptuel des interventions et intervenants les plus pertinents pour répondre aux préoccupations .....	41
Illustration 6 : Définitions associées à chacun des points contenus dans l'échelle de mesure .....	67
Illustration 7 : Répartition des groupes d'âge des répondants.....	71
Illustration 8 : Répartition de l'expérience de travail des répondants.....	71
Illustration 9 : Répartition des changements organisationnels vécus par les répondants.....	71
Illustration 10 : Répartition du rôle attendu du professionnel RH à travers les phases de préoccupations.....	91
Illustration 11 : Importance du rôle attendu des différents intervenants à travers l'ensemble du processus de changement.....	92
Illustration 12 : Rôle attendu des différents intervenants aux propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » .....	94
Illustration 13 : Rôle attendu des différents intervenants à travers un processus de changement	94
Illustration 14 : Modèle conceptuel : interventions ciblées par phase de préoccupations.....	108

## **INTRODUCTION**

L'intensification de la concurrence et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un contexte de plus en plus incertain. Que ce soit devant des impératifs de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services, les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, entraînant celles-ci dans un mouvement de changement continu. Comme le disait Schuler (1989; dans Guérin et Wils, 1992), le changement organisationnel est maintenant devenu la règle et non plus l'exception.

Dans un tel environnement, la ressource humaine, en la rendant plus productive, plus polyvalente et plus mobilisée, est devenue l'élément le plus critique pour atteindre ces nouveaux objectifs (Guérin et Wils, 1992). D'ailleurs, le discours dominant chez les dirigeants d'entreprise insiste sur le fait que « rien n'est plus important que les personnes » dans ce formidable mouvement d'adaptation aux nouvelles formes de concurrence (Hafsi et Demers, 1997). Toutefois, force est de croire que ces « ressources si précieuses » sont souvent et malheureusement conduites par une gestion approximative du changement, là même où s'opposent les besoins de plus en plus raffinés des personnes (le travail comme une source de réalisation personnelle, le besoin de considération face à leurs contributions, la volonté d'édifier un sentiment d'efficacité personnelle, etc.) et la gestion de plus en plus grossière des entreprises aux prises avec une complexité grandissante.

Or, le peu de considération allouée à une lecture attentive de ces enjeux humains peut conduire à d'importantes résistances au changement menant, d'une part, à des séquelles psychologiques importantes, et d'autre part, à des blocages qui vont jusqu'à mettre en péril le projet de changement. Bien qu'il soit délicat de prédire avec exactitude les répercussions de ce phénomène, mentionnons tout de même quelques manifestations envisageables issues d'une gestion hasardeuse du changement, tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

Le changement, surtout lorsqu'il est majeur, bouleverse les personnes qui y sont exposées (Hafsi et Demers, 1997). Selon ces auteurs, la résistance au changement est même inévitable si les personnes ne sont pas adéquatement préparées au changement qui les attend. Un changement dit « organisationnel » se traduit par « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette, Delisle et Perron,

1997; page 20). Le caractère « observable » du changement oblige une modification dans les perceptions de celui qui le vit dans son environnement. Ainsi, le changement, lorsque mal articulé ou carrément sous-estimé par les responsables du projet, cause un stress chez les individus qui y sont exposés ouvrant la voie à des réactions tant physiologiques, affectives que comportementales. À ce titre, citons la colère, l'agressivité, la frustration, le doute, la confusion, la dérision, les désillusions et la désorientation conduisant sur un sentiment de perte, des problèmes psychosomatiques et même maritiaux (Macadam, 1993; Buono, 1997; Hafsi et Demers, 1997).

Seulement, les dommages ne se répercutent pas uniquement sur les individus, mais déstabilise aussi les organisations qui y sont confrontées. À ce titre, notons une diminution de la productivité, de l'implication et de l'engagement des employés, une augmentation de l'insatisfaction, un taux de roulement accru et l'apparition de comportements dysfonctionnels (absentéisme, fénéantisme, retard, sabotage, vol, conflits, contestation du leadership, blocage d'information, diffusion de rumeurs, escalade de reproches, récriminations multiples, recherche de coupable, etc.) vers l'émergence d'un climat de provocation, d'ironie générale menant à une sorte de cynisme organisationnel (Macadam, 1993; Buono, 1997; Colerette, Delisle, Perron, 1997) qui tue la productivité, limite les entrées d'argents et réduit la profitabilité.

Face à ces conséquences négatives tant pour les organisations que pour les individus qui les constituent, les entreprises ont tout avantage à tenter de limiter les formes de résistance qui mettent en péril la réussite d'un projet de changement. À ce sujet, Hafsi et Demers (1997) soulèvent :

*« Mobiliser, motiver les employés, accroître leur attachement à l'organisation et leur désir de mettre en œuvre toutes leurs capacités, y compris leur génie personnel, tout cela est une nécessité vitale pour l'entreprise qui veut vraiment s'adapter et ultimement rester compétitive » (Hafsi et Demers, 1997, page 248).*

Or, selon ces auteurs, la capacité de mobiliser le personnel devient aussi celle de comprendre et d'agir en tenant compte des problèmes humains que pose le changement. Mais une gestion attentive du changement qui passe par la réelle compréhension de ces problèmes humains n'est pas chose facile. Comme le soulignent Guérin et Wils (1992), à la prise de conscience de l'importance du rôle de la ressource humaine se développe une plus grande compréhension de la complexité de cette ressource et une meilleure perception des obstacles qui en handicapent sa gestion. À ce sujet, ils mentionnent :

*« Contrairement aux ressources inanimées, l'être humain en situation de travail n'est pas entièrement malléable, il a des valeurs, besoins, aspirations, perceptions et attitudes que l'organisation a tout intérêt à prendre en considération et à satisfaire, si elle veut disposer d'un travailleur motivé et*

*efficace. Ces facteurs enrichissent la personnalité de l'individu, mais ils compliquent singulièrement la gestion des ressources humaines, car ils représentent autant de déterminants de la motivation dont les impacts et les interrelations avec les variables contextuelles sont très difficiles à analyser et à comprendre » (Guérin et Wils, 1992, page 111).*

La ressource humaine constitue donc une ressource difficile à saisir et à gérer. Rares sont les dirigeants, les professionnels RH ou les gestionnaires de projet qui sont véritablement outillés pour comprendre le phénomène individuel en période de changement. Encore moins en situation de complexité et/ou en contexte de turbulence apparenté à un changement organisationnel, là même où toute relation de cause à effet est difficile. Force est donc de croire qu'il n'existe pas de recette prescrite et absolue pour diriger, déployer et mener à bien un projet de changement en tenant compte des réactions de ceux à qui il s'adresse. Sans compter que la littérature relative à la gestion du changement s'attarde beaucoup plus à la proposition de façons de faire (étapes/stades/séquences/épisodes du changement à respecter, conditions de succès, relations causales, etc.) face à l'introduction d'un changement et à la gestion intégrale d'un processus de changement plutôt qu'à la volonté de comprendre et d'expliquer le changement du point de vue des individus qui y sont exposés. Au-delà de ces « façons de faire gagnantes » issues de scénarios de changement organisationnel identifiés comme réussis, nombre de gestionnaires sont encore à la recherche de points de repères qu'ils pourraient utiliser durant la mise en œuvre d'un changement et qui leur permettraient de mieux gérer cette transition, sans nécessairement s'égarer dans des interprétations psychologiques hors de leur portée.

Ces repères individuels et sociaux prennent de plus en plus d'importance dans un contexte où les taux d'échecs lors de différents types de changement organisationnel sont élevés. Bien que les entreprises restent peu bavardes à l'endroit de leurs échecs en matière de changement organisationnel, Ulrich (1996) avance que seulement 25% des projets de changement organisationnel, semblables à des réorganisations majeures ou à l'implantation d'une nouvelle orientation-qualité ou orientation-client, sont déployés avec succès (le succès du projet de changement étant mesuré en terme de résultats, de respect des coûts et échéanciers et en fonction du temps consentis pour atteindre ces résultats). Aussi, suivant l'état actuel des connaissances sur les succès en matière de gestion du changement technologique, les taux d'échec oscillent entre 50 et 70% (Jacob et Ducharme, 1995). Néanmoins, si peu de changements organisationnels constituent de purs échecs, bien peu sont véritablement considérés comme des succès en entier (Kotter et Schlesinger, 1979; dans Bareil, 1997).

Or, il existe de nombreuses causes explicatives à cette difficulté de réussir des changements organisationnels (causes organisationnelles, causes reliées au processus de mise en œuvre, causes liées à l'environnement et au contexte, etc.). Il apparaît que plusieurs décideurs sont davantage centrés sur la faisabilité financière et technique du changement au détriment de la faisabilité organisationnelle et sociale (Fabi, Martin et Valois, 1999). Selon ces auteurs, le succès du changement ne tient pas tellement aux techniques, aux outils ou aux recettes du changement, mais plutôt de l'intelligence, de la créativité et de l'engagement des ressources humaines de l'organisation. C'est pourquoi l'intérêt de cette étude porte sur les causes humaines en contexte de changement, qui peuvent être traitées de différentes manières. À ce sujet, Bareil (1997) note le manque de considération du facteur humain, l'absence de participation des employés au processus décisionnel et à la mise en œuvre, le manque de considération de l'aspect culturel ou par le manque d'adéquation entre les nouvelles exigences et les systèmes de GRH - mauvaise sélection des personnes, manque de formation, de suivi, de coaching, mauvais système d'évaluation (Bashein et autres, 1994; Majchrzak, 1988; Wellins et Murphy, 1995; dans Bareil 1997). Or, ces éléments relèvent, par association logique, du domaine de la GRH, affectant ainsi les professionnels RH à des responsabilités autant réelles qu'ambitieuses menant à une saine GRH en contexte de changement organisationnel. Mais comme le souligne Cornet (1999), ces responsabilités ne sont pas nécessairement comblées de façon rigoureuse :

*« Alors que la composante humaine du projet de changement est généralement désignée comme un des facteurs de risque les plus importants, il est rare que des dispositifs concrets soient mis en place pour l'encadrer et que des objectifs à atteindre dans ce domaine soient formulés » (Cornet, 1999, page 72).*

Face à ces impératifs, le rôle d'agent de changement dans la fonction RH suscite de plus en plus d'intérêts de la part des professionnels responsables de la gestion des personnes. À ce titre, il existe une littérature abondante face au(x) rôle(s) que doit jouer la fonction RH en contexte de changement organisationnel (London, 1988; Conner et Ulrich, 1996; Ulrich, 1996; Walker et Reif, 1999; Ulrich et Beatty, 2001; Caldwell, 2001). D'ailleurs, plusieurs de ces écrits font la promotion d'une GRH « à valeur ajoutée » dite plus *efficace* et plus *stratégique*, revêtant un caractère proactif et intégrateur entre la gestion des activités RH et la gestion globale de l'entreprise. Mais cette littérature ne délimite pas réellement les frontières des rôles à jouer pour accéder à une gestion plus stratégique des RH et laisse planer une grande confusion quant à leur réelle signification. L'agent de changement demeure un concept aussi ambigu qu'éclaté, issu d'une littérature prescriptive et caractérisée par un manque d'intégration des écrits. Bien que ceux-ci semblent converger sur des attentes similaires envers les professionnels RH en contexte de changement, il reste difficile de véritablement

opérationnaliser ces différents rôles et d'en dégager des lignes directrices menant à une application pratique.

Aussi, le manque de validation empirique ne permet pas de prétendre à une véracité des propositions soulevées par les auteurs. La littérature assigne aux professionnels RH une panoplie de rôles souvent prescriptifs menant à une gestion du changement « sensible aux questions humaines », sans véritablement se soucier des attentes ou besoins des individus auxquels ces rôles doivent répondre. Pourtant, une meilleure compréhension des frustrations vécues par les individus exposés au changement permet de réduire et donc de diminuer la résistance au changement (Hafsi et Demers, 1997, page 264). Nous retenons ainsi cette idée de rôle des professionnels RH en relation avec les attentes des clients internes (ici individus exposés à un changement organisationnel), en ce qui a trait au(x) rôle(s) que les professionnels RH devraient jouer pour les aider à s'adapter de façon satisfaisante.

Afin d'offrir une meilleure compréhension des phénomènes individuels vécus lors d'un changement organisationnel, cette étude abordera une perspective dirigée vers l'individu à qui s'adresse le changement, soit le destinataire du changement, par le biais de la théorie des phases de préoccupations. Cette approche pratique et dirigée vers l'action fournira une source d'interprétation de la réalité permettant de lire, de comprendre, d'interpréter et de prédire les phénomènes psychologiques vécus par les destinataires du changement tout au long de la période de mise en œuvre du changement. Ces points de repères devront non seulement servir à mieux comprendre les réactions, mais aussi à intervenir de façon plus éclairée afin de réussir le projet de changement.

Cette recherche vise plus précisément à établir une relation entre les réactions des destinataires, que l'on appellera « préoccupations », et les interventions menées par le ou les agent(s) de changement susceptibles de répondre à ces préoccupations. Puisque la dimension humaine apparaît comme étant difficile à gérer en situation de changement, notre regard portera sur les rôles que les agents de changement pourraient possiblement jouer pour faciliter cette transition.

En somme, la théorie des phases de préoccupations permettra une meilleure compréhension des réactions humaines et rendra possible des interventions efficaces et éclairées menées par l'agent de changement, et ce, même si le phénomène individuel du changement reste difficile à comprendre. L'intérêt de cette recherche est donc d'une part, d'identifier des interventions pratiques capables de répondre aux préoccupations des destinataires, et d'autre part, de

déterminer quels sont les émetteurs attendus (professionnels RH ou autres) de ces interventions. Ainsi, les questions de recherche sont :

1. Quelles seraient les interventions les plus susceptibles de répondre à chacune des sept phases de préoccupations identifiées dans le modèle de Bareil et Savoie (1999) ?
2. Quel est le rôle attendu du professionnel RH, décisif du caractère traditionnel ou stratégique de la GRH dans l'organisation d'aujourd'hui, à travers les interventions proposées et susceptibles de répondre à chacune des sept phases de préoccupations?
3. Quel est le rôle attendu de tout autre intervenant susceptible de mener des interventions visant à répondre à chacune des sept phases de préoccupations ?



## **CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LITTÉRATURE**

Ce premier chapitre vise à élaborer un cadre théorique qui viendra supporter les trois questions de recherche. Pour élaborer ce cadre, il est nécessaire de comprendre d'abord les trois éléments qu'elles sous-tendent soit, la théorie des phases de préoccupations, la notion de rôle et le rôle d'agent de changement chez les professionnels RH. Nous chercherons donc à mieux comprendre le phénomène de la résistance au changement et traiterons d'une nouvelle approche, soit la théorie des phases de préoccupations, afin d'offrir une meilleure compréhension du phénomène individuel vécu lors d'un changement organisationnel. Nous ferons ainsi un bref historique des études et recherches qui ont mené à l'édification de la théorie des phases de préoccupations, définirons le concept de rôle organisationnel vu par le modèle de Katz et Kahn (1978) et traiterons de la notion de rôle des professionnels RH et de ses gestes en contexte de gestion du changement à travers trois études empiriques.

### **1. Le changement et les individus – le phénomène de la résistance au changement**

« *Qui dit changement, dit résistance au changement !* ». Tel que rapporté dans Bareil et Boffo (2003), voilà comment le journal des employés d'une multinationale basée à Montréal soulignait l'introduction récente d'un système intégré de gestion. En somme, la volonté de l'organisation de rester sensible aux problématiques humaines lors de la venue d'un changement est louable. Seulement, le changement, bien qu'il sous-tende des réactions, n'implique pas nécessairement des réactions de résistance. À cet effet, Bareil et Savoie (1999) mentionnent :

*« ... nous pensons (...) que certains destinataires, certes moins nombreux, sont immédiatement enthousiasmés par le changement, tandis que d'autres le redoutent d'emblée et y résistent aussi longtemps qu'ils le peuvent. Les individus ne sont pas tous touchés de la même façon, ni au même moment, par le changement » (page 92).*

Malheureusement, la perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement, traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable. Comme le dépeignent Collerette, Delisle et Perron (1997), la résistance au changement est véritablement devenue la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de délais, de polarisation, de conflits ou d'impatience. En réalité, la conception du phénomène humain en situation de changement est limitée et comme le souligne King (1990), « chaque fois qu'il est question des réactions des destinataires, il est question de résistance » (dans Bareil, 1997).

D'ailleurs, l'importance du phénomène de résistance au changement se traduit par le nombre impressionnant de travaux, recherches et études qui y sont consacrés. Collerette, Delisle et

Perron (1997) définissent la résistance au changement comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (page 94). Bien que jouissant d'une littérature abondante à son sujet, il n'existe pas de consensus quant aux facteurs à l'origine de la résistance. La variété de causes possibles que l'on y retrouve est souvent fonction des différentes approches préconisées par les auteurs. À cet effet, mentionnons les considérations psychanalytiques liées aux mécanismes de défense (Kets de Vries et Miller, 1985), au rôle de la personnalité, du système social et du mode d'introduction du changement (Collerette, Delisle et Perron, 1997), la peur de perdre quelque chose de valeur, l'incompréhension du changement et de ses implications, une croyance à l'effet que le changement n'a pas de sens pour l'organisation, le manque de tolérance (Kotter et Schlesinger, 1979) ainsi que la perte de ce qui est acquis et satisfaisant tel que la sécurité, le pouvoir, le sens de la direction, son utilité, sa compétence, ses relations sociales et son territoire tant psychologique que physique (Scott et Jaffe, 1992; dans Bareil et Savoie 1999 ainsi que Bareil, 1997). Le changement est donc générateur de résistance pour l'individu dans la mesure où il est synonyme de rupture ou de remise en cause, contribuant à la perte de points de repère antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) qui suscitent des interrogations chez l'individu.

Enfin, il ne faut pas être surpris de voir les personnes résister au changement, même que l'absence de résistance serait plus inquiétante que leur présence (Morin, 1996; Bareil 1997; Collerette, Delisle et Perron, 1997; Hafsi et Demers, 1997). Collerette, Delisle et Perron (1997) suggèrent de concevoir la résistance au changement comme une réaction légitime et même fonctionnelle. Entretenir un rapport avec la résistance comme un phénomène négatif et indésirable est une conception qu'il faut donc tenir à distance. Au-delà de son caractère désagréable, il faut plutôt s'attarder aux significations de la résistance puisqu'elles ne s'accordent pas nécessairement à un refus de changer. De là l'importance de bien cerner les réactions des destinataires et travailler à créer des conditions qui vont les aider à surmonter les épreuves de leur adaptation.

Seulement, les approches de cette perspective traditionnelle ont largement cherché à trouver des moyens de dépasser, de vaincre et de limiter les risques d'apparition des résistances, sans pour autant se prononcer plus en détails sur leur émergence, leur durée, etc. De telles propositions d'interventions traduit une conception de la résistance assez réductrice, essentiellement appréhendée comme un dysfonctionnement symptomatique ou un phénomène pathologique et vécu comme une perturbation de l'organisation. Cette conception est dite simpliste compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas seulement de connaître les raisons qui entraînent l'émergence de résistance et d'y appliquer une approche prescrite pour conclure que ces résistances seront évitées ou surmontées.

En fait, la gestion du changement n'est pas essentiellement une question de processus ou de technique. À cet effet, Bareil (1997, page 20) déplore :

*« Les agents de changement connaissent et possèdent un arsenal assez important de recettes et de modèles de gestion du changement alors qu'ils comprennent très peu pourquoi ces modèles fonctionnent ou non et qu'ils en ignorent souvent les causes ».*

Cette lacune est accentuée par le fait que les pistes de solutions suggérées sont parfois évasives et très générales : l'écoute active et empathique, les groupes de discussion, le soutien, la fixation d'objectifs à court terme et à long terme (Scott et Jaffe, 1992 dans Bareil, 1997). Comme le souligne Bareil et Boffo (2003), l'éventail des interventions destinées à réduire la manifestation de résistances semble limité à deux types d'actions réactives : combattre ou écouter.

De plus, Bareil et Savoie (1999, page 87) ont identifié six lacunes face aux théories existantes portant sur la résistance :

1. Les études basées sur cette approche ne parviennent pas à prévoir ni à quel moment, ni dans quelles conditions exactes se manifesteront les résistances.
2. Le concept de la résistance au changement n'est toujours pas opérationnalisé. Il n'existe pas, selon les auteurs, d'outils fiables permettant de mesurer efficacement les résistances.
3. La mesure des résistances se fait souvent par l'intermédiaire d'une tierce partie, qui souffre elle-même de la situation et qui n'est donc pas neutre.
4. Le concept de résistance a une connotation négative et nombre de dirigeants se montrent réticents à aborder la question avec leurs employés de peur d'amplifier le phénomène ou par craintes de représailles.
5. Les interventions suggérées nécessitent souvent des interprétations psychologiques approfondies et des approches psychothérapeutiques que peu de gestionnaires peuvent se permettre et qui exigent souvent des habiletés en relation d'aide.
6. Aucun fondement n'a encore pu être démontré au sujet des résistances au changement, mis à part une acceptation presque aveugle de la communauté scientifique à l'égard du phénomène. Nombre d'autres (Brassard, 1996; Kotter, 1996; Bareil, 1997; Collerette et Schneider, 1997) s'emploient à réévaluer les résultats des études consacrées au sujet en fonction de paramètres mieux adaptés et plus opérationnels.

Bref, la résistance au changement est un phénomène très complexe, influencé par une multitude de facteurs et les grilles d'analyse préconisées par les approches traditionnelles se sont révélées incomplètes pour accéder à une véritable compréhension du phénomène.

### **1.1. Vers un nouvel éclairage – la théorie des phases de préoccupations**

Pour pallier les limites conceptuelles et méthodologiques des perspectives traditionnelles, Bareil et Savoie (1999) ont privilégié une approche cognitivo-affective fondée sur l'étude des préoccupations des destinataires face au changement. La théorie des phases de préoccupations propose ainsi une explication du vécu des destinataires lors d'un changement organisationnel. Elle part du principe qu'un destinataire réagit à un moment donné, pour des raisons données, qu'il faut s'efforcer de redécouvrir à chaque fois.

Basée sur le modèle initial des phases de préoccupations de Hall (1987), repris par Bareil (1997) puis par Bareil et Savoie (1999), la théorie des phases de préoccupations propose que tout individu exposé à un changement vit différentes préoccupations tout au long du processus de changement dont l'intensité varie dans le temps. Ce schème de préoccupation se compose de sept phases distinctes, séquentielles et prévisibles. Cette approche traduit ainsi la signification de phases de préoccupations successives que vit tout destinataire confronté à un changement organisationnel.

La théorie dynamique des phases de préoccupations permet donc à tout chercheur, gestionnaire ou agent de changement de comprendre les réactions cognitives individuelles des destinataires et d'ajuster leur approche en fonction de ces cognitions. Trop souvent, les interventions préconisées, de peur de contrebalancer l'avancée du changement, cherchent à répondre à tout prix aux échéanciers du projet ou carrément aux besoins des responsables du projet (Hall et Hord, 1987). En somme, cette approche constitue un outil diagnostique efficace pour déterminer « l'état » d'un individu ou d'un groupe face à un changement (Bareil, 1997).

Le choix de cette théorie proposée par Bareil et Savoie (1999) a été motivé par le fait qu'elle permet, en grande partie, de répondre aux lacunes des perspectives traditionnelles :

1. Issue d'un modèle dynamique des réactions des destinataires, la théorie des phases de préoccupations permet d'établir un diagnostic et de prévoir les réactions, comportements et attitudes des destinataires qui tient compte du contexte et de l'ensemble des facteurs qui influent sur ces réactions.
2. La théorie des phases de préoccupations est privilégiée en raison de son fondement théorique vérifié empiriquement et...
3. ... de ses instruments de mesure permettant la collecte de données directement auprès des destinataires (soit par entrevue individuelle soit à l'aide de questionnaires standardisés).
4. Le concept de préoccupation est moins menaçant ainsi que plus acceptable socialement et politiquement. Il profite d'une légitimité auprès des gestionnaires du fait que les données recueillies quant à l'intensité des préoccupations peuvent être

facilement utilisées par des personnes n'ayant pas forcément de formation en comportement organisationnel.

5. La théorie des phases de préoccupations offre des possibilités enviables quant au ciblage de ses interventions.

Hall et Hord (1987) ont originalement travaillé avec le concept de « *concerns* », traduit ultérieurement par « préoccupations » par Bareil (1997). Sans véritablement offrir une définition formelle de ce concept, Hall et Hord (1987) proposent une explication menant à une meilleure compréhension du phénomène :

*« The composite representation of the feelings, preoccupation, thought, and consideration given to a particular issue or task is called concern. ... The mental activity composed of questioning, analyzing, and re-analysing, considering alternative actions and reactions, and anticipating consequences is concern. An aroused state of personal feelings and thought about a demand as it is perceived is concern... »* (Hall et Hord, 1987, page 58-59).

On retire de cette définition qu'être préoccupé signifie être en état d'éveil mental à propos de quelque chose. Bareil (1997) reconnaît qu'une préoccupation est un état inassouvi de l'esprit qui est absorbé par un objet mais enrichit le concept en y apposant deux composantes supplémentaires. À cet effet, une préoccupation possède une spécificité qui est atemporelle : « on a la préoccupation de... ». Une préoccupation peut donc référer à quelque chose du passé, du présent ou aux conséquences anticipées d'une action future. Une préoccupation ne correspond pas à une émotion, n'est pas fonction de la personnalité de l'individu et ne s'articule pas sous forme de comportements mais réfère plutôt à des interrogations, des inquiétudes et un souci constant à l'égard d'une situation actuelle ou anticipée, qui pose problème pour la personne.

Enfin, Bareil et Savoie (1999) proposent une définition qui englobe les recherches précédemment menées.

*« Une préoccupation est un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponse. Il ne s'agit pas nécessairement d'un problème, mais plutôt d'inquiétudes et de questions ressenties par le destinataire à un certain moment donné et face à une situation passée, actuelle ou anticipée »* (Bareil et Savoie, 1999)

Or le changement, s'il représente une menace ou un défi, devient une source de préoccupation pour le destinataire qui y est confronté.

Afin de bien comprendre les fondements de la théorie des phases de préoccupations, les prochaines sections de ce chapitre porteront un regard à ses origines et aux motivations des auteurs qui ont contribué à son édification.

### 1.1.1. Historique de la théorie des phases de préoccupations

#### 1.1.1.1. 1969 : Les travaux de Frances Fuller

La théorie des phases de préoccupations s'est développée grâce aux recherches en éducation de Fuller et ses collègues (1967, 1969) du « *Research and Development Center for Teacher Education* » de l'Université du Texas à Austin (dans Hall et Hord, 1987). Les recherches de Fuller menées auprès d'enseignants en formation, à l'Université en éducation, laissent croire que leurs préoccupations envers l'enseignement évoluent selon leur niveau d'expérience en emploi. En effet, ces recherches proposent l'existence de grappes ou de regroupements de préoccupations (*clusters of concerns*) qui sont directement associées à des moments clés dans la carrière des enseignants et qui évoluent selon une séquence prédictive au fur et à mesure que le jeune enseignant acquiert de l'expérience lors de ses stages et développe ses habiletés. Ces différents stades de préoccupations, vérifiés empiriquement, correspondent à quatre moments clés (*Unrelated, Self, Task, Impact Concerns*) dans la carrière d'un enseignant et sont présentés dans le tableau 1.

<b>Cluster</b>	<b>Appellation</b>	<b>Définition des phases de préoccupations</b>
1	Absence de préoccupation ( <i>Unrelated</i> )	Caractérisée par une absence de préoccupations relatives à l'enseignement en dépit du grand nombre de préoccupations d'autres natures qu'évoquent les étudiants en éducation.
2	Soi ( <i>Self</i> )	Phase où l'enseignant devient préoccupé de lui-même : il s'interroge sur ses habiletés, son potentiel, son environnement et ses relations avec les autres, s'inquiète de sa maîtrise de la matière à enseigner, de son habileté à garder le contrôle de la classe et à évaluer avec justesse les travaux des élèves.
3	Tâche ( <i>Task</i> )	Phase où l'enseignant devient préoccupé par la façon d'enseigner sa matière et la planification de sa journée.
4	Impact ( <i>Impact</i> )	Au fil de son expérience, l'enseignant deviendra davantage préoccupé par l'apprentissage des élèves et par leur progrès réel.

Source : Hall et Hord, 1987, page 56

Dans les années 70, les recherches menées auprès des enseignants étaient largement orientées sur leurs satisfactions/insatisfactions en regard de leur emploi. Ces études ont notamment permis d'identifier des préoccupations récurrentes auprès des enseignants : le contrôle des classes, le contexte de travail, le sentiment d'efficacité personnelle et l'évaluation par les superviseurs et/ou les élèves (Fuller, 1969, dans Hall et Hord, 1987). De là, Fuller (1969) a ressorti de ces études des « *patterns* » entourant ces insatisfactions : les enseignants qui sont plus matures dans leur carrière soulèvent différents types de problèmes que ceux mentionnés par des enseignants qui ont une expérience limitée en emploi.

Plus pratiquement, à la phase #1, Fuller (1969) traite de l'absence de préoccupations relatives à l'emploi pour les enseignants qui n'ont pas d'expérience en emploi. Il apparaît à ce stade

que les préoccupations vécues ne sont pas du tout liées à l'enseignement, mais plutôt liées à des événements orientés sur la vie personnelle, les loisirs ou encore les cercles d'amis. À la phase #2, les préoccupations vécues s'orientent de plus en plus sur l'emploi d'enseignant, tout en gardant un caractère très égocentrique. C'est une période de doute pour ces individus qui débutent dans l'emploi (notamment chez les stagiaires) concernant les connaissances requises pour le poste, l'efficacité personnelle ou encore l'incertitude face aux situations qu'ils seront appelés à affronter. À la phase #3, l'enseignant devient de plus en plus engagé dans son emploi et confortable avec les rouages du métier. À ce stade, ses préoccupations s'orientent plus directement sur la tâche, notamment à la logistique entourant la façon d'enseigner, la préparation du matériel, la coordination, la planification de ses horaires. Enfin, à la phase #4, l'enseignant devient préoccupé par l'effet ou l'impact qu'aura son enseignement et sur la manière dont les élèves peuvent influencer ou améliorer le style d'enseignement préconisé.

En somme, l'apport scientifique de Fuller (1973) vient du regroupement de préoccupations en fonction du degré d'expérience en emploi des enseignants. L'ingéniosité de ses recherches vient justement du caractère évolutif des préoccupations à travers le temps, qu'elle associe aux moments de carrière de l'enseignant. Aujourd'hui, les programmes de formation des maîtres ont été révisés à la lumière des travaux de Fuller et leur formation s'articule selon l'ordre naturel d'apparition de leurs préoccupations de manière à mieux répondre à leurs problèmes.

#### *1.1.1.2. Entre 1973 et 1990 : Les travaux de Gene E. Hall et son équipe*

Le début des années 70 a été le théâtre de nombreux changements dans les écoles américaines. Mais les bilans effectués suite aux différents changements mis de l'avant sont rarement élogieux à l'endroit de ces implantations et présentent des résultats discutables. C'est dans cette dynamique que Hall et son équipe de chercheurs, tous membres du « *Research and Development Center for Teacher Education* » de l'Université du Texas à Austin, proposent en 1973 un modèle de changement, le « CBAM » ou « *Concern-based Approach Model* », mettant en valeur la perspective individuelle du changement.

Afin d'édifier peu à peu cette nouvelle approche, Hall et son équipe ont établi sept postulats de base, ou croyances fondamentales, qui ont délimité, guidé et appuyé le CBAM.

- 1. Comprendre le point de vue des destinataires du changement est essentiel.** Un changement réussi passe par une bonne compréhension des perceptions des destinataires du changement, et ce, autant par les destinataires eux-mêmes que par les agents de changement. Cette compréhension favorise le « positionnement » des préoccupations de chaque destinataire et facilite l'apport d'interventions qui viennent répondre aux besoins du moment.

2. **Un changement se déploie à l'intérieur d'un processus.** Les agents de changement ont été tentés, jusqu'à tout récemment, de percevoir un changement comme un événement ponctuel, représenté par une date précise d'implantation. Une fois le changement déployé, les agents de changement assumaient que les destinataires allaient utiliser le changement de façon appropriée. Toutefois, un processus est véritablement impliqué dans une démarche de changement et ce processus exige inévitablement du temps. Changer est un processus tant destiné que dessiné par les individus qui requiert donc autant de considérations techniques qu'humaines.
3. **Il est possible d'anticiper ce qui va se produire à l'intérieur d'un processus de changement.** Il existe bel et bien des événements prévisibles tels que l'émergence de besoins particuliers de la part des destinataires ou des réactions typiques à la suite d'interventions. Face à ces événements, il est possible de planifier plusieurs aspects du processus de changement de manière à faciliter le travail des agents de changement.
4. **Le changement arrive sous plusieurs formes et d'ampleur variée.** Changer n'implique pas nécessairement quelque chose de majeur ou de dramatiquement différent.
5. **Le changement et l'implantation représentent deux aspects d'un processus de changement.** La littérature comporte beaucoup d'écrits sur les étapes à respecter nécessaires à l'établissement du changement, mais peu sur la manière de les mettre en oeuvre. Les plans de déploiement du changement ne tiennent pas compte des étapes nécessaires à l'adoption et à l'utilisation du changement par les destinataires.
6. **Changer quelque chose implique que quelqu'un aura à changer.** Le succès d'un changement se traduit par une réelle modification des comportements des destinataires en vue d'adopter des nouvelles pratiques en regard de ce changement. L'emphase devra donc être portée sur les individus, sur la manière d'expérimenter le changement et sur leur utilisation/non-utilisation des nouvelles pratiques.
7. **Tout le monde peut être un agent de changement.** Trop souvent, la responsabilité d'assurer le succès d'un processus de changement repose sur une seule personne. Quiconque impliqué dans ce processus peut agir à titre d'agent de changement. Faciliter le changement doit donc rejoindre une responsabilité partagée.

Dans la foulée des travaux de Fuller (1969), Hall et son équipe ont aussi cherché à offrir plus de précisions sur chacune de ces préoccupations de carrière (*Unrelated, Self, Task, Impact*), de comprendre les liens qui les unissent et de proposer un ordonnancement. Les chercheurs se sont donc attardés à documenter et à décrire une série de préoccupations caractéristiques d'un processus de changement sans égard à la nature ni au type de changement. Ils identifient ainsi sept phases de préoccupations, telles que présentées dans le tableau 2, qui s'inscrivent dans la même dynamique que les préoccupations de carrière de Fuller (1969). Nous avons choisi de retranscrire ces informations en anglais afin de reproduire fidèlement l'appellation des phases et leurs définitions.



Tableau 2: Définitions des phases de préoccupations de Hall et Hord (1987)			
Phase	Appellation		Définition des phases de préoccupations
0	Unrelated	<i>Awareness</i>	Little concern about or involvement with the innovation is indicated.
1	Self	<i>Informational</i>	A general awareness of the innovation and interest in learning more detail about it is indicated. The person seems to be unworried about himself in relation to the innovation. He is interested in substantives aspects of the innovation in a selfless manner such as general characteristics, effects, and requirements for use.
2		<i>Personal</i>	Individual is uncertain about the demands of the innovation, his inadequacy to meet those demands, and his role with the innovation. This includes analysis of his role in relation to the reward structure of the organization, decision making, and consideration of potential conflicts with existing structures or personal commitment. Financial or status implications of the program for self and colleagues may also be reflected.
3	Task	<i>Management</i>	Attention is focused on the processes and tasks of using the innovation and the best use of information and resources. Issues related to efficiency, organizing, managing, scheduling, and time demands are utmost.
4	Impact	<i>Consequence</i>	Attention focuses on impact of the innovation on student in his immediate sphere of influence. The focus is on relevance of the innovation for students, evaluation of student outcomes, including performance and competencies, and changes needed to increases student outcomes.
5		<i>Collaboration</i>	The focus is on coordination and cooperation with others regarding use of the innovation.
6		<i>Refocusing</i>	The focus is on exploration of more universal benefits from the innovation, including the possibility of major changes or replacement with a more powerful alternative. Individual has definite ideas about alternatives to the proposed or existing form of the innovation.

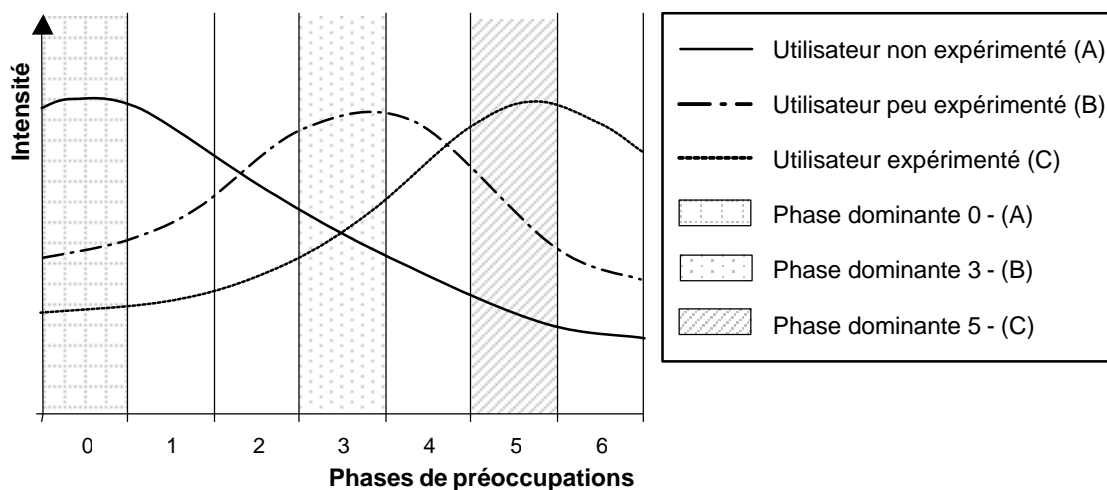
Source : Hall et Hord, 1987, page 60.

La lecture du modèle des phases de préoccupations permet de prédire qu'un utilisateur inexpérimenté face à une innovation (changement) sera peu préoccupé, voire même indifférent, au tout début de sa mise en œuvre (phase 0). Il deviendra par la suite successivement préoccupé par l'objet du changement et vivra des préoccupations informationnelles (phase 1) puis, des préoccupations personnelles (phase 2) et des préoccupations de gestion de la tâche (phase 3). Suite à des réponses jugées satisfaisantes à ses préoccupations, le destinataire se questionnera sur les conséquences de l'innovation (phase 4). Enfin, le destinataire se préoccupera des possibilités de collaboration avec les autres (phase 5) et s'attardera à penser à des façons d'améliorer le changement en cours (phase 6).

Par ailleurs, il y a plus à retenir dans la dynamique sous-jacente aux phases de préoccupations que la simple compréhension d'une séquence unidirectionnelle constituée de sept étapes. En effet, les chercheurs ont démontré qu'un individu peut considérer plusieurs sujets de préoccupations en même temps dont l'importance des préoccupations relatives au

changement varie selon l'intensité que lui accorde l'individu à certains moments de l'introduction du changement.

**Illustration 1 :**  
**Intensité des phases de préoccupations (Hall et Hord, 1987)**



Source : Hall et Hord, 1987, page 62

Dans l'illustration 1, les chercheurs ont transposé sur un graphique leurs hypothèses relativement au développement et à l'évolution des phases de préoccupations à travers le temps selon la perspective de trois utilisateurs du changement. Ce phénomène s'explique par le fait qu'à l'introduction d'un changement, ce sont les premières phases de préoccupations qui sont très intenses. Tout au long de la mise en œuvre du changement, le mouvement des préoccupations se déplace et transite vers les phases suivantes au fur et à mesure que les préoccupations sont répondues et assouvies. Ainsi, chaque préoccupation acquiert progressivement plus d'importance dans l'esprit du destinataire jusqu'à atteindre un point culminant, pour ensuite décroître et laisser place à la préoccupation suivante, dans la mesure où celle-ci ait été répondu adéquatement. Bareil et Savoie (1999) reprendront originalement cette progression en dépeignant ce mouvement à l'image d'une *vague déferlante*, illustrant l'évolution des préoccupations à travers le temps.

Toutefois, bien qu'un individu puisse vivre successivement les sept phases de préoccupations durant la mise en œuvre d'un changement, il ne se rend pas forcément à la phase 6 avant de s'adapter au changement. En effet, selon leurs recherches, la plupart des destinataires n'entretiennent pas nécessairement des préoccupations qui vont au-delà de la phase 4. Cette conclusion est importante pour identifier le point critique de l'adoption du changement, qui inévitablement signifie la réussite organisationnelle du changement. Ainsi, selon Hall et Hord (1987), on pourrait considérer une mise en œuvre réussie lorsque les phases 1, 2 et 3 ont été répondues. Un changement serait réussi lorsqu'il y a, au minimum, une diminution de

l'intensité des phases 0,1, 2 et 3, accompagnée si possible d'une augmentation de l'intensité des phases 4, 5 et 6, chez la majorité des destinataires.

Hall et son équipe en arrivent donc à la conclusion que le changement (peu importe sa nature), lorsqu'il déstabilise l'individu (peu importe le niveau de responsabilité occupé), tend à augmenter l'intensité des préoccupations selon une séquence donnée. Cette idée offre à l'agent de changement un puissant levier d'action face à la compréhension qu'il retient des préoccupations de type « self », « task » ou « impact » de ses usagers permettant de mieux adapter la nature de ses interventions. En somme, les travaux de Hall et son équipe ont permis une avancée notable dans la compréhension des perceptions individuelles en situation de changement dans les écoles américaines suite au développement d'une théorie diagnostique qui mesure les préoccupations individuelles selon un continuum de phases successives. Leurs recherches ont aussi permis un ordonnancement et une définition de la nature de sept phases séquentielles de préoccupations.

Quelques études se sont intéressées à confirmer la validité de construit des sept phases et leur évolution réelle à travers le temps. Ainsi, cinq études ont supporté le modèle en sept phases de préoccupations (Hall 1975; Barucky, 1984; Holloway, 1980; Kolb, 1983; Martin, 1989; dans Bareil, 1997) bien que trois études (Bailey et Palsha, 1992; Jibaja-Rusth, 1991; Van den Berg, 1993; dans Bareil, 1997) questionnent le nombre de phases de la théorie et en proposent plutôt cinq. Seulement, Bareil (1997) invite à la prudence quant aux résultats obtenus par ces trois études (nombre de sujets faibles, contexte d'étude particulier, adaptation personnelle des outils de mesure standardisés, objectifs originaux de recherche visant à réduire le nombre de phases) ce qui laisse croire en un modèle composé de sept phases distinctes.

Quant à la confirmation du mouvement de vague dans le temps, onze études diachroniques menées de façon qualitative ont tenté d'apprécier le caractère évolutif des phases dans le temps (Bethel et Hord, 1981; Hall, 1975, 1976; Hord et Huling-Austin, 1986; Kuralt, 1990; Loucks, 1977; Loucks et Hall, 1979; Rutherford, 1977; Rutherford et Loucks, 1979; Todd, 1993; Whiteside et James, 1986; dans Bareil, 1997). Il en ressort que l'évolution des préoccupations vers les phases 4, 5 et 6 s'est rarement produite. Bareil (1997) souligne que les mesures pré-post étaient prises en moins d'un an d'intervalle alors que le cycle de mise en œuvre du changement requiert généralement plus d'une année avant d'être complété. Les neuf études échelonnées entre un et trois ans (Cunningham et autres, 1985; Franck, 1984ab; Holloway et autres, 1980, 1981; James 1991; Kimpston, 1987; Kuralt, 1990; Rutherford, 1977; Smith et Mcnelis, 1990; dans Bareil 1997) n'ont pas réussi à trouver des différences, mais les cinq études échelonnées entre trois et cinq ans (Hall et Hord, 1987; James et Hall, 1981; Kimpston, 1987; Kuralt, 1990; Rutherford, 1977; dans Bareil 1997) démontrent une intensité

plus élevée aux phases 4, 5 et 6. Enfin, selon Bareil (1997), aucune étude statistique n'a prouvé l'augmentation significative des phases de préoccupations dans le temps ni les validités prédictive, concurrente, discriminante et convergente.

#### 1.1.1.3. 1997 : Les travaux de Céline Bareil

Pour faire suite aux apports de Hall et inspirée par Blanchard (1992) à l'effet qu'une innovation en milieu scolaire pouvait se généraliser à l'ensemble des changements organisationnels, Bareil a cherché à valider la théorie des phases de préoccupations en contexte de changement organisationnel.

Bareil choisit donc de s'éloigner du milieu de l'enseignement et de transposer le modèle chez des employés travaillant en milieu industriel afin de le généraliser à différents types de changements organisationnels et à différents groupes d'acteurs dans le changement. Elle s'attarde ainsi à traduire le modèle original de Hall et à l'adapter au contexte industriel manufacturier.

Suite à l'introduction d'un changement technologique dans une grande entreprise manufacturière privée, sa recherche prendra une logique diachronique (trois temps de mesure échelonné sur une période de 6 mois) compte tenu du caractère fondamentalement dynamique du concept des préoccupations. Sur un total de 7 hypothèses de recherche, trois de celles-ci ont été retranscrites dans le tableau 3. Elles cherchent à vérifier la validité de construit, l'évolution réelle des phases dans le temps et le lien entre les phases de préoccupations et l'adoption individuelle du changement.

1. Les analyses structurelles confirment l'existence de sept phases de préoccupations.	✓ Confirmée
3. Les phases de préoccupations évoluent dans le temps : affaïssement des phases antérieures de préoccupation et augmentation des phases ultérieures au fur et à mesure de la mise en œuvre du changement.	Partiellement confirmée
5. Les phases de préoccupations sont corrélées aux degrés d'adoption de l'innovation.	✓ Confirmée

Le fait que l'hypothèse 3 soit partiellement confirmée impose quelques explications supplémentaires face aux résultats obtenus. Ainsi, Bareil (1997) confirme l'évolution rapide de la *plupart* des phases de préoccupations dans le temps puisque les phases de préoccupations 1, 2, 3 et 6 ont significativement augmenté ou diminué d'intensité sur une période de 6 mois. Seulement, le mouvement des phases 0, 4 et 5 ne s'est pas manifesté de façon significative dans le temps, bien que l'on puisse percevoir cette tendance dans les résultats. Bien que

l'hypothèse reste partiellement confirmée, Bareil (1997) maintient tout de même l'effet de mouvement, semblable à celui d'une vague, dans les réactions et les préoccupations des destinataires du changement, au fur et à mesure que la mise en œuvre progresse.

En somme, Bareil (1997) démontre l'existence d'une structure logique en sept phases de préoccupations telle que proposée originalement par Hall et Hord (1987). Cette confirmation rend ainsi possible le diagnostic des réactions des destinataires, via une grille d'analyse complète, valide et conviviale, au fur et à mesure qu'ils vivent le changement organisationnel. Ce diagnostic est important tant pour le destinataire qui y trouve une légitimité et une meilleure compréhension de ses propres réactions, qu'à toute autre personne responsable d'analyser et de venir en aide aux individus exposés à un changement organisationnel. Aussi, l'évolution des phases dans le temps, bien que partiellement confirmée, peut constituer un référent intéressant permettant une conduite éclairée de la mise en œuvre du changement et proposant un rythme de changement adapté aux besoins des destinataires plutôt qu'à un calendrier rigide d'implantation. Cela témoigne de l'utilité du concept de préoccupations et de la confirmation du second postulat de la théorie des phases de préoccupations qui stipule que le changement doit être géré comme un processus qui comporte des étapes et qui a une durée de vie (Hall et Hord, 1987). Enfin, Bareil (1997) confirme la relation entre les phases de préoccupations et l'adoption individuelle du changement (relations significatives entre l'adoption et les phases 0, 3, 5 et 6) ce qui permet d'obtenir un niveau global d'adoption pour l'ensemble des destinataires.

En bref, les résultats de l'étude de Bareil (1997) démontrent bien l'importance des phases de préoccupations vers une meilleure compréhension du phénomène humain et de ses besoins évolutifs non plus uniquement vécu dans le milieu de l'éducation, mais aussi dans le pilotage d'un changement organisationnel dans le domaine industriel. La validation de la théorie des phases de préoccupations de Hall et son équipe permet d'une part, d'identifier sept réactions des destinataires permettant une meilleure compréhension de leur vécu et d'autre part, d'outiller les agents de changement assurant une meilleure gestion du rythme du changement en fonction de ces repères et une anticipation sur le degré d'adoption du changement par les destinataires.

#### *1.1.1.4. 1999 : Les travaux de Céline Bareil et André Savoie*

À la lumière des résultats de l'étude de 1997, Bareil et Savoie (1999) publient un article dans lequel ils enrichissent les phases de préoccupations et les adaptent au changement organisationnel. Les définitions des phases sont retravaillées et leur ordonnancement est déterminé selon les résultats quantitatifs et diachroniques – une étude pionnière à ce sujet. Le tableau 4 présente la nouvelle structure du modèle des phases de préoccupations.

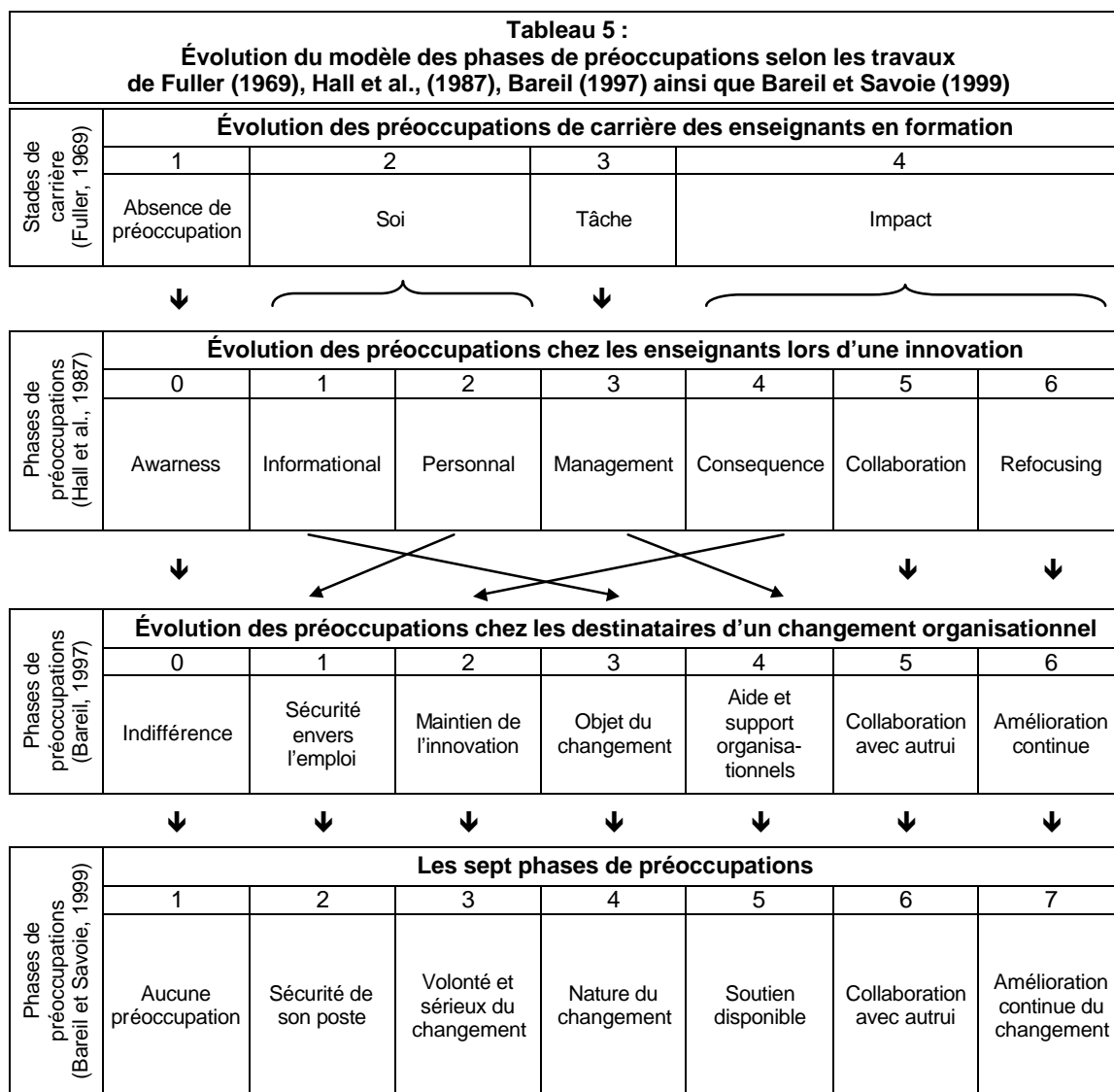
Tableau 4 : Définitions des phases de préoccupations de Bareil et Savoie (1999)		
Phase	Appellation	Définition des phases de préoccupations
1	Aucune préoccupation	Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement, il poursuit ses activités habituelles et fait « comme si de rien n'était ». Il demeure indifférent au changement organisationnel.
2	Sécurité de son poste	Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même et sur son poste. Il s'interroge sur le maintien de son poste à la suite de l'implantation du changement et sur les conséquences de ce dernier sur son rôle, ses responsabilités, son statut et son pouvoir décisionnel. Il a l'impression de ne plus maîtriser la situation ou de ne plus savoir ce qui l'attend, et se questionne sur sa place dans l'organisation.
3	Volonté et sérieux du changement	Le destinataire se questionne sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation. Il désire s'assurer que son investissement en temps et en énergie en vaudra la peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement sera rentable.
4	Nature du changement	Le destinataire quitte la zone de confort et commence à s'interroger sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Il devient attentif et proactif et souhaite obtenir davantage de précisions sur le changement : de quoi s'agit-il, quant et comment cela se fera-t-il, etc.
5	Soutien disponible	Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai. Cependant, il doute éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il se dit inquiet sur sa capacité à réussir et c'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien qui lui sont offerts. Il veut pouvoir être sûr de réussir son adaptation.
6	Collaboration avec autrui	Le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres. Il désire partager son expérience avec des collègues et s'enquérir de leurs façons de faire. Il veut s'impliquer dans la mise en œuvre du changement.
7	Amélioration continue du changement	Le destinataire recherche de nouveaux défis. Il désire améliorer ce qui existe déjà, en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, ou en proposant de nouvelles applications du changement. Il remet en question ses méthodes de travail et souhaite améliorer ou généraliser le changement.

Source : Bareil et Savoie 1999, page 90

À première vue, on remarque une numérotation différente des phases de préoccupations. L'objectif de cet ajustement vise à mieux rendre compte du nombre de phases comprises dans la théorie puisque la numérotation originale proposait une séquence comprise entre 0 et 6 alors que la théorie faisait la promotion de 7 phases. Une nouvelle numérotation allant de 1 à 7 ne modifie pas réellement le modèle original, mais induit plus facilement le nouvel initié à la théorie à 7 phases distinctes.

Aussi, l'ordre des phases se trouve modifié suite aux résultats quantitatifs obtenus dans Bareil (1997) ainsi qu'aux recherches de nature qualitative de Bareil dans différents milieux d'interventions. Quant aux titres de chacune des phases, ils reproduisent le message original des appellations de Hall et Hord (1987), jumelé à une adaptation au contexte industriel issu de l'étude de Bareil (1997).

En somme, la théorie des phases de préoccupations a évolué à travers les chercheurs qui l'ont approchée. Du domaine de l'éducation au milieu industriel et par les préoccupations de carrières vers des phases de préoccupations généralisables, cette nouvelle approche vers une meilleure compréhension du vécu des destinataires du changement a suscité un intérêt continu à travers la communauté scientifique captivée par le phénomène humain en contexte de changement. En guise de synthèse de ces nombreux travaux, nous présentons le tableau 5 résumant cette évolution.



Aujourd'hui, la recherche sur la théorie des phases de préoccupations se poursuit, notamment grâce aux travaux de Bareil et de son équipe de chercheurs afin d'améliorer l'instrumentation et la compréhension de chacune des sept phases. Une nouvelle recherche empirique, qualitative et diachronique (4 temps de mesure dont 3 à la fois quantitatif et qualitatif) a étudié

un changement organisationnel complexe de type SIG/ERP (Système Intégré de Gestion / Enterprise Resource Planning) selon trois catégories d'utilisateurs.

Sous l'angle qualitatif, il a été possible de confirmer l'existence des sept phases de préoccupations dans le discours des destinataires et d'approfondir l'évolution et le dynamisme du contenu des phases. Jusqu'à présent, aucune étude n'avait détaillé avec autant de précision le contenu des phases de préoccupations ce qui permet d'appréhender le vécu des destinataires de façon riche, non menaçante, innovatrice et constructive tout en offrant des informations permettant de mener des interventions ciblées et efficaces. Aussi, tant l'analyse qualitative que quantitative confirme le mouvement de vague des phases. Ainsi, le contenu des préoccupations évolue dans le temps et peut être classé selon les catégories de destinataires.

## **2. L'agent de changement et ses gestes**

Un agent de changement est tout acteur qui assiste un individu ou un groupe d'individus dans le développement de leurs compétences de manière à utiliser un changement plus efficacement (Hall et Hord, 1987, page 11). Selon Hall et Loucks (1986; dans Hall et Hord, 1987), le support offert aux destinataires durant la mise en œuvre du changement est décisif du succès du projet de changement. La théorie des phases de préoccupations permet ainsi à l'agent de changement de positionner les préoccupations des destinataires, permettant de guider son action et de faciliter l'apport d'interventions qui viennent répondre aux besoins du moment. À ce sujet, Hall et Hord (1987) soulignent l'importance de « faire quelque chose » (*to do something !*) suite au diagnostic du vécu des destinataires. Selon ces auteurs, l'efficacité d'un agent de changement se mesure en terme d'efforts consentis pour faciliter le processus de mise en oeuvre du changement. Ainsi, un agent de changement efficace ne manque jamais une occasion pour « faire quelque chose » afin de faciliter l'adoption individuelle des destinataires. Il demeure éveillé et guette les opportunités pour agir, adapte ses interventions selon les besoins évolutifs des destinataires et développe une vision systémique afin d'apprécier les répercussions de ses actes sur l'ensemble du déploiement du projet.

### **2.1. Les différents agents de changement**

Hall et son équipe (1987) signalent l'utilité de partager cette responsabilité et d'encourager les membres de l'organisation à prendre une part active dans le processus de changement. À ce sujet, ils mentionnent :

*« A change facilitator can be anyone. (...) It's not important where on the organizational chart the person falls; what is important is that facilitators support, help, assist, and nurture. Sometimes, their task is to encourage, persuade, or push people to change, to adopt an innovation and use it in their*



*daily work. (...) We believe this person, in working directly with people who are expected to change, must engage this very human challenge in a personalized, caring way ».* (Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall, (1987, page 12).

Bareil et Savoie (1999) retiennent le leadership et la façon dont il s'exprime en période de changement comme éléments fondamentaux d'une gestion efficace du changement. D'ailleurs, les recherches en management suggèrent que l'exercice des rôles liés à un leadership de type « transformationnel » est crucial dans une situation caractérisée par une transformation organisationnelle importante. Selon Bass (1985), les leaders transformationnels font augmenter les degrés d'effort, d'efficacité et de satisfaction chez leurs subordonnés au moyen de leur charisme, de l'inspiration, de leur capacité à prendre en considération les besoins de chacun ainsi que de la stimulation intellectuelle des idées, attitudes et valeurs de leurs subordonnés (dans Hafsi et Demers, 1997). Étant source d'inspiration, ces agents de changement se caractérisent par leur volonté d'élever le niveau de conscience des subordonnés en ce qui a trait à l'importance d'obtenir les résultats valorisés. Ils incitent au dépassement des intérêts personnels au profit de ceux de la collectivité, ils élèvent le niveau des besoins des subordonnés en leur faisant prendre conscience de leur potentiel et de ce qu'ils tentent d'accomplir collectivement (Bass et Aviolo, 1990; dans Hafsi et Fabi, 1997). Selon Hafsi et Fabi (1997), ces leaders transformationnels, en étant catalyseurs et souvent champions du changement, peuvent être des agents de changement décisifs dans les organisations.

Toutefois, Rondeau (1999) apporte une nuance intéressante à ces propos. Selon lui, le changement n'est pas le fait d'un ou de quelques acteurs qui le « gèrent » et d'une multitude d'autres qui le « subissent ». L'auteur est d'avis qu'une transformation réussie ne peut s'improviser ni être laissée à la seule intuition de quelques acteurs, pas plus qu'elle est le fait d'une simple décision stratégique capable d'entraîner une restructuration et la mise en place de systèmes de gestion pour la soutenir. Le changement n'est donc pas lié au seul leadership organisationnel, mais il s'agit plutôt d'un phénomène social qui concerne tous les acteurs touchés. Pour que le changement soit un succès, ces acteurs doivent incarner le changement et non simplement l'observer. L'auteur aborde ainsi la question de l'*encadrement* du changement, qui renvoie au partage des rôles et responsabilités entre les acteurs impliqués dans la conduite du changement. Ainsi, selon Bernier, Bareil et Rondeau (2003), la conduite d'un changement nécessite la coordination de trois niveaux d'intervention : (1) le niveau stratégique qui touche la définition de la vision et des enjeux de la transformation, (2) le niveau fonctionnel où s'effectue l'ajustement de l'infrastructure et (3) le niveau opératoire qui renvoie aux activités qui se voient directement transformées et les acteurs qui sont les porteurs immédiats du changement.

Rondeau (1999) rappelle que tout changement est le fait d'acteurs organisationnels qui incarnent la visée organisationnelle, qui s'y investissent parce que ce changement représente un enjeu pour eux et qu'ils considèrent avoir un rôle à y jouer. L'auteur identifie trois acteurs principaux lors d'une transformation : (1) la haute direction qui se doit d'exercer les rôles stratégiques requis par le changement, (2) les « champions » et les « équipes porteuses » du changement qui constituent les leviers opératoires de la mise en œuvre du changement et (3) les différentes « personnes touchées » par le changement, appelés « destinataires » dans la présente étude. Or, il apparaît que c'est par le travail d'un ou de plusieurs « champions », appuyés par des « équipes porteuses », que la transformation va s'opérer. L'auteur précise :

*« Il est important qu'une masse critique d'individus incarne dans l'action les buts poursuivis par la transformation et traduise tant au niveau fonctionnel (dans l'encadrement et les systèmes de gestion) qu'au niveau opératoire (dans les activités mêmes de l'organisation) les visées stratégiques de la transformation. C'est par l'émergence de cette masse critique de personnes préoccupées de changer que la nouvelle forme organisationnelle va devenir réalité. » (Rondeau 1999, page 154)*

Face à ce constat, il est légitime de se demander qui donc en organisation représentent cette masse critique d'individus qui personnaliseront le(s) agent(s) de changement ?

#### *2.1.1. Le rôle de la haute direction*

Il apparaît que l'engagement de la haute direction est un facteur de succès incontournable valable pour n'importe quel type de changement organisationnel et demeure la condition la plus significative de toutes les conditions de succès (Fabi, Martin et Valois, 1999; Lloyd-Walker, Cheung, 1999; Rondeau, 1999; Applebaum et Wolh, 2000). Trop souvent, les dirigeants sont énormément impliqués au début mais leur élan s'estompe et que leur implication diminue à mesure que le projet de changement progresse (Rondeau, 1999; Applebaum et Wolh, 2000). Lorsque la ligne hiérarchique se désinvestit trop tôt, les chefs de projet et les équipes de travail ne se sentent plus soutenus et le changement risque de se diluer sous le poids des résistances. Rondeau, Lemelin et Lauzon (1995) déplorent que l'équipe dirigeante limite trop souvent son implication à des gestes qui l'engagent peu comme la sollicitation de l'appui des cadres de premier niveau ou la diffusion de messages qui visent à justifier et encourager le changement. Peu d'actes et de discours concrets sont posés pour, notamment, rassurer les destinataires (garantie sur l'emploi, consultation des syndicats, mobilisation de moyens humains et financiers, etc.) et elle prend rarement position quand des questions concrètes surgissent sur les conséquences du processus de changement ou quand des conflits apparaissent.

Tous les auteurs s'accordent donc pour rappeler aux dirigeants l'importance de continuellement maintenir l'attention de l'organisation centrée sur les objectifs du changement

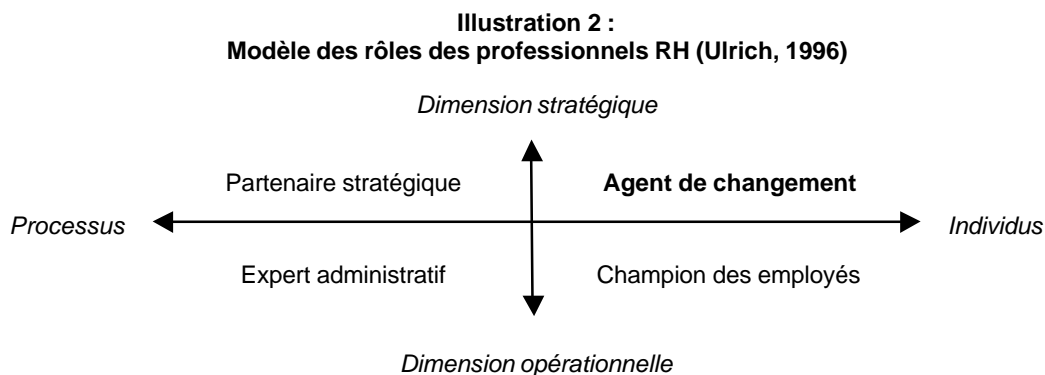
tout au long du processus et non se laisser accaparer par la routine quotidienne après les premières étapes. Lloyd-Walker et Cheung (1999) maintiennent la nécessité pour les gestionnaires de haut niveau d'être visiblement impliqués durant tout le projet de changement, puisque leur implication détermine ce qui est perçu comme important par les destinataires. Outre ce consensus sur ce besoin d'implication continue, il est difficile de véritablement dresser des comportements précis à mettre de l'avant lors d'un changement organisationnel et qui pourraient permettre de faciliter l'adaptation des destinataires au changement.

### *2.1.2. L'agent de changement RH*

Selon Fabi, Martin et Valois (1999), un comité de pilotage du changement doit pouvoir compter sur des personnes, internes ou externes à l'organisation, qui possèdent une expertise en gestion des ressources humaines, en changement organisationnel ou en facilitation des processus de changement. Selon ces auteurs, l'adaptation des pratiques de GRH aux nouvelles valeurs et aux nouveaux modes de fonctionnement privilégiés est déterminant du succès d'une transformation organisationnelle. Cette constatation, vérifiée empiriquement, contribue à justifier l'intégration de professionnels RH dans les comités de pilotage des transformations organisationnelles. Cornet (1998) va dans le même sens en déplorant la faible légitimité des professionnels RH comme partenaire du changement dans les cas de réingénierie. Pourtant, les rôles qu'ils pourraient y jouer sont nombreux et essentiels au succès de la transformation (plan de formation, programme de communication, restructuration des échelles salariales, révision des critères d'embauche et d'évaluation, développement des systèmes de reconnaissances, gestion des carrières, accompagnement et suivi, élaboration d'une nouvelle culture d'entreprise, etc.) mais les études montrent encore que les professionnels RH ne sont pas identifiés comme des acteurs clés du processus de changement (Hall et al. 1993; Ardhalidjian et Fahner, 1994; Roy et al., 1995; dans Cornet 1998).

En fait, la lecture des problématiques humaines et la compréhension du phénomène humain en organisation relèvent souvent, par association logique, de la gestion des ressources humaines. D'ailleurs, plusieurs écrits dans la littérature font la promotion d'une gestion des ressources humaines « à valeur ajoutée » dite plus *efficace* et plus *stratégique*, revêtant un caractère proactif et intégrateur entre la gestion des activités RH et la gestion globale de l'entreprise. Or, l'amélioration de l'efficacité de la fonction RH exige de repenser son rôle au sein des entreprises. Ceci n'est pas étranger aux propos de Ulrich (1996) avec le dorénavant classique en la matière, « *Human Resources Champions* », qui décrit comment la fonction RH, trop souvent cantonnée à la gestion administrative du personnel, peut devenir un levier majeur de compétitivité et de création de valeur pour l'entreprise. Son ouvrage fait donc la promotion de quatre nouveaux rôles RH au sein des organisations : (1) le partenaire stratégique qui

accompagne la mise en œuvre de la stratégie, (2) l'expert administratif qui optimise la gestion des tâches administratives, (3) le champion des employés qui favorise la motivation des employés et (4) l'agent de changement qui assure la promotion et le déploiement du changement. L'illustration 2 positionne chacun de ces rôles selon deux axes : (1) le « focus » qui va du long terme avec la dimension stratégique, au court terme avec la dimension opérationnelle, et (2) les activités avec la gestion des ressources, outils et systèmes jusqu'à la gestion des personnes.



Source : Ulrich (1996, page 24)

Notre attention porte évidemment sur le rôle d'agent de changement et de ses implications au sein de l'organisation compétitive. À ce titre, l'auteur reconnaît que, dans la quête d'une meilleure compétitivité menant au succès de l'organisation, la capacité de gérer le changement représente la compétence la plus importante à développer pour un professionnel RH (Ulrich, 1996, page 31). Ainsi, selon l'auteur, le professionnel RH qui agit à titre d'agent de changement doit initier et mettre en œuvre le changement tout en s'assurant de développer une culture entrepreneuriale visant à faciliter la venue du changement et à développer la capacité de l'organisation à changer dans le futur. Face à ces deux enjeux, Ulrich (1996) soulève différentes étapes menant à leur atteinte et souligne quelques traits et attitudes gagnantes pour y parvenir (être un catalyseur, un sponsor, un facilitateur, un designer, un démonstrateur, etc.). En somme, un professionnel RH agissant à titre d'agent de changement oriente principalement ses activités sur le diagnostic de différentes problématiques vécues en milieu de travail, sur la construction d'une relation de confiance entre les membres de l'organisation, sur l'articulation de solutions face aux lacunes identifiées et à l'établissement de plans d'actions susceptibles d'y répondre.

Or, le portrait de l'agent de changement RH de Ulrich (1996) apparaît, à notre avis, comme un acteur essentiel et actif d'un projet de changement. De par son action, nous croyons qu'il peut aisément personnaliser un des « champions » du changement ou être un participant actif des « équipes porteuses » du changement, tel que proposé par Rondeau (1999).

Seulement, il nous apparaît aussi que la littérature entourant le concept agent de changement RH et de son rôle dans une fonction RH sensible aux questions de gestion du changement est très prescriptive. Même Ulrich (1996) souligne que les professionnels RH ne sont pas encore confortables et ne sont pas entièrement compétents et efficaces dans leur rôle d'agent de changement (page 44). L'auteur déplore encore que :

*« Too often, HR functions are seen as lagging behind in innovation, flexibility, and change, as caretakers of tradition, embodied in policies and procedures, rather than trailblazers »* (Ulrich, 1996, page 218).

Aussi, nous constatons que le concept d'agent de changement RH s'articule généralement dans une logique très systémique à partir de laquelle il nous est difficile de véritablement conceptualiser son action aux niveaux fonctionnel et opératoire de la transformation. En somme, le concept d'agent de changement et son rôle dans la fonction RH *renouvelée* semble encore figée par des théories cherchant à atteindre un idéal. Même si le concept d'agent de changement est aujourd'hui sur toutes les lèvres, sa conceptualisation reste encore ambiguë et ses véritables implications pratiques sont nébuleuses.

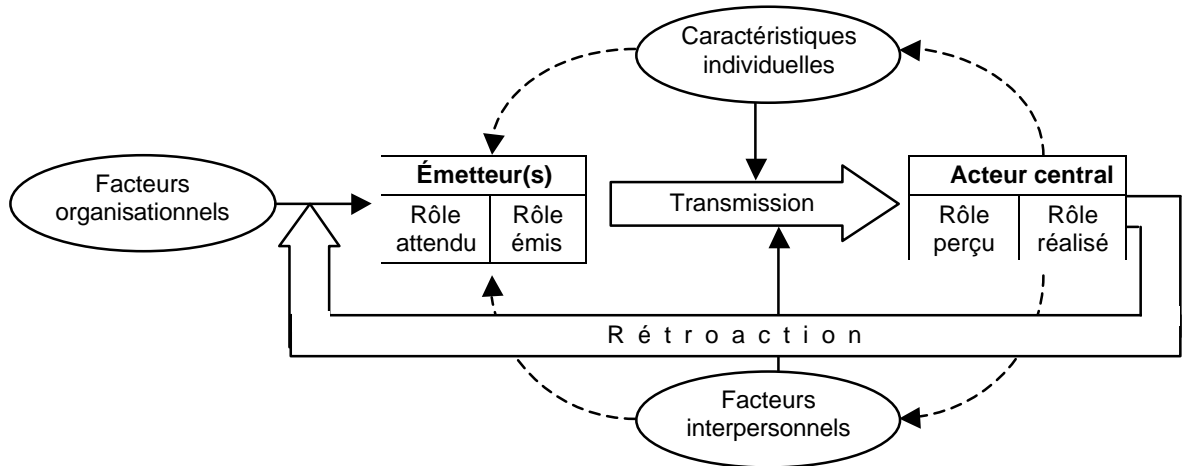
### **3. La notion d'attente dans la construction du rôle d'agent de changement**

Afin d'aider à clarifier le rôle d'agent de changement RH et ses implications dans l'organisation, il nous apparaît utile d'étudier le processus menant à la construction d'un rôle. Or, selon le modèle des rôles organisationnels de Katz et Kahn (1978), un rôle, comme celui de l'agent de changement, se construit par rapport à une attente, qui correspond à une façon souhaitée par un acteur de satisfaire un besoin. Le modèle de Katz et Kahn (1978) traduit bien ce phénomène d'attente entre deux pôles : les émetteurs et l'acteur central. Selon ces auteurs, un rôle se définit comme étant :

*« Standardized patterns of behavior required for all persons playing a part in a given functional relationship, regardless of personal wishes or interpersonal obligations irrelevant of the functional relationship »* (page 43).

Les auteurs ont alors dressé un modèle qui établit la relation existante entre l'acteur central (celui qui doit jouer un rôle) et le ou les émetteur(s) du rôle (celui/ceux qui a/ont des attentes face aux rôles que doit jouer l'acteur central). Ce modèle, présenté à l'illustration 3, permet de définir un « *role-set* », c'est-à-dire l'ensemble des liens qu'un individu entretient avec les autres membres qui influent sur son rôle. D'une façon plus dynamique, ce modèle permet aussi de décrire le processus par lequel les rôles évoluent dans une organisation, soit le « *role-episode* » qui constitue une séquence d'événements impliquant les émetteurs d'un « *role-set* » en comportement de l'acteur central.

**Illustration 3:**  
**Modèle théorique des facteurs impliqués dans la prise de rôles organisationnels**  
**(Katz et Kahn, 1978)**



Traduction libre, Katz & Kahn (1978), p. 196.

Comme le spécifie le modèle de Katz et Kahn (1978), les rôles réalisés d'un acteur central peuvent être influencés par une multitude de facteurs. Les émetteurs (ici les destinataires du changement) constituent l'ensemble des membres de l'organisation qui interagissent directement avec l'acteur central (ici les « champions » et les membres des « équipes porteuses »).

La séquence débute donc avec les attentes des émetteurs face au rôle à jouer (rôle attendu). Cette étape prend la forme d'activités que les émetteurs souhaitent voir accomplies par l'acteur central; chacun développant des croyances en regard de ce qui doit ou ne doit pas être fait par les personnes avec qui il interagit. De cette manière, les émetteurs entretiennent un certain nombre d'attentes et établissent des critères d'évaluation vis-à-vis du comportement de l'acteur central. Un rôle émerge de ces attentes (rôle émis). Il correspond à l'ensemble des attentes des émetteurs qui sont communiquées à l'acteur central en vue d'influencer son comportement.

L'acteur central reçoit, avec plus ou moins de distorsion, les attentes envoyées (rôle perçu). Le message reçu par l'acteur central dépendra de sa perception et de son interprétation quant au message transmis par les émetteurs. Cette perception est fonction notamment des pressions des membres émetteurs et d'une variété d'attributs psychologiques personnels. La perception qu'il s'en fait influence et motive directement son comportement de rôle, se conformant ainsi le plus possible aux attentes des émetteurs (rôle réalisé). Ce degré de conformité aux attentes viendra à son tour modifier les attentes des membres émetteurs (boucle de rétroaction). Enfin, ces derniers observent et évaluent le comportement de l'acteur

central en fonction de leurs attentes et de leurs besoins, puis le cycle recommence. En somme, ce modèle permet de mieux saisir le caractère évolutif des rôles. De plus, puisque le cycle est continu (via la rétroaction), chacune des conceptions du rôle évolue également dans le temps.

Le modèle comprend aussi des facteurs contextuels qui viennent influencer le processus de construction du rôle. Katz et Kahn (1978) subdivisent ces facteurs en trois parties, qui sont tous susceptibles d'influencer les rôles à divers niveaux. Premièrement, les facteurs organisationnels se réfèrent aux descriptions d'emploi, à la structure hiérarchique, aux technologies utilisées, aux ressources disponibles, etc. Ces facteurs ont un effet sur le rôle attendu. Ensuite, les facteurs interpersonnels renvoient à la qualité de la relation existant entre l'acteur central et les membres émetteurs. Ce facteur influence les rôles attendus et le rôle perçu alors que les comportements de rôle ont des répercussions sur la qualité de la relation. Enfin, les caractéristiques personnelles de l'acteur central se réfèrent à la personnalité, à l'expérience, au niveau de scolarité, aux motivations et aux valeurs de l'acteur central et qui affectent le rôle perçu ainsi que l'évaluation effectuée par les membres émetteurs vis à vis du comportement de l'acteur central.

Bref, le modèle de Katz et Kahn (1978) démontre bien l'importance à accorder aux attentes des émetteurs (ou destinataires) dans la construction du rôle réalisé. Or, les travaux de Ulrich (1996) entourant les nouveaux rôles des professionnels RH dans l'édification de la GRH à *valeur ajoutée* ne traite pas des attentes des clients que desservent les professionnels RH mais dicte plutôt une marche à suivre pour les satisfaire. Conséquemment, la typologie des rôles RH de Ulrich (1996), bien qu'à première vue pleine de sens, demeure essentiellement prescriptive.

De plus, la vision de Ulrich (1996) sur l'agent de changement offre la promesse d'un rôle qui transcende la gestion traditionnelle des ressources humaines en assumant une évolution évidente des mentalités en matière de GRH, dorénavant capable d'être sensible aux composantes humaines et aux réalités d'affaires en gestion du changement. Or, cette vision sur le concept d'agent de changement RH est-elle réaliste ? La GRH, en tentant de faire la promotion d'une fonction qui ajoute de la valeur, qui travaille à bâtir un avantage concurrentiel solide et qui demeure soucieuse des questions en matière d'innovation et de changements à travers l'organisation s'éloigne-t-elle réellement de son mode de fonctionnement « traditionnel » vers un mode plus « stratégique » et plus actif en matière de gestion du changement ? Quels sont les comportements véritablement émis par les agents de changement RH afin de répondre à ce nouveau rôle ?

#### **4. Les études sur le rôle des professionnels RH comme agents de changement**

Afin de proposer des éléments de réponse à ces questions, nous présentons trois études empiriques qui permettront d'approfondir le rôle d'agent de changement RH au sein des organisations. L'étude de Conner et Ulrich (1996) permettra de mieux comprendre le caractère stratégique que prend la GRH d'aujourd'hui, notamment en matière de gestion du changement. L'étude de Walker et Reif (1999) permettra de dresser quelques comportements pratiques associés au travail de l'agent de changement RH et de faire un diagnostic sur le rôle d'agent de changement RH suite à la confrontation du rôle réalisé des acteurs RH et du rôle attendu des clients qu'ils desservent. Enfin, l'étude de Caldwell (2001) permettra de clarifier la signification d'agent de changement RH en proposant un modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH.

##### **4.1. L'étude de Conner et Ulrich (1996)**

Cette recherche vise à identifier les rôles réalisés des professionnels RH dans le cadre de leurs fonctions. Ce diagnostic permettra d'aider les professionnels RH à mieux comprendre comment ajouter de la valeur dans leur organisation et aider les gestionnaires à entretenir des attentes claires et réalistes face à la contribution de ces professionnels RH. Les auteurs cherchent à répondre à deux questions :

- 1) Basé sur le modèle des quatre rôles des professionnels RH de Ulrich (1996), quel(s) rôle(s) jouent réellement les professionnels RH à l'intérieur des entreprises vers l'atteinte d'une plus grande efficacité et vers la construction d'un avantage concurrentiel ?
- 2) Quelles sont les implications de ces rôles dans le développement de la fonction RH ?

Notre intérêt porte prioritairement sur le rôle de l'agent de changement. Nous présenterons ainsi les données les plus représentatives de ce rôle.

Pour répondre à ces questions, les auteurs ont bâti un questionnaire, pré-testé auprès de 35 praticiens RH, composé de 40 énoncés issus d'une revue exhaustive de la littérature sur les rôles des professionnels RH et de la fonction RH. Les énoncés ont été développés autour des quatre rôles clé de Ulrich (1996), soit le partenaire stratégique, l'agent de changement, le champion des employés et l'expert administratif. Chacun de ces rôles est mesuré à partir de 10 énoncés (voir tableau 7) traduisant différentes activités associées à chacun des rôles et les répondants doivent évaluer, sur une échelle en cinq points, leur niveau d'accord quant aux activités réellement menées à l'intérieur de leur entreprise.

Dans le cadre d'ateliers menés dans différents pays sur la GRH stratégique, un total de 256 questionnaires ont été complétés par les répondants issus d'un échantillon composé de cadres



intermédiaires à membres exécutifs provenant de moyennes et grandes entreprises. Le questionnaire exigeait des répondants de se référer au travail de leurs professionnels RH, permettant d'obtenir des données représentatives de la perception de rôle réalisé de ces praticiens RH quant aux quatre rôles du modèle de Ulrich (1996). Le tableau 6 présente les résultats de l'analyse des données. Au tableau 7, nous présentons les poids de pondération des différents énoncés associés à l'agent de changement RH.

<b>Tableau 6 : Perception des répondants sur leurs rôles joués en organisation</b>				
<b>Rôles</b>	<b>Moyenne sur 50</b>	<b>Écart-type</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Partenaire stratégique	29.738	8.737	8.00	49.00
Agent de changement	29.561	7.728	10.00	49.00
Expert administratif	35.964	5.774	21.00	48.00
Champion des employés	31.582	6.910	14.00	49.00

Source : Conner et Ulrich (1996, page 44)

Tel que prévu par les auteurs, les rôles de champion des employés et d'expert administratif obtiennent des résultats plus élevés que les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement. Ces résultats permettent de constater la présence encore marquée des rôles dits « traditionnels », dans un contexte où l'orientation stratégique est de plus en plus présente dans le discours des professionnels du milieu. Néanmoins, les résultats obtenus traduisent toute une effervescence entourant les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement compte tenu des minimums et maximums obtenus face aux rôles dits « stratégiques » comparativement à ceux dits « opérationnels ». En effet, les écarts-type associés à chacun des rôles reflètent plus d'homogénéité pour les rôles opérationnels et plus de variance dans les rôles stratégiques.

<b>Tableau 7 : Poids de pondération pour les activités liées à l'agent de changement</b>	
<b>Énoncés relatifs à l'agent de changement</b>	<b>Poids</b>
1. HR's credibility comes from making change happen.	0.769
2. HR is seen as a change agent.	0.744
3. HR is an active participant in organization renewal, change, or transformation activities.	0.702
4. HR is measured by its ability to help an organization anticipate and adapt to future issues.	0.678
5. HR works to reshape behavior or helps anticipate future people needs.	0.641
6. HR makes sure that HR processes and programs increase the organization's ability to change.	0.619
7. HR spends time on supporting new behaviors for keeping a firm competitive.	0.610
8. HR helps the organization adopt to change.	0.607
9. HR participates in driving culture change.	0.603
10. HR develops processes and programs to think about future people issues.	0.588

Source : Conner et Ulrich (1996, page 45)

Les efforts de conceptualisation de l'agent de changement RH menés par les auteurs sont louables, mais il demeure que les énoncés rapportés dans le tableau 7 restent très génériques et apportent peu d'informations pratiques sur le travail de l'agent de changement RH. En effet, les énoncés proposés se rattachent surtout à la dimension stratégique du travail de l'agent de changement RH. Seulement, nos recherches cernent plutôt les niveaux opératoires et fonctionnels du changement et nous aurions eu besoin d'informations plus détaillées sur le travail de l'agent de changement RH.

Enfin, quoique la GRH dite « traditionnelle » dans les organisations semble être encore très présente, les résultats de cette recherche démontrent à quel point les rôles RH sont en pleine évolution compte tenu de la grande variabilité enregistrée pour les rôles dits « stratégiques » associés au partenaire stratégique et à l'agent de changement. Ces résultats laissent entendre que la qualité du travail associé à ces rôles est très variable d'une organisation à l'autre et démontrent un intérêt de plus en plus répandu face à la valeur ajoutée de ces rôles en organisation.

#### **4.2. L'étude de Walker et Reif (1999)**

Cette recherche vise à clarifier et à communiquer aux professionnels RH les attentes envers les rôles stratégiques qu'ils doivent jouer et qui leur permettraient d'atteindre leurs objectifs de performance et de développement. Les auteurs cherchent à répondre à deux questions soit :

- 1) Quelles sont les connaissances, les aptitudes et les habiletés essentielles (*core capabilities*) attendues d'un professionnel RH vers l'atteinte d'un rôle dit « stratégique » ?
- 2) Quels sont les comportements attendus (*leadership capabilities*) des professionnels RH qui leur permettraient d'offrir une plus grande valeur ajoutée dans leur prestation de travail ?

Nous concentrerons notre attention sur les résultats entourant la deuxième question puisque nous cherchons à identifier quels sont les comportements d'un agent de changement RH.

Ainsi, pour répondre à la seconde question, les auteurs ont bâti un modèle de 34 comportements observables (*leadership capabilities*) attendus de la part des professionnels RH en regard de cinq enjeux stratégiques (*shaping business strategy, developing HR strategy, leading change, aligning HR process, achieving results*). En matière de gestion du changement (*leading change*), les auteurs ont soulevé huit comportements observables apparaissant comme essentiels pour répondre à cet enjeu (voir tableau 8).

Dans le cadre d'un programme de développement des professionnels RH, ce modèle a été exposé à deux échantillons cible à travers 120 organisations : (1) des professionnels RH et (2)

des « *raters* » qui constituent différents gestionnaires d'affaires, clients internes et autres gestionnaires RH qui occupent des postes exigeant certaines compétences, habiletés et aptitudes contenues dans les modèles proposés. Pour le modèle des « *leadership capabilities* », les auteurs ont demandé aux sujets de répondre, sur une échelle en cinq points, à deux questions qui leur permettront d'évaluer les forces et faiblesses des prestations de travail des professionnels RH :

1. Quelle importance accordez-vous à chacun de ces comportements dans l'atteinte des objectifs d'affaires ?
2. Comment évalueriez-vous le niveau de démonstration de ces comportements de la part des professionnels RH dans leur performance individuelle ?

Le tableau 8 présente les huit comportements associés à l'agent de changement RH ainsi que les résultats obtenus face aux questions des auteurs.

<b>Tableau 8 : Perception des répondants sur le rôle attendu/réalisé d'agent de changement RH</b>		
	<b>Professionnels RH</b>	<b>Raters</b>
1. Builds a shared urgency for change	3.5	3.6
2. Motivates/involves stakeholders	<b><u>3.4</u></b>	3.7
3. Communicates the impact of change	3.8	3.9
4. Empowers people	3.6	3.8
5. Integrate change initiatives	<b><u>3.3</u></b>	3.7
6. Operates across borders	3.6	3.9
7. Promotes needed change	<b><u>3.5</u></b>	<b><u>3.7</u></b>
8. Establishes success measures	<b><u>3.2</u></b>	<b><u>3.5</u></b>

Source : Walker et Reif (1999, pages 27 et 28)

En ce qui a trait à l'enjeu lié à la gestion du changement, l'ensemble des gestionnaires perçoivent leurs professionnels RH comme étant plus efficaces dans l'implantation et la mise en œuvre du changement que dans leurs efforts d'initier et de promouvoir le changement. En effet, les professionnels RH sont perçus comme de bons communicateurs en regard d'un changement à venir (énoncé #3), qui favorisent et encouragent l'implication des personnes lors du déploiement d'un changement (énoncé #4) et qui n'hésitent pas à étendre leur champ d'application vers les autres unités d'affaires de leur organisation (énoncé #6). Néanmoins, leur capacité à instaurer un sentiment d'urgence face au changement (énoncé #1), à établir des indicateurs de mesure du succès (énoncé #8) et à promouvoir la nécessité de changer (énoncé #7) obtiennent des résultats moins reluisants.

Aussi, les résultats présentés en caractère gras et souligné représentent les comportements qui affichent les écarts les plus significatifs entre l'importance relative que leur allouent les

répondants et le niveau de démonstration de ces comportements - traduisant l'importance d'agir et d'allouer des efforts supplémentaires dans ces différents champs. Par exemple, pour l'énoncé #5, les professionnels RH ont estimé une importance relative plus forte que les autres gestionnaires, mais soulignent le peu de considération qu'ils allouent à cette question, contrairement aux gestionnaires qui semblent moins sévères dans leur perception face à cette activité.

Enfin, ces écarts obtenus démontrent bien les attentes des gestionnaires face aux contributions des professionnels RH dans leur organisation et met en lumière les besoins non répondus auxquels il faudra ultimement satisfaire. Cette étude permet donc de diagnostiquer les forces et les pistes de travail face à la contribution des professionnels RH. Aussi, cette étude offre quelques comportements associés à l'agent de changement RH. Bien que ceux-ci nous semblent encore très généraux, nous retenons :

- La promotion et l'établissement d'un sentiment d'urgence sur le besoin de changer que nous associerons à la phase de préoccupations #1.
- La communication des impacts du changement que nous associerons aux phases de préoccupations #2 et #3.

#### **4.3. L'étude de Caldwell (2001)**

Cette étude cherche à clarifier et à identifier la variété de construits qui se rattachent à l'agent de changement de manière à offrir une meilleure signification à cette expression généralement « fourre-tout ». L'auteur cherche à répondre à question suivante :

- 1) Quels rôles sont véritablement réalisés par les professionnels RH dans leurs efforts en matière d'innovation, de changements organisationnels et culturels ?

Pour répondre à cette question, l'auteur a fait parvenir par la poste des questionnaires aux professionnels RH regroupant un échantillon de 350 entreprises sélectionnées aléatoirement à partir d'une liste des 500 plus grandes entreprises du Royaume-Uni regroupant les industries principales du territoire. Les sondés étaient exposés à un modèle « éclaté » des rôles relatifs à la gestion du changement (inspiré du modèle de Storey, 1992) et devaient spécifier leur propre rôle face à cette typologie en positionnant leur réponse sur une échelle en cinq points. Les quatre rôles proposés étaient :

1. Conseiller (*Adviser*) : Qui offre activement son expertise et ses conseils aux gestionnaires et aux professionnels RH.
2. Fournisseur de service (*Service provider*) : Qui offre des services professionnels en matière de GRH, tout en assurant assistance et support au besoin.

3. Régulateur (*Regulator*) : Qui formule, fait la promotion, surveille et contrôle les pratiques et politiques RH.
4. Agent de changement (*Change agent*) : Qui encourage et met de l'avant les processus de changements organisationnels et culturels.

Suite à l'envoi postal, 98 questionnaires ont été complétés majoritairement par des professionnels RH (dont des membres exécutifs relevant de la fonction RH et des directeurs RH se rapportant aux membres exécutifs) et par des cadres senior. Le taux de réponse de 28% est qualifié de raisonnable par l'auteur compte tenu du mode de distribution des questionnaires et de la durée approximative (40-45 minutes) pour y répondre. Le questionnaire comprenait 12 sections regroupant 134 énoncés majoritairement relatifs à la relation entre la GRH, le changement de culture organisationnelle et le rôle des professionnels RH en matière de gestion du changement. De plus, 12 entrevues individuelles aux questions semi-structurées ont été menées avec des répondants qui se sont portés volontaires. Ces entrevues visaient à explorer plus en détails les enjeux perçus comme importants par les répondants via les questionnaires.

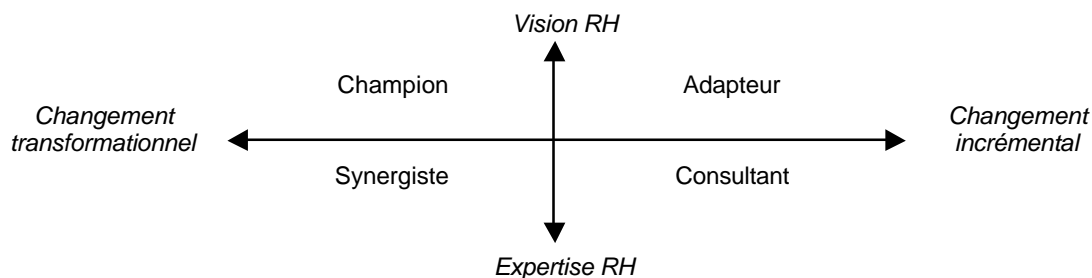
Comme le présente le tableau 9, les résultats obtenus laissent apparaître un lien de plus en plus important entre la gestion du changement et la GRH. À ce niveau, les rôles les plus communs sont ceux de conseiller et d'agent de changement avec respectivement 82% et 68% considérant ces rôles comme principaux (*main*) et significatifs (*significant*).

<b>Rôles</b>	<b>Main Role</b>	<b>Significant Role</b>	<b>Moderately important Role</b>	<b>Small Role</b>	<b>Very minor Role</b>
<i>Adviser</i>	35 %	47 %	14 %	2 %	1 %
<i>Change agent</i>	21 %	47 %	18 %	12 %	2 %
<i>Service provider</i>	9 %	40 %	27 %	15 %	9 %
<i>Regulator</i>	6 %	26 %	38 %	22 %	8 %

Source : Caldwell (2002, page 39)

Puisque la gestion du changement apparaît maintenant comme un enjeu majeur en GRH, l'auteur a voulu créer un modèle plus systémique du rôle de l'agent de changement permettant d'en découvrir sa vraie nature en organisation. Grâce aux résultats obtenus des questionnaires et des données recueillies via les entrevues individuelles, l'auteur, inspiré par les travaux de Ulrich (1996), a développé une nouvelle typologie du rôle d'agent de changement de manière à mieux représenter les rôles consentis à la gestion du changement dans la fonction RH (voir illustration 4).

**Illustration 4 :**  
**Modèle des rôles réalisés d'agent de changement RH (Caldwell, 2001)**



Source : Caldwell (2001, page 39)

Bien que conscient que les rôles consentis à la gestion du changement dans la fonction RH sont souvent des rôles qui se chevauchent et entrent parfois en conflit, Caldwell (2001) propose une définition des quatre rôles contenus dans son modèle. Le **champion du changement** représente les directeurs RH et autres exécutifs RH en position d'autorité, et donc de crédibilité selon l'auteur, qui ont la capacité d'envisager à l'avance, d'initier et d'implanter stratégiquement des politiques RH innovatrices en matière de changement. Caldwell (2001) apparente le « *change champion* » au leader transformationnel qui possède la capacité d'intégrer la stratégie d'affaires à la stratégie RH tout en facilitant le changement à travers la mise en œuvre de nouveaux processus. Le champion du changement offre un juste équilibre entre le rôle de spécialiste RH et le rôle de gestionnaire qui gère le risque, possède une vision d'affaires et des habiletés politiques. L'**adapteur du changement** représente les cadres intermédiaires RH, généralistes RH ou spécialistes RH qui portent et supportent le changement à travers les unités d'affaires et les différentes fonctions de l'entreprise. Sensibles aux réalités quotidiennes et aux opérations courantes de l'entreprise, ces individus s'activent à traduire la vision du changement des « *change champions* » en actions pratiques et réalistes qui permettront une mise en œuvre efficace du changement. Le **consultant du changement** représente les professionnels RH, spécialistes RH ou consultants externes qui possèdent une expertise, des connaissances techniques et de l'expérience dans l'implantation de différents projets de changement. Ils s'activent ainsi à déployer un projet de changement spécifique en usant de leurs expertises respectives pour assurer une mise en œuvre efficace. Enfin, le **synergiste du changement** représente les cadres seniors RH ou les consultants RH de haut niveau capables de coordonner stratégiquement, intégrer et mettre en œuvre des projets de changement d'envergure à travers l'organisation entière. À ce titre, ils peuvent guider les actions des « *change consultants* » ou autres joueurs associés au projet de changement tout en assistant le travail des « *change champions* ».

Néanmoins, il faut retenir que cette typologie relative à l'agent de changement n'a pas été vérifiée empiriquement et demeure plutôt issue des données recueillies suite à l'étude de

Caldwell (2001). Aussi, l'auteur ne fournit pas de comportements observables ou d'activités détaillées face à ces nouveaux rôles. De plus, les quatre rôles originalement mesurés étaient développés à partir du modèle de Storey (1992). L'auteur mentionne toutefois avoir modifié, adapté et abrégé chacune des définitions associées aux rôles pour être en mesure de les transposer en « format sondage ». Or, l'article n'offre pas de détails sur ces dites modifications, ni sur les raisons qui ont motivé l'auteur à effectuer ces ajustements en regard du modèle original, pas plus qu'il n'offre de détails sur les 134 énoncés contenus dans le questionnaire qui avaient permis de les mesurer. Nous retenons principalement de cette étude l'omniprésence des questions entourant la gestion du changement dans le travail des professionnels RH ainsi que la confirmation que ces questions ne relèvent pas uniquement d'une logique stratégique. En effet, le modèle des rôles consentis à la gestion du changement par les professionnels RH nous expose à quatre rôles qui s'articulent tant au niveau stratégique (champion et synergiste) que fonctionnel et opératoire (adapteur et consultant).

#### ***4.4. Bilan des connaissances acquises à travers la littérature théorique et les études empiriques***

Nous retenons de l'ensemble des études présentées l'omniprésence des activités de gestion du changement dans le travail quotidien des professionnels RH, et ce, notamment grâce à l'étude de Conner et Ulrich (1996), de Walker et Reif (1999) et de Caldwell (2001) qui font la démonstration du rôle réalisé à ce sujet. Ainsi, la lecture des problématiques humaines et la compréhension du phénomène humain en contexte de changement organisationnel n'est plus une histoire d'association logique à la GRH mais plutôt relève de véritables responsabilités auxquelles la fonction RH s'active dorénavant à répondre. Les professionnels RH y jouent donc un rôle actif, bien qu'il y soit souvent ambigu et peu reconnu. En effet, l'étude de Conner et Ulrich (1996) ainsi que celle de Walker et Reif (1999) offrent le portrait d'une GRH encore très traditionnelle en entreprise, mais qui démontre des signes évidents de transition vers une GRH plus stratégique et soucieuse des questions entourant la gestion du changement.

L'étude de Conner et Ulrich (1996) et de Walker et Reif (1999) proposent des comportements et/ou activités identifiés comme étant essentiels au professionnel RH agissant à titre d'agent de changement. Ils témoignent et consolident peu à peu le rôle attendu des professionnels RH en matière d'agent de changement. L'ingéniosité de Walker et Reif (1999) d'avoir confronté le discours des leaders RH à celui des autres gestionnaires nous apparaît particulièrement intéressante quant à la volonté des auteurs, en comparant la situation actuelle à la situation désirée, de rester près des attentes des clients internes dans la construction du rôle à réaliser de la part des professionnels RH désignés pour y répondre.

Seulement, il nous apparaît important de distinguer les activités de conception, d'implantation et de mise en œuvre du changement (orientation plus stratégique), de celles liées à la facilitation de l'introduction d'un changement (orientation plus opératoire). Or, les comportements et activités attendus qui ressortent de ces études rejoignent majoritairement l'orientation dite « stratégique » où le professionnel RH développe une vision sur les changements à venir et en fait une réalité. Il nous faudrait maintenant tâcher d'établir des comportements précis ou interventions pratiques à mener pour satisfaire aux exigences des individus exposés au changement et ainsi agir à titre d'agent de changement.

En somme, bien que la littérature empirique démontre des efforts évidents dans la clarification du rôle d'agent de changement et de ses implications en organisation, nous retiendrons que la littérature entourant le concept agent de changement et de son rôle dans la fonction RH à *valeur ajoutée* (ou stratégique) demeure encore aujourd'hui très prescriptive et peu explicite relativement aux gestes de l'agent de changement RH qui désire faciliter l'introduction d'un changement. Cependant, nous saluons les efforts de Walker et Reif (1999) d'avoir précisément cerné les attentes des clients internes menant à la construction du rôle réalisé de la part des professionnels RH. Nous croyons en effet que tous les acteurs impliqués par un projet de changement, tant la haute direction, les gestionnaires, responsables de projets que les destinataires, entretiennent des attentes. La théorie des phases de préoccupations peut ainsi constituer une grille de lecture intéressante face aux attentes entretenues par les individus exposés au changement. En effet, la nature des préoccupations vécues fait émerger chez les destinataires des attentes face aux personnes d'autorité qui seront chargées d'y répondre. Que ce soit au besoin d'obtenir de l'information relative aux répercussions sur les emplois, à la nécessité de changer ou au soutien offert pour être en mesure de mieux s'adapter à la nouvelle réalité, les destinataires s'attendent à être exposés à des gestes organisationnels qui vont répondre à leurs inquiétudes et les aider à transiter vers de nouveaux apprentissages. En plus, puisque la GRH travaille désormais à des enjeux relatifs à la gestion du changement, nous croyons que les professionnels RH ont un rôle à jouer en ce sens et peuvent ainsi se charger d'émettre certains de ces « gestes organisationnels » susceptibles de faciliter la mise en œuvre du changement.

Aussi, il apparaît que les cas réussis de transformation organisationnelle sont caractérisés par un recours flexible et adapté aux principes et aux étapes classiques des processus de changement organisationnel (Fabi, Martin et Valois, 1999). La théorie des phases de préoccupations nous fournira justement une source d'interprétation du processus individuel du changement, permettant de lire, de comprendre, d'interpréter et de prédire les phénomènes psychologiques vécus par les destinataires du changement tout au long de la période de mise



en œuvre du changement. Ces points de repères nous permettront d'une part de mieux comprendre les réactions des destinataires, et d'autre part, de proposer des interventions adaptées tout au long de la mise en œuvre afin de réussir le projet de changement.

Dans le cadre de cette étude, nous limiterons ainsi notre conceptualisation du rôle du professionnel RH à la toute première étape du modèle de Katz et Kahn (1978), soit au rôle attendu. Cette conception du rôle nous permettra de mesurer les attentes des destinataires du changement en relation avec les préoccupations que le professionnel RH aura à apaiser, permettant de faciliter le déploiement du changement. Cette conception apparaît comme étant fondamentale au reste des actions à mener du fait qu'elle conduit et oriente les comportements à adopter pour répondre aux attentes soulevées. Notre principal intérêt vient donc à s'attarder aux attentes des destinataires du changement dans la constitution du rôle à réaliser pour faciliter le processus de mise en œuvre du changement. La délimitation du rôle attendu nous permettra aussi d'établir une perception générale quant au travail du professionnel RH en matière de GRH stratégique; le niveau d'attente quant au rôle d'agent de changement RH étant représentatif du caractère traditionnel ou stratégique que prend la GRH dans l'organisation d'aujourd'hui.

## **CHAPITRE 2 : LE MODÈLE CONCEPTUEL**

Ce deuxième chapitre vise à élaborer un modèle conceptuel qui supporte notre recherche. Dans un premier temps, nous présenterons un tableau synthèse des interventions à privilégier pour faciliter le passage des destinataires à travers le modèle des phases de préoccupations. Nous présenterons ensuite les appuis théoriques qui ont permis la proposition de ces interventions et expliquerons ces choix en fonction des réactions individuelles associées à chacune des sept phases de préoccupations. Enfin, nous établirons les questions de recherche liées à cette étude.

### **1. L'établissement du modèle conceptuel**

Selon Hall et Hord (1987), les préoccupations des destinataires ne sont pas fixes. Néanmoins, le passage à travers les phases de préoccupations ne peut être forcé, mais plutôt facilité via un support et une assistance continue. Ce passage, d'une phase à une autre, exige une réponse jugée satisfaisante par les destinataires en regard des préoccupations du moment. L'assouvissement d'une préoccupation est donc fonction des interventions auxquelles les destinataires sont exposés et qu'ils jugent comme étant appropriées pour satisfaire leurs inquiétudes.

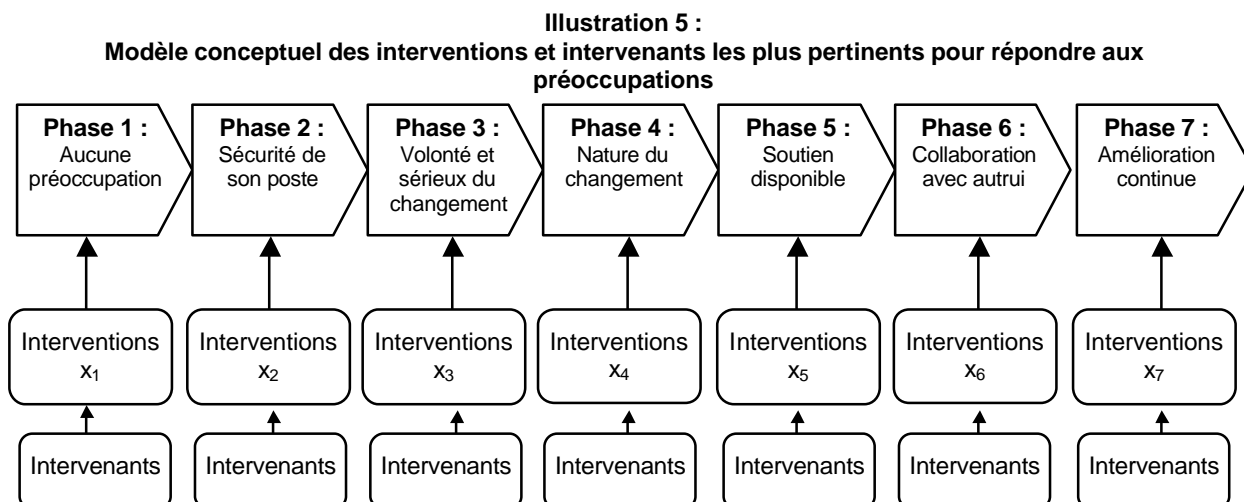
Selon Schaafsma (1997), le succès d'une implantation peut être lié à la capacité des gestionnaires de lire et de comprendre les préoccupations des destinataires, puis de cibler stratégiquement leurs interventions pour faciliter la mise en œuvre du changement. Ainsi, un diagnostic éclairé des préoccupations des destinataires constitue un guide d'action utile pour diffuser des interventions qui répondent aux besoins du moment. Suite à ce diagnostic, l'agent de changement a la responsabilité d'agir, de faire quelque chose ou d'intervenir suite à l'évaluation des préoccupations des destinataires puisque chaque intervention se répercute, d'une ampleur variée, sur l'ensemble du processus de changement en favorisant le déploiement du projet (Huling, Hall, Hord et Rutherford, 1983, dans Hall et Hord, 1987).

De plus, il apparaît que les interventions ne doivent pas et ne peuvent pas être exclusivement menées par une même personne (Hall et Hord, 1987). Cette proposition est conforme aux idées de Rondeau (1999) sur le fait que le changement n'est pas le fait d'un ou de quelques acteurs mais qu'il s'agit plutôt d'un phénomène social qui concerne tous les acteurs touchés. D'ailleurs, Ulrich (1996) souligne que les professionnels RH qui agissent à titre d'agent de changement ne sont pas tous nécessairement appelés à supporter entièrement le changement, mais doivent aussi être en mesure de le mettre en œuvre et de faciliter son implantation en usant d'interventions pertinentes. En fait, déléguer certaines responsabilités à

travers des équipes porteuses permet de se rapprocher des besoins des destinataires et d'assurer des interventions plus individualisées. Ainsi, les attentes des destinataires ne se centrent pas entièrement sur une même personne, évitant ainsi de lui imposer de lourdes responsabilités qui peuvent s'avérer difficiles à combler.

Dans l'ensemble, le caractère unique de chaque situation de changement permet difficilement de dresser un éventail d'interventions gagnantes et profitables à tout coup. Il est donc peu recommandé d'instaurer à l'avance d'un plan d'action qui assurera une mise en œuvre du changement efficace puisqu'il est impossible de prédire quelles seront les préoccupations les plus intenses des destinataires et à quel moment elles seront vécues. Pour cette raison, l'agent de changement sensible au phénomène humain à l'égard du changement peut s'inspirer du modèle des phases de préoccupations pour guider son action grâce à une grille d'analyse des différentes préoccupations susceptibles d'émerger durant le processus de mise en œuvre du changement. En étant sensibilisé à la manifestation de ces préoccupations et de la manière dont elles peuvent être vécues, l'agent de changement peut dresser un plan d'action général mais ciblé à chacune des phases de préoccupations tout en gardant en tête une idée globale de tout le processus de changement.

Sans vouloir se positionner dans une logique prescriptive et universelle, nous avons donc cherché à outiller les agents de changement d'une série d'**interventions** qui pourraient répondre aux préoccupations des destinataires et provoquer ainsi l'ascension vers d'autres phases. Compte tenu de la variété et du caractère unique des réactions que l'on retrouve à travers les **sept phases de préoccupations**, nous chercherons aussi à identifier les **intervenants** les plus appropriés pour mettre de l'avant chacune des interventions associées à chacune des phases de préoccupations. L'illustration 5 démontre bien le lien entre ces variables.



Suite à nos recherches sur les rôles des professionnels RH en organisation, nous croyons que le professionnel RH peut jouer un rôle actif dans la mise en œuvre d'un projet de changement. En regard de la théorie des phases de préoccupations, nous croyons en effet que le professionnel RH devrait s'activer à répondre au moins à certaines phases de préoccupations afin de faciliter l'adoption individuelle des destinataires. Néanmoins, nous ne savons pas quelles sont les attentes des destinataires sur le rôle attendu des professionnels RH en fonction de la théorie des phases de préoccupations comme source d'interprétation de leur vécu durant un processus de changement.

Bareil et Savoie (1999) ont proposé un guide d'interventions ciblées et séquentielles afin d'aider les gestionnaires à faciliter la transition des destinataires. Chacune des phases y est présentée comme une problématique à gérer qui poursuit un objectif précis et qui est supporté par des interventions susceptibles d'y répondre et de faire cheminer les destinataires vers les phases suivantes. Toutefois, le guide d'interventions de Bareil et Savoie (1999) n'a pas été vérifié empiriquement, il est plutôt le résultat de leurs recherches qualitatives menées avec la théorie des phases de préoccupations et de certains constats issus de leurs travaux. Notre apport viendra de l'enrichissement de ce guide d'interventions via les différents articles et études qui ont traité d'interventions en changement ainsi que de l'avancée des travaux de Bareil en regard du modèle. Nous nous sommes limités à six propositions d'interventions par phase de préoccupations, cherchant volontairement à user des interventions qui nous apparaissent les plus pertinentes pour faciliter le passage entre les phases. Le tableau 10 présente ces propositions d'interventions ainsi que leurs appuis théoriques, selon notre recension de la documentation. Les phases y sont présentées selon l'ordonnement et les appellations de Bareil et Savoie (1999).

**Tableau 10 :**  
**Tableau des interventions par phase de préoccupations**

Phase	Propositions d'interventions	Appui théorique
1. Aucune préoccupation	1. Me démontrer les limites de notre mode de fonctionnement actuel.	Ulrich (1996); Fabi, Martin et Valois (1999); Rondeau (1999)
	2. Me démontrer comment le changement me sera utile dans mon travail quotidien.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); Ulrich (1996); Fabi, Martin et Valois (1999); Rondeau (1999)
	3. M'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); « Bareil et Savoie (1999); Fabi, Martin et Valois (1999); Applebaum et Wohl (2000); Bareil et Gagnon (2002)
	4. Me parler fréquemment du changement à venir.	Bareil et Gagnon (2002)
	5. Encourager les employés les plus motivés par le changement à venir m'en parler.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); Bueno (1997); Bareil et Savoie (1999); Bareil et Gagnon (2002)
	6. Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail.	Buono (1997)
2. Sécurité de son poste	1. Me préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.).	Bourque (1995); Bareil et Savoie (1999); Fabi, Martin et Valois (1999); Walker et Reif (1999); Applebaum et Wohl (2000)
	2. M'informer des impacts du changement sur mon travail (mes tâches, mes responsabilités, etc.)	Macadam (1993) ; Bareil et Savoie (1999); Walker et Reif (1999)
	3. Me préciser les critères de sélection des « survivants » au cas où mon organisation doit procéder à des licenciements.	Macadam (1993) ; Bourque (1995); Fabi, Martin et Valois (1999); Applebaum et Wohl (2000)
	4. Discuter de mon nouvel environnement de travail (lieu de travail, réseau social, etc.).	Bareil et Savoie (1999)
	5. M'informer de mon nouvelles conditions de travail (salaire, compétences, évaluation du rendement, carrière, etc.).	Bareil et Savoie (1999); Fabi, Martin et Valois (1999)
	6. Me rassurer sur la valeur de ma contribution à l'organisation.	
3. Volonté et sérieux du changement	1. Me présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.).	Buono (1997) ; Bareil et Savoie (1999); Cornet (1999); Fabi, Martin et Valois (1999); Rondeau (1999)
	2. Me démontrer les avantages et les inconvénients du changement.	Buono (1997) ; Bareil et Savoie (1999); Cornet (1999); Fabi, Martin et Valois (1999); Rondeau (1999)
	3. Me démontrer les bénéfices du changement pour mon organisation.	Buono (1997) ; Bareil et Savoie (1999); Cornet (1999); Fabi, Martin et Valois (1999); Rondeau (1999); Walker et Reif (1999)
	4. Me rappeler les succès des changements antérieurs dans mon organisation.	Rondeau (1999)
	5. Me présenter les membres de l'équipe de projet de changement ainsi que ses rôles et son mandat à long terme dans l'organisation.	
	6. Me démontrer qu'un budget suffisant a été alloué pour la réalisation du changement.	

*Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*

<b>Phase</b>	<b>Propositions d'interventions</b>	<b>Appui théorique</b>
4. Nature du changement	1. Répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); Applebaum et Wohl (2000)
	2. M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).	Bareil et Savoie (1999); Fabi, Martin et Valois (1999)
	3. Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) destinés exclusivement au changement, à sa mise en œuvre et à son utilisation.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987)
	4. Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à me parler de leur expérience.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987) ; Bareil et Savoie (1999) ; Fabi, Martin et Valois (1999)
	5. Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions/réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); Macadam (1993)
	6. M'offrir des informations sur l'avancée du projet de changement et sur les gains réalisés jusqu'à présent.	Fabi, Martin et Valois (1999); Bareil et Gagnon (2002)
5. Soutien disponible	1. M'offrir des sessions de formation à l'égard du changement.	Macadam (1993) ; Bareil et Savoie (1999); Fabi, Martin et Valois (1999); Rondeau (1999) ; Bareil et Gagnon (2002)
	2. Identifier certains employés plus habiles avec le changement que je pourrais consulter en cas de problème.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); Fabi, Martin et Valois (1999)
	3. Faire le suivi de mes succès et difficultés lors de mon adaptation.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); Macadam (1993) ; Fabi, Martin et Valois (1999) ; Bareil et Savoie (1999) ; Bareil et Gagnon (2002)
	4. M'allouer du temps pour assimiler mes nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement.	Bareil et Savoie (1999) ; Rondeau (1999) ; Applebaum et Wohl (2000)
	5. Tenir compte de ma période d'adaptation au changement lors de l'évaluation de ma performance.	Applebaum et Wohl (2000)
	6. M'aider à établir un plan d'action pour faciliter mon adaptation.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987)

*Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*

<b>Phase</b>	<b>Propositions d'interventions</b>	<b>Appui théorique</b>
6. Collaboration avec autrui	1. Regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); Blanchard (1995); Grenier (1997); Schaafsma (1997); Bueno (1997); Bareil et Savoie (1999); Fabi, Martin et Valois (1999) ; Rondeau (1999); Applebaum et Wohl (2000); White et Myers (2001); Bareil et Gagnon (2002)
	2. Me demander à titre de coach ou d'expert pour faciliter l'adaptation de collègues.	Blanchard (1995); Grenier (1997) ; Bareil et Savoie (1999) ; Ellinger, Watkins et Barnas (1999); Bareil et Gagnon (2002)
	3. M'offrir la possibilité de transférer mon expertise en regard du changement à d'autres groupes internes	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); Blanchard (1995); Grenier (1997); Schaafsma (1997); Bueno (1997); Bareil et Savoie (1999); Ellinger, Watkins et Barnas (1999);Fabi, Martin et Valois (1999) ; Rondeau (1999); Applebaum et Wohl (2000); White et Myers (2001)
	4. M'allouer du temps durant le travail pour m'adonner à des activités de co-développement avec d'autres.	Ellinger, Watkins et Barnas (1999); Applebaum et Wolh (2000) ; Bareil et Gagnon (2002)
	5. Mettre en place des mécanismes de communication pour faciliter les échanges entre mes collègues et moi (intranet, comités, réunions, cercles de qualité, etc.).	White et Myers (2001)
	6. M'encourager à partager mes trucs d'adaptation à propos du changement.	Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987); Grenier (1997); Fabi, Martin et Valois (1999) ; Bareil et Gagnon (2002)
7. Amélioration continue	1. Créer des réseaux d'experts pour canaliser les idées et fournir des propositions d'amélioration face au changement.	Bareil et Savoie (1999) ; Ellinger, Walkins et Barnas (1999); Bareil et Gagnon (2002)
	2. M'aider à établir des attentes réalistes en regard des propositions d'amélioration du changement.	Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall (1987); Bareil et Gagnon (2002)
	3. Assurer un suivi à mes propositions d'amélioration du changement.	Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall (1987)
	4. M'encourager à soumettre des propositions d'amélioration du changement.	Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall (1987); Bareil et Savoie (1999); Applebaum et Wohl (2000)
	5. Me fournir l'accès à des ressources qui me permettraient de tester mes propositions d'amélioration du changement.	Bareil et Savoie (1999); Bareil et Gagnon (2002)
	6. M'impliquer dans l'examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation du changement en vue d'améliorer les prochaines mises en oeuvre.	Buono (1997); Schaafsma (1997); Lloyd-Walker et Cheug (1999); Rondeau (1999); Applebaum et Wolh (2000)





### **1.1. Phase 1 : Aucune préoccupation**

Cette première phase du modèle apparaît, lorsqu'à l'annonce du changement, le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement. Il se montre donc indifférent à cette annonce et nie le changement en l'ignorant. Vu de l'extérieur, cette attitude donne l'impression que les destinataires ne prennent pas la nouvelle du changement au sérieux. Ils poursuivent ainsi leur travail comme si rien n'avait été annoncé et attendent des preuves de changement plus concrètes avant de s'adapter.

Bareil et Savoie (1999) proposent à ce stade des interventions qui visent à déstabiliser le destinataire afin qu'il prenne conscience de la réalité du changement à venir. Walker et Reif (1999) soulignaient l'importance de faire la promotion du besoin de changer et d'établir un sentiment d'urgence sur la nécessité de changement. Cette première phase de préoccupations s'apparente donc à un choc pour le destinataire où il y voit la fin d'un statu quo ou d'un équilibre réconfortant. Ainsi, les auteurs soulignent qu'il est inutile de bombarder le destinataire de toutes sortes de renseignements, mais proposent plutôt de lui présenter des faits et des données vérifiables afin d'affirmer la détermination de l'organisation face au changement à venir. Plus pratiquement, Ulrich (1996) soulève la notion de construction de sens des destinataires face à l'introduction prochaine du changement, notamment en précisant la nécessité de changer, en démontrant, données à l'appui, les limites du mode de fonctionnement actuel et l'utilité du changement préconisé sur le travail à court et à long terme.

Rondeau (1999) ajoute à cela que l'interprétation que fait la haute direction du besoin de changer agit comme principal déclencheur du changement. Selon l'auteur, cette construction de sens se fera via un ensemble d'activités d'orientation (clarification de la nature même du projet de changement, des objectifs poursuivis, du modèle organisationnel visé) afin de mieux comprendre en quoi le modèle actuel s'avère insatisfaisant et ce qu'il faut faire pour corriger la situation. De cette manière, les destinataires pourront partager plus facilement la vision du projet de changement et demeurer plus concentrés sur un résultat jugé satisfaisant.

Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987) soulèvent l'importance de reconnaître au départ que le peu de considération alloué au changement est prévisible et raisonnable et qu'aucune question à son sujet est futile. Ils proposent donc d'aider les destinataires à voir comment le changement peut leur être utile dans leur travail quotidien. Si possible, impliquer les destinataires, ou certains d'entre eux, dans les discussions relatives au changement peut justement permettre de susciter leur intérêt et créer un mouvement favorable à son introduction (Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall, 1987; Bareil et Savoie, 1999; Applebaum et Wohl, 2000). En fait, impliquer le destinataire dans les décisions ou lui offrir l'opportunité de

transmettre son opinion l'incite à se sentir plus important, responsable et libre de mettre à profit son intelligence, son jugement et ses compétences. Cette implication peut, par exemple, se concrétiser par le simple fait d'allouer des rôles (formateur, expert, communicateur, etc.) à certains destinataires, créer une équipe de projet pour faciliter le venue du changement, intégrer progressivement le sujet du changement lors des réunions d'équipe pour réitérer la venue imminente du projet et de discuter des actions à venir pour introduire son implantation (Bareil et Gagnon, 2002). Selon Fabi, Martin et Valois (1999), le temps et l'énergie investis dans les démarches de consultation et d'implications authentiques augmentent significativement les probabilités de succès de tout le processus de changement.

Aussi, pour favoriser un mouvement favorable au changement à venir, quelques auteurs proposent d'assurer une bonne visibilité des destinataires qui sont enthousiasmés face au changement en les encourageant à parler du changement entre eux (Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall, 1987 ; Buono, 1997 ; Bareil et Savoie, 1999). Pour ce faire, Buono (1997) propose l'établissement de rencontres entre les destinataires semblables à des ateliers informatifs ou à des groupes de discussions de manière à créer un consensus sur l'utilité de changer. L'auteur prévient aussi les intervenants de rester cohérents avec les messages envoyés aux destinataires et de démontrer l'exemple pour éviter l'apparition de différentes formes de frustration auprès des destinataires qui seraient confrontés à des messages contradictoires. En somme, les conduites des gestionnaires jouent un rôle central dans le processus de changement compte tenu de leur valeur communicative, ce qui implique ainsi la nécessaire cohérence entre le discours des dirigeants et leurs actions de gestion (Fabi, Martin et Valois, 1999; Appelbaum et Wolh, 2000). Selon les auteurs, un manque à ce niveau est généralement rapidement relevé par les destinataires et affecte sérieusement la crédibilité des figures dirigeantes ainsi que le changement qu'ils mènent et veulent justifier. Les auteurs soulignent que les destinataires accordent parfois davantage d'importance aux gestes qu'aux paroles !

Enfin, Buono (1997) démontre l'utilité de souligner le passé et de faciliter le passage à une nouvelle réalité grâce à ses recherches menées lors de la fusion/acquisition de deux entreprises. Lors de ce changement majeur, l'entreprise acquéreuse avait mis de l'avant quelques événements spéciaux (*ending rituals* et *welcoming events*) de manière à aider les employés à développer leur identité face à la nouvelle entreprise consolidée. Afin de tourner une page d'histoire sur les deux entreprises, une photographie a été prise de tous les employés devant le bâtiment de l'entreprise acquéreuse. Cette image a été placée dans un endroit à grande visibilité (*wall of history*) de l'entreprise acquéreuse afin de capturer

l'évolution de l'organisation. L'auteur souligne que le succès de ces interventions repose sur l'implication continue de tous les employés au déploiement de ces activités.

### **1.2. Phase 2 : Sécurité de son poste**

Cette phase de préoccupations débute lorsque le destinataire est préoccupé par les pertes auxquelles il peut être exposé (perte de sécurité, de relations ou de territoire), ce qui fait croître son sentiment d'incertitude et de confusion. Cet inconfort est directement lié aux inquiétudes égocentriques que suscite le changement. Ainsi, le destinataire s'interroge sur le maintien de son poste et sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités futures, son statut, son pouvoir décisionnel et son réseau social.

Cette phase de préoccupations est intimement liée à un phénomène issu d'une analogie aux survivants des camps de concentration en Allemagne : le syndrome du survivant. Selon Bourque (1995), le syndrome du survivant est un malaise que vivent les employés confrontés à des coupures massives de personnels. Ce malaise impose à ces employés une dose de stress intense lié à la peur de perdre leur emploi et l'insécurité entourant l'anticipation de conséquences négatives. Cet état d'incertitude engendre rapidement de la frustration, voire même de la colère, pour les employés qui cherchent en vain des réponses à leurs questions pour se protéger de l'arbitraire et de l'échec. Les sentiments d'injustice, de déloyauté et de méfiance se traduisent à travers les demandes insatiables d'information ou de blâmes à l'intention des figures d'autorité en place. Chez les survivants, les manifestations négatives prennent la forme de résignation, de peur, de dépression, de réduction du sentiment d'appartenance ou de degré d'engagement organisation, ou encore, la perte de confiance envers les cadres de l'organisation (Fabi, Martin et Valois, 1999). Même plusieurs mois après les compressions, les survivants éprouvent encore de la tristesse, de la fatigue et de la culpabilité (Bourque, 1995). Leur estime personnelle, leur assurance et leur motivation au travail sont réduites, faisant place à une sorte de désillusion, de désintéressement et de perte de contrôle de leur environnement.

Pour répondre et éviter pareille situation, les interventions préconisées lors de cette phase cherchent à rassurer le destinataire, ou du moins, à le tenir informé des incidences du changement sur ses conditions (Bareil et Savoie, 1999). D'ailleurs, plusieurs auteurs recommandent de combattre le désir de l'organisation de demeurer muette sur la situation réelle (Macadam, 1993 ; Bourque, 1995; Buono, 1997; Bareil et Savoie 1999; Fabi, Martin et Valois, 1999; Walker et Reif, 1999; Applebaum et Wohl, 2000). Laisser les destinataires trop longtemps dans l'incertitude risquerait de détériorer le climat de travail et créer un stress inutile pour les destinataires.

Ainsi, Fabi, Martin et Valois (1999) s'entendent sur la nécessité de préciser rapidement le nombre de postes abolis, les critères régissant ces abolitions, ainsi que les mesures de support et de relocalisation mises en place. Bareil et Savoie (1999) quant à eux imposent à l'organisation de la transparence relativement aux conséquences du changement sur les méthodes de travail tout en se montrant le plus précis possible quant aux nouveaux rôles, aux nouvelles responsabilités et aux nouvelles relations de travail du destinataire. Macadam (1993) propose de préciser les enjeux RH, de définir les nouveaux rôles et leurs exigences et de prendre en considération dans les décisions, les normes organisationnelles établies telles que les relations interpersonnelles entre destinataires, les méthodes de travail qui sont familières, les procédures de travail les plus convoitées et les normes de groupe. Dans l'ensemble, tous ces auteurs avisent l'organisation de rendre publiques ces informations dès que les données sont disponibles pour que les destinataires y perçoivent un réel sentiment de justice procédurale. Dans le cas contraire, il faudra spécifier que ces données ne sont pas accessibles pour le moment et fournir les informations les plus détaillées dans les circonstances.

Nous croyons que le partage de telles informations agira à titre de puissant levier comportemental capable d'apaiser les préoccupations des destinataires en période d'instabilité tout en favorisant le développement d'une relation de confiance (respect, dignité et justice) avec les destinataires. Le sentiment de justice dans les procédures favorisera une meilleure acceptation des décisions et de ses conséquences pour le destinataire, même si elles lui sont défavorables. Les recherches de Tapsell (1998) laissent croire que le niveau de stress des employés est inversement proportionnel aux efforts de communications, même s'il s'agit de la diffusion de mauvaises nouvelles. L'auteur souligne ainsi que l'incertitude est plus difficile à vivre que les mauvaises nouvelles (dans Applebaum et Wohl, 2000). Fabi, Martin et Valois (1999) abordent du même sens en réitérant l'importance de dire la vérité, même lorsqu'elle est difficile, par respect pour les acteurs et pour enrayer l'effet dévastateur des rumeurs organisationnelles.

Enfin, Fabi, Martin et Valois (1999), inspirés par Cornet (1998), traitent de l'importance d'adapter certaines pratiques de GRH aux nouvelles valeurs et aux nouveaux modes de fonctionnement privilégiés. Pour cette raison, nous croyons important d'informer les destinataires de leurs nouvelles conditions d'emploi suite à l'implantation du changement et de les rassurer sur la valeur de leur contribution à la performance de l'organisation.

### **1.3. Phase 3 : Volonté et sérieux du changement**

Cette troisième phase est caractérisée par un sentiment d'insécurité et une incertitude de la part du destinataire quant à la capacité et la volonté de l'organisation à faire face au changement et à le supporter à long terme. Le destinataire se questionne sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation et se demande jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans sa démarche. Il cherche à s'assurer que son investissement en temps et en énergie sera récompensé et que la perte des acquis est vraiment nécessaire.

À ce stade, Bareil et Savoie (1999) proposent de clarifier les choix pour faire appel à la rationalité des destinataires comme levier comportemental capable d'apaiser les préoccupations. Selon Rondeau (1999), il faut favoriser chez les destinataires une disposition positive à investir des énergies dans le projet en les amenant à bien saisir le projet de changement, à en partager les enjeux et à s'entendre sur une vision commune de manière à s'engager formellement dans l'action de changer. La communication et le partage de l'information prennent à ce moment tout leur sens via des activités de sensibilisation sur la légitimation du projet de changement, sur le caractère inévitable du changement et à la façon d'en traiter les impacts. Un changement est légitime (ou perçu comme pertinent par les destinataires) lorsqu'il permet d'améliorer les processus centraux (*core business*) de l'organisation. La capacité d'établir un lien clair, réel ou anticipé avec la performance organisationnelle apparaît comme la source la plus importante de justification d'un changement majeur. Rondeau (1999) souligne que c'est à ce moment que le projet passe d'un niveau stratégique à un niveau opératoire, suite à la conscientisation d'une masse critique d'acteurs organisationnels qui viennent à prendre conscience des déficiences du système actuel et de la nécessité de faire émerger un système plus approprié.

Pour ainsi présenter le changement comme une opportunité à saisir, une clarification des enjeux d'affaires (tels que l'état de la concurrence, l'évolution financière de l'organisation, les occasions et menaces, les résultats du diagnostic organisationnel, les changements envisagés, etc.), des objectifs poursuivis grâce à l'introduction du changement, des raisons ayant motivé le choix du changement préconisé, des résultats escomptés ainsi que des impacts attendus s'impose (Buono, 1997; Bareil et Savoie, 1999; Cornet, 1999; Fabi, Martin et Valois, 1999; Rondeau, 1999). Bareil et Gagnon (2002) suggèrent de ne pas laisser les destinataires trop longtemps à ce stade puisqu'ils perdront en confiance face au changement et seront plus sceptiques face à son utilité et à sa pertinence.

Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall (1987) rappellent l'importance de demeurer honnête dans le discours, notamment quant aux avantages du changement et aux bénéfices escomptés, de

manière à établir des attentes réalistes chez les destinataires. Fabi, Martin et Valois (1999) imposent de la transparence et traitent à cet égard du rôle des cadres supérieurs, principalement du premier dirigeant de l'organisation, dans la diffusion d'informations honnêtes et fiables à propos du changement, notamment sur les principaux enjeux auxquels l'organisation est confrontée. Quant à Bueno (1997), il souligne que les communications relatives au besoin de changer doivent provenir d'un émetteur crédible, sincère, que les destinataires reconnaissent comme expert et sur lequel ils ont confiance. Selon Burke et Nelson (1997), les personnes bien informées, ayant bien compris que le devenir de l'organisation affectera leur propre sort, s'avéreront plus susceptibles de contribuer à l'amélioration des façons de faire en vue d'une meilleure performance organisationnelle (dans Fabi, Martin et Valois, 1999). Cornet (1999) ajoute que l'individu en organisation est perçu comme un être rationnel qui recherche une optimisation économique de son implication dans l'entreprise. Il sera donc soumis et impliqué s'il comprend que les motifs qui guident le projet de changement sont légitimes en regard de la volonté de croissance et de survie de l'organisation, que les choix effectués sont des solutions optimales et qu'il y trouve un gain financier et/ou symbolique.

Enfin, selon Rondeau (1999), plus une organisation a réussi dans ses expériences antérieures de changement, plus elle a de chances d'entreprendre avec succès une nouvelle transformation. L'utilité de faire valoir le succès des changements passés prend donc tout son sens pour rassurer les destinataires sur la capacité de l'organisation à mettre en œuvre le changement. De plus, pour rassurer les destinataires sur la capacité de l'organisation à changer, nous croyons important de les informer quant aux ressources que possède l'organisation pour mettre le projet de changement à terme. À ce titre, présenter les membres de l'équipe de projet de changement, ses rôles et son mandat à long terme dans l'organisation ainsi que d'offrir des informations sur le budget alloué à la réalisation du projet de changement peut permettre d'éveiller les destinataires face aux capacités internes de leur organisation et ainsi apaiser leurs inquiétudes à ce sujet.

#### **1.4. Phase 4 : Nature du changement**

Cette phase correspond au moment où le destinataire cherche à obtenir des réponses à sa méconnaissance du changement et souhaite avoir des réponses aux questions qu'il se pose sur la nature exacte du changement. Il devient attentif et proactif et souhaite obtenir davantage de précisions sur le changement (mise en œuvre, délais d'implantation, avantages, inconvénients).

Selon Bareil et Savoie (1999), cette étape constitue un moment propice pour diffuser une masse d'informations relatives au changement, soit de la prise de la décision à la généralisation. Fabi, Martin et Valois (1999) vont dans le même sens en reconnaissant que les transformations organisationnelles les mieux réussies reposent sur une équipe de direction qui a expliqué ses causes, sa nature ainsi que ses principaux objectifs. Selon ces auteurs, on ne saurait sous-estimer l'importance cruciale du partage de l'information avec l'ensemble des acteurs organisationnels afin de permettre une sensibilisation et une certaine appropriation de la transformation. Quant à Applebaum et Wohl (2000), ils rappellent que les manques de communications ne pardonnent pas puisque les destinataires sont tentés de trouver eux-mêmes des réponses à leurs questions, ce qui favorise la propagation de fausses croyances.

De fait, Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall (1987) insistent sur l'importance de prendre des moyens pour minimiser la propagation de rumeurs justement en contrôlant les informations diffusées à propos du changement. Nous croyons ainsi que de répondre aux informations erronées à propos du changement favorisera l'émergence d'une attitude positive face à celui-ci et créera une ouverture vers des comportements attendus. Dans l'ensemble, Bareil et Gagnon (2002), recommandent de toujours offrir de l'information valide aux destinataires de manière à ce qu'ils ne questionnent pas la légitimité et la pertinence du changement et d'assurer une bonne crédibilité à l'ensemble du projet.

Pour répondre au questionnement du destinataire, Bareil et Savoie (1999) proposent de diffuser des informations relatives au plan de mise en œuvre du changement, tel que le rythme d'implantation, les étapes par lesquelles le destinataire devra s'exposer pour parfaire ses connaissances ou les différentes alternatives qui s'offrent à lui pour développer ses compétences. Compte tenu de l'ampleur des informations qui peuvent être véhiculées en regard du changement, Macadam (1993) propose de cerner des besoins informationnels des destinataires pour s'assurer de précisément y répondre. Pour ce faire, il suggère d'impliquer les destinataires à dresser les objectifs d'information ou de formation de manière à offrir des capsules d'informations qui viennent répondre aux besoins du moment. Nous chercherons donc à impliquer les destinataires dans les discussions relatives aux plans de mise en œuvre dans leur département respectif. Par cette approche participative, le destinataire peut concrétiser sa volonté de se renseigner face au changement, tout comme l'indique Giroux (1998) dans le mode de communication dialogique en changement.

Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall (1987) suggèrent d'user d'une variété de moyens pour divulguer de l'information à propos du changement afin de s'adapter à la réalité des différents groupes de destinataires. À ce niveau, plusieurs médiums de partage d'informations sont

accessibles à l'intérieur des organisations. Notons à ce sujet l'utilité d'un intranet ou site web spécialement dédié à l'implantation du changement, des vidéos explicatifs ou CD-Rom éducatifs sur la nature du changement, sur l'envergure de son déploiement et sur son utilisation, ou encore des communiqués internes, tel qu'un journal spécifiquement destiné au projet de changement. En somme, l'intérêt de ces différents médiums reste d'offrir aux destinataires de l'information susceptible de répondre à leur questionnement. Dans le même ordre d'idées, Bareil et Savoie (1999) suggèrent de profiter des conseils de personnes ayant vécu le même genre de changement. Pour ce faire, l'organisation peut inviter des gens de l'extérieur (consultants externe, membres d'autres organisations ou d'autres divisions, etc.) à venir parler de leur expérience ou offrir aux destinataires l'opportunité de visiter d'autres sites où le changement a été implanté avec succès.

Le véritable partage de l'information implique nécessaire un second joueur. Fabi, Martin et Valois (1999) traitent à ce sujet d'un plan efficace de communication qui prévoit les moyens nécessaires à la diffusion bidirectionnelle et circulaire de l'information relative au déroulement et aux résultats intermédiaires du changement. Bareil et Gagnon (2002) proposent d'organiser des sessions rétroactives sur l'avancée de l'implantation afin d'apprécier l'évolution du changement à travers les différentes unités de l'organisation, de déterminer où en sont rendus les destinataires, comment ils vivent le déploiement du projet jusqu'à présent, de souligner les résultats atteints, célébrer les succès, de répondre à leurs questions et de les préparer pour les étapes à venir. Cette approche a l'avantage d'offrir une voix aux destinataires leur permettant de partager leurs idées et leur enthousiasme face au changement, augmentant ainsi leur engagement comme joueurs actifs et essentiels au succès de l'implantation. Ces mesures permettront aussi à l'organisation de s'arrêter pour constater formellement les progrès accomplis et du même coup, de féliciter formellement et collectivement les membres. De plus, l'accès à des indicateurs de mesure permettant d'apprécier l'évolution du changement ainsi que ses effets sur l'organisation favorise l'engagement des acteurs touchés par le changement puisqu'ils permettent de suivre le déploiement du changement, de s'évaluer et, conséquemment, d'apporter certains correctifs (Fabi, Martin et Valois, 1999). Enfin, Applebaum et Wolh (2000) estiment que de suivre l'avancée du projet en consolidant les gains amassés jusqu'à présent et en soulignant les réussites, tant d'équipe que personnelles, peut être très bénéfique pour les destinataires. En effet, selon les auteurs, le changement, lorsqu'il est implanté proprement, peut être une expérience très valorisante pour ceux-ci.

### **1.5. Phase 5 : Soutien disponible**

À cette phase, le destinataire est disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai, mais il doute de sa capacité à apprendre et éprouve un sentiment d'incompétence par



rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il s'interroge sur le temps dont il disposera pour s'adapter au changement, sur les conditions et sur l'aide et le soutien qui lui seront offerts. Il devient embarrassé devant ses nouvelles tâches, a l'impression de ne plus savoir ce qu'il a à faire ou comment s'organiser.

Bareil et Savoie (1999) proposent à ce stade d'accroître le sentiment d'efficacité personnelle. En fait, le succès d'une transformation implique le développement des capacités individuelles et organisationnelles nécessaire à sa réalisation (Rondeau, 1999). Il s'agit là des activités d'habilitation qui visent à outiller les acteurs organisationnels pour réaliser le changement. Selon l'auteur, habilitier, c'est offrir de la formation pour développer les compétences nouvelles permettant d'assumer les nouveaux rôles, mais c'est aussi fournir de l'encadrement, des ressources, le pouvoir nécessaire, des indicateurs clairs pour mesurer la progression. Les propos de Rondeau (1999) sont conformes aux idées de Fabi, Martin et Valois (1999) qui reconnaissent qu'une transformation réussie passe inévitablement par du soutien aux acteurs en vue de favoriser le développement de nouvelles connaissances et l'apprentissage de nouveaux rôles. À ce titre, les auteurs mentionnent que le soutien peut prendre différentes formes, telles que de la formation classique, des personnes-ressources sur le terrain accompagnant les acteurs dans leur environnement de travail, des groupes d'entraide, etc.

Enfin, Bareil et Gagnon (2002) préviennent que de laisser les destinataires trop longtemps dans cette phase peut réduire leur sentiment de confiance face à leur capacité à s'adapter au changement et peut les encourager à outre-passer l'utilisation du système. De telles mesures d'accompagnement viendront ainsi développer les connaissances et les compétences des destinataires en regard du changement. Ce faisant, elles viendront aussi renforcer la maîtrise et la confiance des destinataires face à leur capacité d'adaptation leur permettant de mieux assumer leurs nouveaux rôles et leurs tâches tout en créant un meilleur sentiment de contrôle et d'efficacité au travail. Il est tout autant essentiel de demeurer à l'écoute des besoins individuels des destinataires (en terme de ressources supplémentaires à offrir, outils de travail, manuels de référence, formation, etc.) en organisant notamment des réunions informelles qui permettront de faire un suivi des succès et des difficultés des destinataires, en leur donnant l'occasion de poser des questions entourant l'implantation du changement et de son utilisation (Bareil et Gagnon, 2002). Bareil et Savoie (1999) suggèrent de proposer des solutions pratiques aux problèmes rencontrés par les destinataires. Pour ce faire, l'organisation peut offrir des séances de formation agissant à titre de « rafraîchissement » des connaissances ou permettant de reclarifier les « comment faire », donner des conseils, assurer un suivi ou offrir une réponse aux propositions d'amélioration soulevées par les destinataires. Il apparaît que d'offrir la possibilité de tester les nouveaux comportements et attitudes pour les intégrer à sa

personnalité ainsi que de se les faire confirmer par autrui sont des mesures qui encouragent la permanence des nouveaux comportements (Bareil et Savoie, 1999).

Macadam (1993) propose quant à lui des mesures visant à faciliter le transfert des acquis de formation. Pour ce faire, il suggère d'implanter des mesures de surveillance ou de suivi de formation en emploi (*job monitoring*) afin d'être le plus près possible des besoins des destinataires lors de la période d'adaptation. Cependant, l'auteur rappelle que la formation classique va aussi de pair avec l'offre d'un horaire de formation flexible qui tient compte des demandes organisationnelles en cours et des besoins d'apprentissages des destinataires.

Aussi, selon Bareil et Savoie (1999), faciliter l'adaptation des destinataires implique de leur allouer du temps pour rediriger leurs efforts et assimiler de nouvelles aptitudes. Applebaum et Wolh (2000) vont dans le même sens et soulignent l'importance de sensibiliser les gestionnaires au temps requis pour changer les comportements et développer les nouvelles habiletés de leurs subordonnés et équipes de travail. Les auteurs suggèrent même à ce stade de tenir compte de cette période d'adaptation lors des évaluations de la performance ou carrément de suspendre la période d'évaluation durant cette transition pour limiter le stress des destinataires quant aux erreurs qu'ils pourraient commettre.

De plus, Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall (1987) suggèrent de dresser conjointement avec le destinataire un plan d'action qui comprend des échéanciers de réalisation qui sont à la fois réalistes et mobilisateurs. Ils rappellent l'importance de ne pas forcer l'utilisation du changement, mais d'encourager et de soutenir le destinataire dans son adaptation tout en maintenant les attentes. Les auteurs proposent aussi de jumeler les destinataires qui ont réussi à s'adapter au changement avec d'autres qui éprouvent encore des difficultés à transiter vers de nouveaux comportements. Cette méthode, à priori très sécurisante pour le destinataire, permet de partager les apprentissages et de légitimer le sentiment d'inconfort entourant l'implantation des nouveaux modes de travail. Enfin, les auteurs rappellent l'importance d'exprimer de l'encouragement afin de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle et de reconnaître les efforts d'adaptation.

### **1.6. Phase 6 : Collaboration avec autrui**

À la différence des phases précédentes, les deux dernières phases de préoccupations ne s'adressent pas nécessairement à tous les destinataires. À ce stade, le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres. Il désire s'impliquer davantage, partager son expérience avec des collègues et s'enquérir de leurs façons de faire. Il veut

s'impliquer dans la mise en œuvre du changement car il en retire des avantages et estime qu'il peut lui être utile d'en savoir plus sur les habitudes de travail et les façons de faire des autres.

Selon Morin (1996), la collaboration suppose une association d'individus, libres et responsables, où chacun agit conjointement avec les autres pour accomplir un projet que tous valorisent. Le travail s'accomplit ainsi dans l'intérêt de chacun tout en permettant à chaque individu de développer ses compétences et habiletés. Pour encourager la collaboration, l'organisation doit créer un environnement favorable au partage des connaissances et donner à chacun l'occasion de découvrir ses capacités et celles des autres. C'est l'objectif que doit viser l'intervenant qui cherche à répondre aux préoccupations des destinataires à ce stade.

Pour faciliter le partage des connaissances, Bareil et Savoie (1999) suggèrent de fournir aux destinataires des occasions d'échanger avec leurs collègues pour tirer profit de l'expérience des autres et donner la possibilité aux destinataires de s'entraider pour obtenir de meilleurs résultats. Pour ce faire, plusieurs auteurs reconnaissent l'utilité de regrouper, rassembler, jumeler ou paier des destinataires ensemble de manière à canaliser les énergies, faciliter les démarches d'apprentissage, partager les découvertes et développer les aptitudes (Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall, 1987; Blanchard, 1995; Grenier, 1997; Schaafsma, 1997; Bueno, 1997; Bareil et Savoie, 1999; Fabi, Martin et Valois, 1999; Rondeau, 1999; Applebaum et Wohl, 2000; White et Myers, 2001; Bareil et Gagnon, 2002). Selon Dowd (1998), le processus de changement est vécu comme moins difficile lorsque les destinataires sont appelés à travailler en équipe ou en groupe pour mettre en œuvre le changement puisque les individus peuvent s'aider et établir des stratégies pour faciliter la transition (dans Applebaum et Wohl, 2000). Ces groupes, où les membres font preuve d'ouverture face aux idées soulevées et démontrent de la considération positive face aux apports de chacun, sont perçus comme un véhicule de l'efficacité du déploiement du changement.

Bareil et Savoie (1999) et Ellinger, Watkins et Barnas (1999) suggèrent même de confier aux destinataires un rôle d'agent de changement, d'aide technique auprès d'autres destinataires, de guide, formateur ou encore partenaire actif du changement. D'ailleurs, Blanchard (1995) est d'avis que la meilleure façon d'apprendre quelque chose revient à l'enseigner à autrui. Le destinataire peut donc non seulement partager ses acquis auprès de ses collègues de travail et faciliter leur adaptation, mais aussi, aller au-delà de son réseau quotidien et faciliter l'adaptation d'autres groupes de travail à l'intérieur de l'organisation. Cette approche permet l'utilisation pratique de la matière proposée, l'augmentation des connaissances individuelles des participants via une approche personnalisée de présentation de la matière, en donnant des exemples pratiques, relatant des expériences vécues ou en partageant des anecdotes

personnelles (Ellinger, Watkins et Barnas, 1999). Elle permet aussi une amélioration de l'esprit d'équipe ainsi que de meilleures relations de travail entre les employés (respect et meilleure crédibilité, meilleures communications, meilleures connaissances du vécu de chacun). Seulement, il faut bien sélectionner les individus qui agiront à titre de formateur, s'assurer de leurs prédispositions à l'enseignement et leur allouer du temps se préparer à assumer ce nouveau rôle et s'adonner à des activités de développement personnel (Ellinger, Watkins et Barnas, 1999; Applebaum et Wolh, 2000).

Grenier (1997) reconnaît que de choisir des employés à titre de formateur ou de *coach* constitue une reconnaissance de leurs compétences et de leur position de *leader* dans l'organisation. Ce nouveau statut de formateur encourage ainsi le « destinataire-formateur » à se tenir informé pour bien assumer son nouveau rôle, prenant du même coup goût à son développement personnel. Selon l'auteure, il s'agit là d'une réalisation personnelle gratifiante, faisant appel à une dimension souvent oubliée : celle du plaisir ! Il s'agit bien entendu du plaisir d'être formé, du plaisir de former et du plaisir de découvrir d'autres univers.

Enfin, White et Myers (2001) proposent de développer des mécanismes de communication pour faciliter les échanges entre destinataires et partager les apprentissages. Ces mécanismes peuvent s'opérer sous la forme de babillard électronique sur l'intranet de l'organisation ou encore la structuration de comités, de réunions ou de cercles de qualité de manière à rassembler pour promouvoir et partager. Bref, instaurer différents mécanismes de communication permettra de consolider le sentiment de communauté chez les destinataires, de partager plus facilement de l'information au sujet du changement et des problèmes vécus, de développer la pensée créative des destinataires ainsi que leurs aptitudes à régler des problèmes. Selon les auteurs, le fait de communiquer les succès et difficultés en regard du changement offre des avenues au dialogue et permet d'explorer des méthodes alternatives dans une perspective d'amélioration.

La théorie des phases de préoccupations spécifie que ce n'est pas nécessairement tous les destinataires qui sont enclins à se rendre aux dernières phases du modèle. Pour cette raison, Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall (1987) sont d'avis qu'il ne faut pas pénaliser les destinataires moins enthousiastes face aux efforts de collaboration, mais plutôt encourager et reconnaître ceux qui désirent s'investir plus activement dans le processus de mise en œuvre du changement. Selon Fabi, Martin et Valois (1999), les destinataires ont besoin d'être exposés à différentes formes de reconnaissance afin de satisfaire les importants besoins de reconnaissance et d'estime de soi. Ces formes de reconnaissance peuvent se faire par des gestes élémentaires tels que des simples mots d'encouragement au quotidien, une petite

reconnaissance occasionnelle d'efforts particuliers à différentes formes institutionnalisées de célébration des contributions individuelles ou d'équipe, pouvant s'activer par un système d'appréciation du rendement. Nous croyons aussi que de reconnaître les efforts d'adaptation peut se concrétiser par des gestes directement liés au projet de changement, comme celui d'offrir à un destinataire la possibilité de s'impliquer plus activement dans l'équipe de projet de changement. L'organisation peut aussi veiller à rendre visible ces efforts en proposant à certains destinataires de rédiger un article dans un/des communiqué(s) interne(s) pour permettre le partage du savoir et faciliter la diffusion des apprentissages.

### **1.7. Phase 7 : Amélioration continue**

À ce stade, le destinataire recherche de nouveaux défis. Il désire perfectionner ce qui existe déjà, en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités ou en proposant de nouvelles applications du changement. Il remet en question ses méthodes de travail et souhaite améliorer ou généraliser le changement.

Bareil et Savoie (1999) proposent à ce stade de valoriser l'opinion de ces destinataires et de les encourager à formuler de nouvelles propositions d'amélioration ou même de remplacement. Pour canaliser les idées et énergies de manière productive, l'organisation peut rassembler les destinataires soucieux d'améliorer, en créant notamment des réseaux d'experts, et leur fournir l'accès à des ressources qui leur permettraient de raffiner leurs idées et de les mettre en pratique. D'ailleurs, Stata (1998) est d'avis que la meilleure façon d'introduire de nouvelles idées et connaissances est de travailler avec des petites équipes de travail qui détiennent le pouvoir et les ressources pour promouvoir le changement (dans Ellinger, Walkins et Barnas, 1999). À ce sujet il mentionne :

*« This approach, in contrast with sending people individually to centralized training programs, highlights the distinction between individual and organizational learning ».*

Ces propos sont conformes aux idées de Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall (1987) qui rappellent néanmoins l'importance de guider le travail des équipes d'amélioration en les aidant notamment à établir des attentes raisonnables en regard des propositions d'amélioration du changement. Cet encadrement implique aussi d'assurer un suivi aux propositions d'amélioration soulevées de manière à respecter et encourager les destinataires soucieux de trouver des solutions aux difficultés vécues durant la mise en œuvre du projet. Enfin, Bareil et Gagnon (2002) suggèrent de sensibiliser les destinataires soucieux de proposer des améliorations de se concentrer sur l'amélioration de procédés et méthodes qui ont une

importance significative dans l'utilisation du changement et qui auront des répercussions positives à long terme sur le déploiement du projet.

Hord, Rutherford, Huling-Austin, Hall (1987) rappellent aussi l'importance de reconnaître et encourager les destinataires intéressés à fournir des efforts d'amélioration continue. Applebaum et Wohl (2000) proposent de créer des incitatifs ou récompenses pour les destinataires qui sont innovateurs et qui excellent dans l'implantation du changement. Cette reconnaissance peut se faire en rendant visibles les réalisations des destinataires ou, comme le proposent Bareil et Savoie (1999), en encourageant ces destinataires à faire l'essai de leurs améliorations et à piloter les dossiers.

Selon Rondeau (1999), il semble que les organisations qui réussissent leur changement sont celles qui savent mettre en place des mécanismes de rétroaction pour apprendre de leur propre changement et s'en servir comme moyen d'amélioration continue à mesure qu'elle progresse. L'auteur souligne que les transformations majeures constituent des moments privilégiés pour doter l'organisation de mécanismes d'apprentissage continu visant à la rendre plus sensible aux modifications de son environnement et à réduire la nécessité d'éventuelles transformations radicales. L'expérience, et surtout les enseignements que l'on peut en retirer, constitue ainsi un facteur déterminant dans la capacité d'un individu et d'une organisation, de bâtir sa capacité de faire face à de nouveaux changements.

Ainsi, toute organisation qui a vécu un changement organisationnel majeur doit s'imposer une réflexion sur les pratiques qui ont freiné ou facilité le projet de changement (Buono, 1997; Schaafsma, 1997; Lloyd-Walker et Cheug, 1999; Rondeau, 1999; Applebaum et Wohl, 2000). Ce retour critique permettra à l'organisation de se doter d'outils pour critiquer les modèles de changement qui ont réussi/échoué durant la transition et qui pourraient servir d'exemple à répéter/éviter dans le futur et ainsi accroître sa capacité de continuellement apprendre de l'expérience. Pour développer cette capacité à apprendre de l'expérience, Buono (1997) suggère de dresser un bilan complet de toutes les activités déployées durant la mise en œuvre du changement pour fins de développement. Un atelier de travail peut ensuite être mené pour discuter du processus de changement et des expériences personnelles issues du projet. À ce stade, il s'agit de voir comment ces nouveaux apprentissages pourront guider les processus de changement à venir. Lloyd-Walker et Cheug (1999) suggèrent quant à eux le développement d'un système de mémoire organisationnelle pour ancrer les façons de faire gagnantes et s'assurer que les apprentissages issus de l'expérience pourront être « stockés » et réutilisés. Plus pratiquement, Bareil et Gagnon (2002) suggèrent à l'organisation de dresser

une liste des destinataires qui ont été particulièrement proactifs durant la mise en œuvre pour leur proposer des rôles de premier plan lors d'une prochaine implantation.

## **2. Les questions de recherche**

Cette étude cherche premièrement à valider six propositions d'interventions associées à chacune des sept phases de préoccupations. Nous croyons en effet que chaque répondant, dépendamment de la mise en situation qu'il a reçue, devrait faire ressortir les six énoncés que nous avons rattachés à chacune des phases en les jugeant comme étant « tout à fait pertinents », tel que proposé au point 3 dans notre échelle de mesure. Ainsi, les six propositions d'interventions seront valides dans la mesure où la fréquence de l'énoncé au point 3 de l'échelle de mesure (« tout à fait pertinente ») est supérieure ou égale à la fréquence obtenue au point 2 (« plus ou moins pertinente ») de l'échelle de mesure. L'hypothèse #1 se formule comme suit :

**Hypothèse #1 : Les six propositions d'interventions associées à chacune des sept phases de préoccupations sont validées (jugées « tout à fait pertinentes » par les répondants).**

Le professionnel RH défini comme étant soit un dirigeant, un cadre ou un spécialiste, a un rôle à jouer dans la gestion du changement. Nous croyons que le rôle attendu du professionnel RH peut se conceptualiser selon les deux perspectives qu'on lui attribue dans la littérature scientifique : la perspective traditionnelle et la perspective stratégique. En effet, la phase de préoccupations # 2, soit celle rattachée aux impacts du changement sur la condition des individus rejoint une logique plus traditionnelle du rôle du professionnel RH, où celui-ci est appelé à gérer les mouvements de personnels et à régler les questions entourant les emplois, les postes et les conditions de travail. Seulement, nous croyons aussi que le rôle stratégique du professionnel RH s'exprime à travers tous les autres énoncés de notre modèle, recouvrant les sept phases de préoccupations et rassemblant ainsi toutes les interventions qui facilitent le passage à travers les phases de préoccupations du modèle de Bareil et Savoie (1999). Cette étude permettra ainsi de vérifier si les répondants perçoivent davantage le rôle du professionnel RH comme celui s'apparentant à une logique traditionnelle qu'à une orientation plus stratégique.

Les études empiriques citées offrent le portrait d'une GRH encore très traditionnelle en entreprise, mais qui démontre des signes évidents de transition vers une GRH plus stratégique et soucieuse des questions entourant la gestion du changement. Ces études ont toutefois été menées majoritairement aux États-Unis, là même où le concept de gestion stratégique des RH a pris naissance, notamment à travers les écrits de Ulrich (1996). Nous croyons plutôt qu'au

Québec, la gestion stratégique des RH en est à ses débuts et que les organisations d'ici sont à un stade de conscientisation à cette nouvelle perspective quant à la gestion de leurs ressources humaines. Notre hypothèse #2 se formule donc comme suit :

**Hypothèse #2 : Le rôle du professionnel RH est perçu par les répondants comme s'apparentant à une perspective traditionnelle (soit via des propositions d'interventions uniquement associées à la phase de préoccupations #2).**

Enfin, cette étude permettra de dresser le rôle attendu d'autres intervenants en organisation (membre exécutif, professionnel des relations publiques, professionnel finance/comptabilité, supérieur immédiat, collègue de travail, responsable de l'équipe de projet de changement et consultant externe) qui peuvent agir à titre d'agents de changement. Ces acteurs ont été sélectionnés à partir de la documentation sur la gestion du changement où ils ont été identifiés comme étant des individus pouvant jouer un rôle déterminant durant le processus de transformation. Nous étudierons donc le rôle attendu de tout autre intervenant susceptible de contribuer à faciliter l'adaptation du sujet qui vit une des sept préoccupations décrites dans le modèle de Bareil et Savoie (1999). Puisque qu'assez peu d'études empiriques comparatives ont traité de ces rôles, nous avons formulé une question exploratoire :

**Question exploratoire #3 : Quels sont les comportements attendus des différents intervenants agissant à titre d'agents de changement ?**



## **CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE**

Ce présent chapitre vise à décrire la méthode utilisée pour répondre à nos questions de recherche. Nous traiterons ainsi du choix de la méthode en précisant les raisons qui l'ont motivé, puis décrivons le terrain de recherche et l'échantillon choisi. Enfin, nous offrirons des détails sur le développement des outils de mesure et présenterons les conclusions obtenues suites à l'étape de pré-test.

### **1. Le choix de la méthode**

Selon Grawitz (1981), la justesse du choix méthodologique dépend avant tout du sujet de la recherche et de son objectif : tester et améliorer ce qui est connu ou explorer et découvrir ce qui ne l'est pas. Or, notre recherche vise à identifier des interventions pratiques capables de répondre aux préoccupations des destinataires en situation de changement organisationnel puis d'identifier les intervenants les plus susceptibles de mener ces interventions. Notre recherche s'apparente donc à une logique à la fois confirmatoire et exploratoire, où l'on cherche à confirmer les gestes anticipés par phase et à examiner, clarifier et décrire les types d'intervenants attendus, pour lesquels il existe moins de présupposés.

Le questionnaire nous apparaît comme étant la méthode la plus appropriée pour répondre à nos questions de recherche. Selon Lescarbeau (1994), cette méthode a l'avantage d'offrir des réponses qui peuvent être quantifiées et synthétisées, notamment grâce aux questions fermées contenues dans nos outils de mesure. Le questionnaire a aussi l'avantage de pouvoir être employé avec un grand nombre de répondants, tout en respectant leur anonymat et en les laissant libres d'exprimer leur opinion sans peur de représailles ou autres conséquences négatives. Il s'agit donc d'une méthode facile et relativement peu coûteuse d'application.

Nos outils de mesure comprennent uniquement des questions de type fermées qui prévoient des choix de réponses selon une échelle de type Likert en 3 points (ancres). Selon Selltiz, Wrightsman et Cook (1977), une question à « alternatives prédéterminées » (ou question « fermée ») est celle où les réponses du sujet sont limitées à des alternatives énoncées à l'avance. Dans notre cas, ces alternatives prévoient la possibilité d'indiquer divers degrés de pertinence à des propositions d'interventions. Cette méthode permet ainsi de faire ressortir des expressions d'opinions au sujet des questions sur lesquelles les sujets ont des idées claires. La question fermée offre aussi l'avantage d'amener le sujet à concentrer son attention sur la dimension du problème qui intéresse le chercheur. Cette méthode est simple à administrer pour le chercheur, permettant une analyse rapide et peu coûteuse.

## **2. Le terrain de recherche et échantillonnage**

Notre recherche vise à outiller les intervenants dans les organisations qui sont soucieux de faciliter la transition des destinataires à travers un processus de changement. C'est pourquoi nous voulons directement nous adresser à une population d'individus qui oeuvrent déjà au sein de différentes organisations, qui connaissent bien la réalité du milieu des affaires et des changements continus qui le caractérise. À travers cette population, nous ne ferons pas de distinctions de leur champ de pratique ou de leur niveau hiérarchique, mais chercherons toutefois à connaître la taille des organisations où ils ont fait leur marque ainsi que leur historique personnel en matière de changement organisationnel et leur implication à ce sujet.

Nous avons donc choisi de réaliser notre enquête à HEC Montréal auprès des étudiants inscrits au programme de MBA. Selon le site internet de HEC Montréal, le programme de MBA rassemble des professionnels et des gestionnaires provenant d'horizons culturels et professionnels différents et de secteurs économiques variés. Au trimestre automne 2001, le profil de la population étudiante au MBA à HEC Montréal était composé à 64% des hommes, contre 36% de femmes, d'un âge moyen de 32 ans et possédant en moyenne 7 années d'expérience de travail<sup>1</sup>. Les étudiants au MBA sont reconnus pour avoir à leur actif une solide expérience de travail et d'avoir démontré d'excellentes aptitudes pour la gestion. L'avantage certain que nous en retirons vient du fait que cette population ne soit pas contaminée par une culture organisationnelle ou des valeurs de gestion propres à une entreprise. La diversité de cet échantillon nous apparaît ainsi très enrichissante. Nous chercherons donc à solliciter leur opinion pour nous permettre de répondre à nos questions de recherche.

Comme le souligne Courchesne (1995), la technique de sondage en classe offre l'avantage évident de l'accessibilité. En effet, les classes universitaires sont nombreuses et les professeurs ou chargés de cours qui les dirigent sont déjà sensibilisés à l'importance de l'avancement de la recherche ce qui facilite notre démarche. La collecte de donnée est ainsi rapide, compte tenu du court laps de temps entre la distribution des questionnaires et le retour de ceux-ci. Cette source d'information rapide permet une économie d'argent et de temps puisque le chercheur n'a pas à encourir des frais de déplacement ou de transport trop importants. Selon Farber (1992), l'avantage évident est lié au haut taux de réponse qui découle de cette méthode (dans Courchesne, 1995). En effet, bien que les étudiants demeurent libres de répondre, l'auteur soutient que les taux de réponses sont généralement de 100%.

---

<sup>1</sup> Voir à : <http://www.hec.ca/programmes/mba/diversite.html>

### **3. Le développement de l'instrumentation**

Le sujet de notre étude a imposé la construction de sept questionnaires. Nos questionnaires proposent des mises en situation qui reflètent chacune des sept préoccupations que peut vivre un individu exposé à un changement organisationnel. Chacune des mises en situation a été construite grâce aux définitions des phases de préoccupations Bareil et Savoie (1999), puis appuyée par des expressions connexes inspirées de Bareil et Savoie (1999) et à partir des études qualitatives du groupe de recherche de Céline Bareil en contexte de changement de type SIG/ERP. Les sept questionnaires sont présentés aux annexes 2 à 4. Chaque questionnaire est composé d'une page d'introduction qui indique les consignes à suivre pour compléter le questionnaire (annexe 2), d'une des sept mises en situations reflétant une seule phase de préoccupations (annexe 3), des 42 propositions d'interventions et d'une section sur les questions démographiques pour fins de classifications (annexe 4).

Chaque répondant est appelé à compléter un seul questionnaire l'exposant à une brève mise en situation décrivant une des préoccupations du modèle de Bareil et Savoie(1999). Le répondant doit ainsi lire attentivement un bref scénario puisqu'il est appelé à se mettre dans la peau de cet individu pour compléter le questionnaire. Maintenant imprégné de ce cadre de référence, le répondant doit juger de la pertinence des propositions d'interventions qui lui permettraient de faciliter son adaptation au changement, puis d'indiquer l'intervenant qui est selon lui, le plus approprié pour mettre de l'avant l'intervention suggérée.

Chacune des sept préoccupations du modèle de Bareil et Savoie (1999) est associée à six interventions jugées pertinentes de la part du chercheur. Il existe ainsi un total de 42 propositions d'interventions qui se retrouvent dans chacun des sept questionnaires. Le tableau 10 de la présente recherche fait état de ces énoncés, issus majoritairement de la littérature empirique et des recherches quantitatives et qualitatives de Bareil en contexte d'implantation SIG/ERP. Il est à noter que l'enchaînement des propositions d'interventions ne suit aucune suite logique et sont plutôt placées selon un ordre aléatoire.

En fonction de la préoccupation qui est décrite dans la mise en situation qui lui a été assignée, le répondant est appelé à juger de la pertinence de chacune des 42 propositions d'interventions en choisissant, sur une échelle de type Likert en trois points, le niveau de pertinence qui se rapproche le plus de son opinion : 1= Pas du tout pertinente, 2= Plus ou moins pertinente, 3= Tout à fait pertinente. Cette évaluation positionne le sujet sur un point précis d'un axe de continuité, l'associant ainsi à une valeur numérique. Ce choix d'inclure les 42 propositions à tous les 7 questionnaires se justifie par le caractère discriminatoire, rigoureux et le niveau de difficulté élevé de l'étude. Nous voulions ainsi éviter que les répondants évaluent les interventions proposées comme étant toutes très pertinentes. En

optant pour une variété plus grande de choix de réponses (incluant des propositions moins pertinentes), nous forçons le répondant à mieux discriminer ses réponses et ainsi, à offrir des réponses plus appropriées.

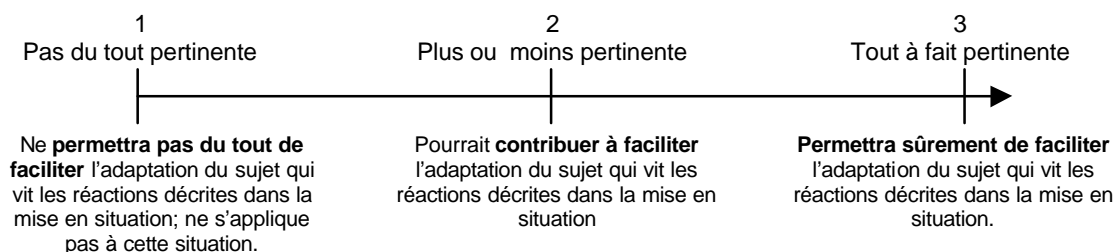
Selon Selltiz, Wrightsman et Cook (1977), il n'existe pas de règles simples pour déterminer le nombre optimal de points à employer dans une échelle de mesure. Les auteurs rappellent néanmoins l'importance du degré de différenciation à attribuer à la mesure en fonction des objectifs de recherche. De fait, une échelle en trois points peut, à priori, sembler réductrice. Or, notre recherche est davantage orientée sur les croyances des sujets, plutôt que sur leurs sentiments, qui se comportent généralement à travers une variété de réactions possibles et qui exige plus de finesse dans les distinctions prévues à l'échelle. À titre d'exemple, contrairement à une échelle de satisfaction où le sujet peut ressentir différents niveaux de satisfaction face à une situation donnée, nous croyons que les niveaux de pertinence comportent moins de zones grises entre une réponse positive (point 3) et une réponse négative (point 1).

Aussi, les auteurs préviennent le chercheur que ce type de méthode peut parfois forcer le sujet à porter une opinion sur une question au sujet de laquelle il peut bien ne pas avoir d'opinion (problème de non-attitude). Pour palier ce problème, les auteurs suggèrent d'inclure une alternative « je ne sais pas » pour offrir un indice d'un manque d'opinion cristallisée au sujet de la situation donnée. Seulement, dans une logique de pertinence, il nous apparaît difficile de rester sans opinion. En effet, la pertinence réfère à ce « *qui convient exactement à l'objet dont il s'agit, qui dénote du bon sens* » (Robert pour Tous, 1994, page 837). Or, nous croyons qu'il est peu probable de ne pas avoir d'avis au sujet de la pertinence de différentes propositions d'interventions. Ainsi, nous ne favorisons pas une alternative « je ne sais pas » puisque nous voulons forcer le sujet à formuler une opinion au sujet des propositions d'interventions.

De plus, Selltiz, Wrightsman et Cook (1977) sont d'avis que les questions fermées sont plus efficaces lorsque les réponses alternatives possibles sont connues, de nombre limité et nettes. Pour offrir plus de fidélité à notre échelle, nous avons choisi d'offrir aux répondants des définitions à chacun de points proposés tel qu'imaginé dans l'illustration 6. Ces brèves descriptions contenues sur cette échelle graphique offrent de meilleurs repères au répondant, lui permettant ainsi d'indiquer son choix en s'assurant qu'il retire de chacun des points la même signification que le chercheur. Toutefois, les auteurs déplorent que trop souvent les bouts des axes d'évaluation peuvent ne pas être fréquemment utilisés par les répondants puisqu'ils font référence à des énoncés tellement extrémistes. En vulgarisant la pensée du chercheur par des illustrations plus concrètes, on permet de distinguer chacun des points sur l'échelle et d'exposer le sujet à un guide de réponse plus structuré permettant une évaluation

plus fidèle de ses opinions. Cette présentation graphique était proposée dans le bas de page des questionnaires.

**Illustration 6 :**  
**Définitions associées à chacun des points contenus dans l'échelle de mesure**



Le tableau des propositions d'interventions est aussi accompagné d'une liste de huit intervenants jugés susceptibles de mettre de l'avant chacune des actions suggérées. Ces intervenants ont été recensés à travers la littérature scientifique entourant la gestion du changement sensible au phénomène humain et grâce aux études empiriques qui mettent en lumière les différents acteurs s'activant à la gestion du changement dans les organisations. Chacun des questionnaires comprend aussi un espace supplémentaire où le répondant peut faire part, en raison de son expérience personnelle, de toute autre proposition d'intervention qu'il juge pertinente en fonction des réactions décrites dans la mise en situation à laquelle il a été exposé.

### 3.1. Étape du pré-test

Selon Lescarbeau (1994), il est nécessaire de vérifier la qualité des instruments de mesure avant de les soumettre aux répondants. Cette démarche permettra de vérifier si les formulations employées sont simples, claires, précises, sans biais et adaptées aux éventuels répondants. Lescarbeau (1994) rappelle que cette vérification couvre autant la présentation de l'instrument, les consignes qu'il contient que les questions et les transitions qui facilitent le passage d'une partie à l'autre de l'instrument. Notre démarche de pré-test cherchera ainsi à s'assurer que l'instrument ne contienne pas de répétitions inutiles, qu'il soit attrayant, concis, qu'il soit structuré pour faciliter la tâche du répondant, que les consignes sont claires, que les réponses sont variées et que le temps requis pour recueillir les données est acceptable.

Lescarbeau (1994) soutient qu'il est nécessaire de conduire un pré-test auprès de 5 à 7 personnes représentatives des répondants. Dans notre cas, les sept questionnaires ont été soumis à deux groupes cibles afin de s'assurer de la pertinence des énoncés ainsi que de la clarté des directives et des mises en situation: des individus qui étaient familiers avec le modèle des phases de préoccupations (les experts) et des individus qui ne connaissait pas

l'existence du modèle. Tous les individus étaient appelés à répondre au questionnaire en gardant un œil critique à la formulation tout en long de la passation.

Du groupe des experts, 4 personnes se sont adonnées à une lecture attentive des questionnaires. Nous avons ensuite conduit une entrevue semi-structurée avec chacun d'eux. Cet exercice nous a permis d'identifier quelques imprécisions et de reformuler certains énoncés en vue de les clarifier ou de les rendre plus explicites.

Du point de vue des répondants qui ne connaissait pas le modèle des phases de préoccupations, 7 personnes ont répondu par écrit aux questionnaires, soit une personne par questionnaire. Des entrevues individuelles ont ensuite permis un retour sur cet exercice et de discuter plus amplement de leur expérience. Nous avons noté fidèlement les observations, critiques et suggestions des répondants, ainsi que les difficultés d'interprétation des questions et le temps qu'ils avaient alloué à cet exercice. Nous avons aussi compilé les réponses recueillies pour apprécier la variété des réponses obtenues.

Dans l'ensemble, la modification la plus importante suite à cette étape de pré-test revient à la réduction du nombre de propositions d'interventions, qui passent de 56 à 42 énoncés. En effet, selon nos répondants, le questionnaire paraissait trop long à compléter et était par moment répétitif. Nous avons ainsi réduit le nombre d'énoncés, pour faciliter la passation et encourager la proposition d'intervention supplémentaire de la part des répondants. Nous avons aussi modifié notre échelle de mesure, originalement en 4 points, qui est dorénavant composée de 3 points d'évaluation. Nous croyons que le niveau de pertinence suit une logique plus dichotomique. Néanmoins, nous avons offert un niveau de pertinence moyen qui souligne la possible contribution de l'énoncé à l'atteinte de l'objectif poursuivi par l'intervention suggérée. Enfin, nous avons restructuré la page de présentation et la page de consignes pour les rendre plus concises et plus imagées, rendant la lecture moins importante. De plus, certains énoncés ont été reformulés, notamment suite aux recommandations des experts, pour les rendre plus concis et précis.

#### **4. Mise en œuvre de la passation des questionnaires**

Grâce à la collaboration des employés oeuvrant aux secrétariats des différents programmes offerts à HEC Montréal et à nos recherches via HEC en ligne, nous avons obtenu une liste assez complète de tous les professeurs qui enseignaient à la période 5 dans les programmes de MBA intensif et en action. C'est par courriel que nous avons formulé notre intérêt à aller rencontrer leurs étudiants respectifs pour mener la présente étude. Plusieurs professeurs ont

positivement répondu à cette demande et nous ont fixé une heure de rencontre pour visiter leur classe et distribuer nos questionnaires.

Nous avons ainsi réalisé la collecte des données entre le 31 mars et le 8 avril 2003 et avons sondé un total de 144 étudiants. Nous avons visité 6 classes d'étudiants inscrits au programme de MBA intensif et MBA en action selon une entente préalable avec le professeur. Nous avons sollicité la participation des étudiants inscrits à des cours issus de différentes concentrations (GRH, économie, finance, management, technologies de l'information) afin de diversifier notre échantillon d'étudiants et d'assurer une répartition équilibrée et représentative des domaines professionnels sur le marché du travail.

Nos visites dans les classes se sont échelonnées sur une période variant entre 15 et 20 minutes. Après l'autorisation des différents professeurs, l'auteure s'est adressée directement aux étudiants afin de solliciter leur collaboration. Suite à une brève introduction verbale du projet de recherche, à la présentation du questionnaire et des consignes entourant son utilisation, les étudiants étaient appelés à prendre quelques minutes pour compléter leur questionnaire, tout en étant évidemment libres d'y répondre. Au chapitre suivant, nous présentons les résultats issus de cette collecte de données.

## **CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES RÉSULTATS**

Dans ce chapitre, nous offrirons en premier lieu des précisions sur le traitement des données et présenterons des détails sur le profil des répondants. Nous présenterons ensuite les interventions jugées « tout à fait pertinentes » associées à chacune des sept phases de préoccupations (hypothèse de recherche #1), effectuerons un retour détaillé sur le rôle attendu du professionnel RH en contexte de changement organisationnel (hypothèse de recherche #2), puis présenterons les informations permettant de décrire le rôle attendu des autres intervenants cités dans cette étude (question exploratoire #3).

### **1. Le traitement des données**

L'analyse des données s'est effectuée via le logiciel Excel de Microsoft Office. Après avoir entré les réponses des 144 sujets ayant complété les questionnaires, des calculs statistiques (statistiques descriptives) ont été effectués (sommations, moyennes, fréquences, pourcentages) de manière à offrir l'information la plus détaillée possible permettant de répondre aux trois questions de recherche. Le détail des calculs effectués à ces fins se retrouve à travers les sections qui suivent.

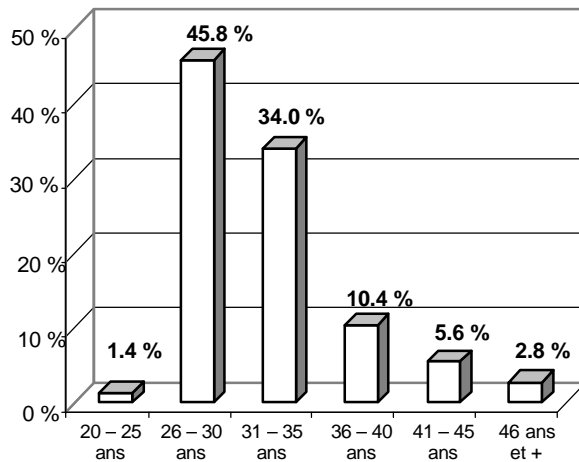
### **2. Le profil des répondants**

Les questionnaires comportaient une section sur les questions démographiques soulevant de l'information à propos du sexe, de l'âge, de l'expérience de travail des répondants ainsi que de leurs antécédents en matière de changement organisationnel.

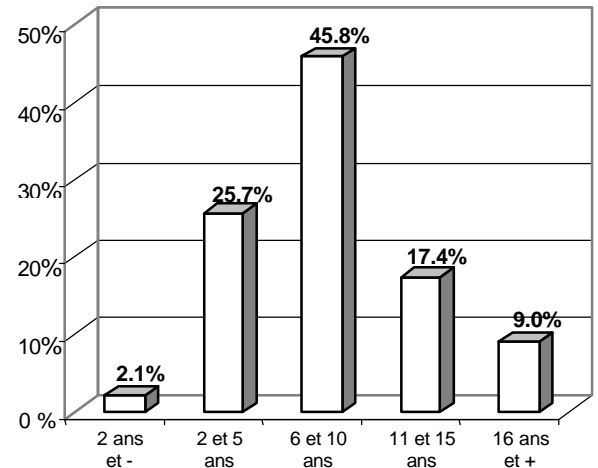
Un total de 144 étudiants ont été sondés durant la collecte de données, représentant en moyenne une vingtaine de répondants par phase de préoccupations. Parmi l'ensemble de cette population, 69% sont des hommes, contre 31% de femmes. La majorité des répondants se trouvent dans le groupe d'âge entre 26 et 30 ans et ont une expérience pertinente de travail variant entre 6 et 10 années dans le milieu des affaires (voir illustration 7 et 8). Près de 80% de l'ensemble des répondants ont déjà été exposés à un changement organisationnel dans le cadre de leur emploi et 19% d'entre eux ont été impliqués activement dans une équipe de projet de changement responsable de sa mise en œuvre (voir illustration 9). Avec les informations contenues sur le site internet de l'École qui présentent le profil de la population étudiante du MBA à HEC Montréal en 2001 comme étant celle composée de 64% d'hommes et de 36% de femmes, avec un âge moyen de 32 ans et une moyenne de 7 années d'expérience sur le marché des affaires, il est possible de considérer notre échantillon comme étant assez représentatif de l'ensemble des étudiants du MBA à HEC Montréal.



**Illustration 7 :**  
Répartition des groupes d'âge des répondants



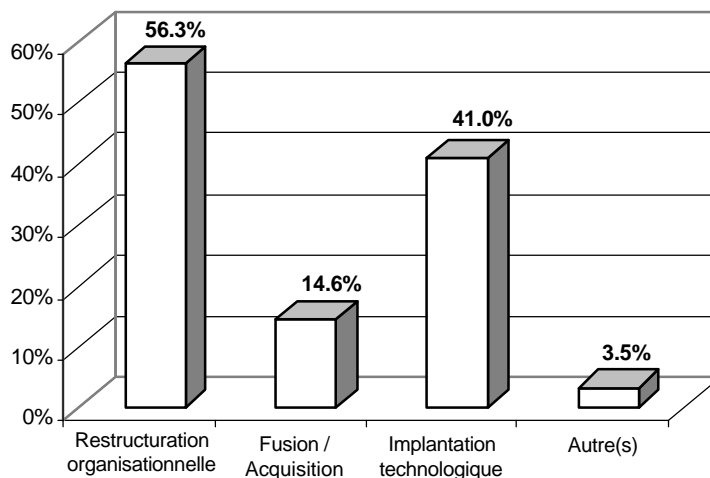
**Illustration 8 :**  
Répartition de l'expérience de travail des répondants



Comme le démontre l'illustration 8, les répondants ont à leur actif plusieurs années d'expérience de travail pertinente. Cette expérience a été acquise à travers différents milieux : 61% des répondants ont déjà œuvré dans des organisations comprenant 100 employés et moins ; 65% des répondants ont déjà œuvré dans des organisations comprenant entre 100 et 1000 employés et 67% des répondants ont déjà œuvré dans des organisations comprenant 1000 employés et plus. Encore une fois, cet échantillon demeure comparable aux informations présentées par l'École à l'effet que le programme de MBA rassemble des professionnels et des gestionnaires provenant d'horizons professionnels variés.

Le changement dans le milieu des affaires semble être un phénomène très présent puisque 79% des répondants prétendent avoir déjà été exposés à un changement organisationnel. Tel que présenté dans l'illustration 9, ces changements ont été majoritairement représentés par

**Illustration 9 :**  
Répartition des changements organisationnels vécus par les répondants



des restructurations organisationnelles à 56.3%. Quant à la catégorie « autre(s) », les répondants mentionnent des changements tels un licenciement massif, une certification ISO, une réingénierie des processus, l'introduction d'une nouvelle orientation-client et d'une nouvelle orientation-qualité.

À travers ces répondants, 19% d'entre eux ont déjà été impliqués activement dans une équipe de projet de changement responsable de la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Ces répondants agissaient à de nombreux titres : super-usager dans une équipe d'implantation de logiciel de gestion, membre d'une équipe responsable de l'implantation d'un système de la production, responsable de la mise en place de pratiques de production à valeur ajoutée, superviseur d'une équipe chargée de réviser la documentation de dossier de production, consultant en amélioration continue, membre de l'équipe de communication interne lors d'un changement, assistant-directeur d'une implantation SAP, chef d'un projet d'adaptation au besoin du client, chargé de projet de fusion de deux départements, planificateur pour les équipes de travail autonomes, membre responsable des changements à la division des centres d'appel, membre responsable de l'amélioration d'un procédé particulier, coordonnatrice responsable de l'implantation ISO, chef de projet d'implantation d'un nouveau système ERP d'une usine, gestionnaire opérationnel du service faisant l'objet du changement organisationnel et directeur technique d'un changement de processus et automatisation dans une PME.

En somme, la diversité de notre échantillon, exprimée à travers la variété de leur expérience de travail et en matière des nombreux changements organisationnels auxquels ils ont participé et même œuvré pour plusieurs d'entre eux, apparaît extrêmement enrichissante et tout à fait appropriée pour cette étude. Le fait que 79% d'entre eux aient déjà été exposés à un changement organisationnel laisse croire qu'ils pourraient plus facilement se placer dans la peau d'un destinataire comme l'exige les consignes des questionnaires.

### **3. Hypothèse de recherche #1 : La pertinence des propositions d'interventions**

La première hypothèse de recherche visait une validation de la pertinence des six propositions d'interventions préalablement relevées dans notre recension documentaire et associées à chacune des sept phases de préoccupations. Le degré de pertinence des propositions d'interventions est déterminé par la fréquence (le nombre de fois) où les répondants ont identifié l'énoncé « tout à fait pertinent », « plus ou moins pertinent » ou « pas du tout pertinent », tel que respectivement représenté par les points 3, 2 et 1 de l'échelle de mesure. Les sections 3.1 à 3.7 de ce présent chapitre présentent sept tableaux (tableaux 11 à 17) qui illustrent les résultats pour chacune des sept phases de préoccupations. Chaque tableau contient les informations suivantes :

- **Colonne 1 (propositions d'interventions) :** Il s'agit des propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » tel que représenté par le point 3 de l'échelle de mesure. Le chiffre entre parenthèse au début de l'énoncé renvoie au numéro de la proposition d'intervention présentée dans le questionnaire.
- **Colonne 2 (phase) :** Il s'agit de la phase de préoccupations à laquelle est rattachée la proposition d'intervention citée dans la colonne 1. La validation d'une proposition provient de l'analyse de la fréquence des réponses sur l'échelle de mesure. Ainsi,

pour qu'une proposition soit validée, il faut qu'elle obtienne une fréquence au point 3 de l'échelle de mesure (c'est-à-dire qu'elle soit jugée « tout à fait pertinente ») dans une proportion supérieure ou égale à la fréquence obtenue au point 2 de l'échelle de mesure « plus ou moins pertinente ».

- **Colonne 3 (fréquence)** : Il s'agit de la fréquence des votes obtenus pour chacune des propositions d'interventions citées, selon les trois points contenus dans l'échelle de mesure.
- **Colonne 4 (moyenne)** : Il s'agit de la moyenne arithmétique calculée pour chaque proposition (maximum de 3).
- **Colonne 5 (intervenant)** : Il s'agit de l'intervenant ayant été jugé le plus approprié pour mettre de l'avant la proposition d'intervention citée dans la colonne 1. Un intervenant est considéré comme étant le plus approprié lorsqu'il se voit attribuer le plus grand nombre de votes de la part des répondants pour chacune des propositions d'interventions suggérées. Ce résultat est ainsi obtenu à partir de la somme des votes associés à chacun des intervenants, pour chacune des propositions d'interventions.

Les sections 3.1 à 3.7 offrent donc le détail des résultats obtenus à chacune des sept phases de préoccupations. Chaque section offre un retour sur la mise en situation comprise dans le questionnaire qui décrivait les réactions du destinataire, présente les propositions d'interventions qui ont obtenu les fréquences les plus élevées en termes de pertinence et proposent les intervenants les plus appropriés.

### **3.1. Phase 1 : Aucune préoccupation**

Cette première phase de préoccupations décrivait un destinataire qui vivait peu de réactions immédiatement à la suite de l'annonce du changement dans son organisation. Les répondants étaient ainsi appelés à se mettre dans la peau d'un individu qui ne se sentait pas personnellement concerné par le changement et qui se montrait indifférent à la nouvelle. Il ignorait le changement et poursuivait sa routine habituelle « comme si de rien n'était ».

Les répondants ont estimé que les 4 interventions les plus pertinentes à préconiser en fonction des réactions décrites dans la mise en situation proposée sont de démontrer les limites du mode de fonctionnement actuel (énoncé #6), de présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.) (énoncé #1), de démontrer les avantages et les inconvénients du changement (énoncé #12) et de démontrer comment le changement sera utile dans le travail quotidien du destinataire (énoncé #13).

Plus précisément, une analyse des résultats des 20 répondants ayant complété un questionnaire à cette phase permet de constater que 11 des 42 propositions d'interventions

ont été considérées « tout à fait pertinentes » et que parmi ces 11, 5 des 6 énoncés attachés à la phase #1 selon notre cadre conceptuel, ont été validés. La proposition d'intervention #4 («Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail »), originalement rattachée à la phase #1, a été jugée « pas du tout pertinente ». Aussi, les 6 nouvelles propositions d'interventions se réfèrent aux phases #2 à #4. Le tableau 11 fait état de ces résultats et présente ces 11 propositions d'interventions, les fréquences et moyennes qui y sont rattachées et l'intervenant qui a été jugé le plus approprié pour mettre de l'avant la proposition d'intervention citée.

Tableau 11 : Phase 1 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes »						
Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=20			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
1. (6) Me démontrer les limites de notre mode de fonctionnement actuel.	<b>Phase 1 ✓ Validée</b>	0	4	16	2.80	Resp. équipe projet chang.
2. (1) Me présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.).	Phase 3	0	4	16	2.80	Membre exécutif
3. (12) Me démontrer les avantages et les inconvénients du changement.	Phase 3	0	5	15	2.75	Resp. équipe projet chang.
4. (13) Me démontrer comment le changement me sera utile dans mon travail quotidien.	<b>Phase 1 ✓ Validée</b>	1	4	15	2.70	Supérieur immédiat
5. (25) Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre.	Phase 4	1	7	12	2.55	Resp. équipe projet chang.
6. (37) M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).	Phase 4	3	4	13	2.50	Supérieur immédiat
7. (30) Répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs.	Phase 4	2	6	12	2.50	Membre exécutif
8. (36) M'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement.	<b>Phase 1 ✓ Validée</b>	3	5	12	2.45	Resp. équipe projet chang.
9. (19) Encourager les employés les plus motivés par le changement à venir m'en parler.	<b>Phase 1 ✓ Validée</b>	3	6	11	2.40	Resp. équipe projet chang.
10. (39) Me parler fréquemment du changement à venir.	<b>Phase 1 ✓ Validée</b>	3	7	10	2.35	Supérieur immédiat
11. (5) Me préciser les critères de sélection des « survivants » au cas où mon organisation doit procéder à des licenciements.	Phase 2	2	9	9	2.35	Prof. RH
(4) Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail.	<b>Phase 1 Non-validée</b>	10	6	4	1.70	Resp. équipe projet chang. ou prof. RH

Enfin, les répondants s'attendent à ce que ces interventions destinées à la phase 1 - Aucune préoccupation, soient majoritairement posées par le responsable de l'équipe de projet de changement (pour 5 des 11 interventions), le supérieur immédiat (pour 3 des 11 interventions), le membre exécutif (pour 2 des 11 interventions) et le professionnel RH pour ce qui est de communiquer les critères de sélection des survivants.

### **3.2. Phase 2 : Sécurité de son poste**

La mise en situation décrivant cette phase de préoccupations faisait état d'un individu qui s'interroge sur le maintien de son poste suite au changement et qui est inquiet des conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités, son statut, son autonomie, sa marge discrétionnaire, son pouvoir décisionnel ou son réseau social à l'intérieur de l'organisation. L'individu a l'impression de ne plus maîtriser la situation ou de ne plus savoir ce qui l'attend.

Les 3 interventions les plus prisées par les répondants à cette phase sont de préciser les impacts prévus sur les emplois (énoncé #22), d'informer le destinataire de ses nouvelles conditions de travail (énoncé #31) et de répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs (énoncé #30).

D'une façon plus détaillée, le tableau 12 fait état des propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » par les 20 répondants ayant complété un questionnaire à cette phase. À la phase #2, 11 des 42 propositions d'interventions ont été considérées « tout à fait pertinentes » par les répondants et 5 des 6 énoncés attachés à la phase #2 ont été validés. L'énoncé #41 (« Me rassurer sur la valeur de ma contribution à l'organisation ») qui n'a pas été validé, obtient une moyenne de 2.15 et a été jugé « plus ou moins pertinent ». Les 6 nouvelles propositions d'interventions contenues dans le tableau 12 relèvent des phases #1, #4 et #5. À noter qu'à cette phase, l'énoncé #22 (« Me préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.)»), avec une moyenne de 2.95 sur 3, a obtenu le plus haut résultat associé à une phase de préoccupations.

Tableau 12 : Phase 2 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes »						
Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=20			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
1. (22) Me préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.).	<b>Phase 2</b> ✓ Validée	0	1	19	2.95	Membre exécutif
2. (31) M'informer de mes nouvelles conditions de travail (salaire, compétences, évaluation du rendement, carrière, etc.).	<b>Phase 2</b> ✓ Validée	0	2	18	2.90	Supérieur immédiat
3. (30) Répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs.	Phase 4	1	2	17	2.80	Membre exécutif
4. (5) Me préciser les critères de sélection des « survivants » au cas où mon organisation doit procéder à des licenciements.	<b>Phase 2</b> ✓ Validée	3	0	17	2.70	Prof. RH
5. (26) M'informer des impacts du changement sur mon travail (mes tâches, mes responsabilités, etc.)	<b>Phase 2</b> ✓ Validée	1	4	15	2.70	Supérieur immédiat
6. (9) Discuter de mon nouvel environnement de travail (lieu de travail, réseau social, etc.).	<b>Phase 2</b> ✓ Validée	0	7	13	2.65	Supérieur immédiat
7. (16) Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions /réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	Phase 4	0	8	12	2.60	Resp. équipe projet chang.
8. (25) Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre.	Phase 4	0	9	11	2.55	Prof. RH
9. (29) Tenir compte de ma période d'adaptation au changement lors de l'évaluation de ma performance.	Phase 5	1	8	11	2.50	Supérieur immédiat
10. (13) Me démontrer comment le changement me sera utile dans mon travail quotidien.	Phase 1	2	8	10	2.40	Supérieur immédiat
11. (37) M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).	Phase 4	4	6	10	2.30	Supérieur immédiat
(41) Me rassurer sur la valeur de ma contribution à l'organisation.	<b>Phase 2</b> Non-validée	4	9	7	2.15	Supérieur immédiat

Enfin, les répondants s'attendent à ce que les interventions destinées à la phase #2 – Sécurité de son poste, soient majoritairement posées par le supérieur immédiat (pour 6 interventions sur 11), le membre exécutif (pour 2 des 11 interventions), le professionnel RH (pour 2 des 11 interventions) et le responsable de l'équipe de projet de changement pour l'organisation de rencontres où le destinataire pourrait poser ses questions à propos du changement.

### 3.3. Phase 3 : Volonté et sérieux du changement

La mise en situation à cette phase exposait le répondant à un individu qui se questionnait sur la volonté et la capacité de son organisation à mener le changement à terme. L'individu

s'interroge notamment sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation et si le changement lui sera rentable. L'individu désire s'assurer que son investissement en temps et en énergie en vaudra la peine.

Les répondants ont estimé que les 3 interventions les plus pertinentes à préconiser en fonction des réactions décrites dans la mise en situation proposée sont de présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.) (énoncé #1), de démontrer les avantages et les inconvénients du changement (énoncé #12) et de démontrer les bénéfices du changement pour l'organisation (énoncé #27).

Pour plus de détails, le tableau 13 présente les propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » par les 20 répondants ayant complété un questionnaire à cette phase. À la phase #3, 14 des 42 propositions d'interventions ont été considérées « tout à fait pertinentes » par les répondants et 3 des 6 énoncés attachés à cette phase ont été validés. Les énoncés #33, #42 et #38 qui n'ont pas été validés et présentés en fin de tableau, ont plutôt été jugés « plus ou moins pertinents ». Les 11 nouvelles propositions d'interventions relèvent des phases #1, #2 et #4. À noter que même si l'énoncé #42 (« Me présenter les membres de l'équipe de projet de changement ainsi que ses rôles et son mandat à long terme dans l'organisation ») obtient une moyenne de 2.25, soit une moyenne plus élevée que l'énoncé #19 (« Encourager les employés les plus motivés par le changement à venir m'en parler ») qui a été jugé « tout à fait pertinent », il demeure « plus ou moins pertinent » compte tenu du nombre de répondants l'ayant évalué à 2 sur l'échelle de mesure.

<b>Tableau 13 : Phase 3 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes »</b>						
Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=20			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
1. (1) Me présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.).	<b>Phase 3</b> ✓ Validée	1	2	17	2.80	Membre exécutif
2. (12) Me démontrer les avantages et les inconvénients du changement.	<b>Phase 3</b> ✓ Validée	1	4	15	2.70	Membre exécutif ou resp. équipe projet chang.
3. (27) Me démontrer les bénéfices du changement pour mon organisation.	<b>Phase 3</b> ✓ Validée	1	4	15	2.70	Membre exécutif
4. (6) Me démontrer les limites de notre mode de fonctionnement actuel.	Phase 1	3	2	15	2.60	Supérieur immédiat

Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=20			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
5. (37) M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).	Phase 4	3	2	15	2.60	Supérieur immédiat
6. (30) Répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs.	Phase 4	3	2	15	2.60	Membre exécutif
7. (2) M'offrir des informations sur l'avancée du projet de changement et sur les gains réalisés jusqu'à présent.	Phase 4	2	6	12	2.50	Supérieur immédiat
8. (13) Me démontrer comment le changement me sera utile dans mon travail quotidien.	Phase 1	3	5	12	2.45	Supérieur immédiat
9. (26) M'informer des impacts du changement sur mon travail (mes tâches, mes responsabilités, etc.).	Phase 2	3	5	12	2.45	Supérieur immédiat
10. (22) Me préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.).	Phase 2	2	7	11	2.45	Prof. RH
11. (25) Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre.	Phase 4	2	8	10	2.40	Prof. RH
12. (16) Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions /réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	Phase 4	5	3	12	2.35	Resp. équipe projet chang.
13. (36) M'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement.	Phase 1	4	5	11	2.35	Resp. équipe projet chang.
14. (19) Encourager les employés les plus motivés par le changement à venir m'en parler.	Phase 1	4	8	8	2.20	Resp. équipe projet chang.
(42) Me présenter les membres de l'équipe de projet de changement ainsi que ses rôles et son mandat à long terme dans l'organisation.	<b>Phase 3 Non-validée</b>	3	9	8	2.25	Resp. équipe projet chang.
(38) Me démontrer qu'un budget suffisant a été alloué pour la réalisation du changement.	<b>Phase 3 Non-validée</b>	4	9	7	2.15	Membre exécutif
(33) Me rappeler les succès des changements antérieurs dans mon organisation.	<b>Phase 3 Non-validée</b>	5	9	6	2.05	Resp. équipe projet chang.

Enfin, les répondants s'attendent à ce que les interventions destinées à la phase #3 – Volonté et sérieux du changement, soient majoritairement posées par le supérieur immédiat (pour 5 des 14 interventions), le membre exécutif (pour 4 des 14 interventions), le responsable de l'équipe de projet de changement (pour 4 des 14 interventions) et le professionnel RH pour deux des 14 interventions.



### 3.4. Phase 4 : Nature du changement

Cette quatrième phase de préoccupations décrivait un destinataire qui était plongé dans une phase de questionnement et commençait à s'interroger sur la nature exacte du changement. L'individu devenait alors attentif et proactif et souhaitait obtenir davantage de précisions sur le changement.

Les 5 interventions les plus pertinentes à ce stade sont d'informer le destinataire de ses nouvelles conditions de travail (énoncé #31), de lui présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.) (énoncé #1), de lui préciser les impacts prévus sur les emplois (énoncé #22), de lui démontrer les bénéfices du changement sur l'organisation (énoncé #27) et d'offrir des informations sur l'avancée du projet de changement et des gains réalisés jusqu'à présent (énoncé #2).

Plus précisément, le tableau 14 fait état des propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » par les 20 répondants ayant complété un questionnaire à cette phase. À la phase #4, 18 des 42 propositions d'interventions ont été considérées « tout à fait pertinentes » par les répondants et 5 des 6 énoncés attachés à cette phase ont été validés. L'énoncé #14 (« Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à me parler de leur expérience ») qui n'a pas été validé, a plutôt été jugé « plus ou moins pertinent ». Les 13 nouvelles propositions d'interventions contenues dans le tableau 14 relèvent des phases #1, #2, #3, #5 et #6.

Tableau 14 : Phase 4 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes »						
Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=20			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
1. (31) M'informer de mes nouvelles conditions de travail (salaire, compétences, évaluation du rendement, carrière, etc.).	Phase 2	1	0	19	2.90	Supérieur immédiat
2. (1) Me présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement externe, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.).	Phase 3	0	2	18	2.90	Membre exécutif
3. (22) Me préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.).	Phase 2	1	2	17	2.80	Membre exécutif
4. (27) Me démontrer les bénéfices du changement pour mon organisation.	Phase 3	1	2	17	2.80	Membre exécutif
5. (2) M'offrir des informations sur l'avancée du projet de changement et sur les gains réalisés jusqu'à présent.	<b>Phase 4</b> ✓ Validée	0	4	16	2.80	Resp. équipe projet chang.

Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=20			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
6. (37) M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).	<b>Phase 4</b> ✓ Validée	1	3	16	2.75	Supérieur immédiat
7. (6) Me démontrer les limites de notre mode de fonctionnement actuel.	Phase 1	2	2	16	2.70	Membre exécutif
8. (30) Répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs.	<b>Phase 4</b> ✓ Validée	1	4	15	2.70	Resp. équipe projet chang.
9. (13) Me démontrer comment le changement me sera utile dans mon travail quotidien.	Phase 1	0	6	14	2.70	Supérieur immédiat
10. (36) M'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement.	Phase 1	2	4	14	2.60	Resp. équipe projet chang.
11. (16) Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions/réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	<b>Phase 4</b> ✓ Validée	0	8	12	2.60	Prof. RH
12. (10) Faire le suivi de mes succès et difficultés lors de mon adaptation.	Phase 5	1	7	12	2.55	Supérieur immédiat
13. (15) Mettre en place des mécanismes de communication pour faciliter les échanges entre mes collègues et moi (intranet, comités, réunions, cercles de qualité, etc.).	Phase 6	3	6	11	2.40	Prof. RH
14. (7) M'allouer du temps pour assimiler mes nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement.	Phase 5	2	8	10	2.40	Supérieur immédiat
15. (25) Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre.	<b>Phase 4</b> ✓ Validée	2	7	10	2.35	Prof. RH
16. (24) M'offrir la possibilité de transférer mon expertise en regard du changement à d'autres groupes internes.	Phase 6	2	9	9	2.35	Prof. RH et supérieur immédiat
17. (41) Me rassurer sur la valeur de ma contribution à l'organisation.	Phase 2	3	8	9	2.30	Supérieur immédiat
18. (34) Identifier certains employés plus habiles avec le changement que je pourrais consulter en cas de problème.	Phase 5	6	4	10	2.20	Prof. RH ou sup. immédiat ou resp. équipe projet chang.
(14) Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à me parler de leur expérience.	<b>Phase 4</b> Non-validée	6	10	4	1.90	Prof. RH

Enfin, les répondants s'attendent à ce que les interventions destinées à la phase #4 – Nature du changement, soient majoritairement posées par le supérieur immédiat (pour 8 des 18 interventions), le professionnel RH (pour 5 des 18 interventions), le membre exécutif (pour 4 des 18 interventions) et le responsable de l'équipe de projet de changement (pour 4 des 18 interventions).

### 3.5. Phase 5 : Soutien disponible

La mise en situation décrivant les réactions vécues à ce stade proposait au répondant le scénario d'un individu qui était disposé à se conformer au changement prescrit mais qui doutait de pouvoir s'y adapter. L'individu éprouvait donc un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et aptitudes. L'individu s'interrogeait sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien qui lui seront offerts.

Les 2 interventions les plus pertinentes à préconiser en fonction des réactions décrites dans la mise en situation proposée sont de tenir compte de la période d'adaptation au changement du destinataire lors de l'évaluation de sa performance (énoncé #29) et de lui allouer du temps pour assimiler ses nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement (énoncé #7).

Pour avoir plus de précisions, le tableau 15 fait état des propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » par les 21 répondants ayant complété un questionnaire à cette phase. À la phase #5, 11 des 42 propositions d'interventions ont été considérées « tout à fait pertinentes » par les répondants et tous les 6 énoncés attachés à cette phase ont été validés. Il s'agit de la seule phase qui a vu ses 6 propositions d'interventions validées par les répondants. Les 5 nouvelles propositions d'interventions contenues dans le tableau 15 relèvent des phases #2, #3 et #4.

Tableau 15 : Phase 5 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes »						
Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=21			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
1. (29) Tenir compte de ma période d'adaptation au changement lors de l'évaluation de ma performance.	<b>Phase 5</b> ✓ Validée	0	2	19	2.90	Supérieur immédiat
2. (7) M'allouer du temps pour assimiler mes nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement.	<b>Phase 5</b> ✓ Validée	0	3	18	2.86	Supérieur immédiat
3. (10) Faire le suivi de mes succès et difficultés lors de mon adaptation.	<b>Phase 5</b> ✓ Validée	1	6	14	2.62	Supérieur immédiat
4. (17) M'offrir des sessions de formation à l'égard du changement.	<b>Phase 5</b> ✓ Validée	1	7	13	2.57	Prof. RH
5. (42) Me présenter les membres de l'équipe de projet de changement ainsi que ses rôles et son mandat à long terme dans l'organisation.	Phase 3	1	7	13	2.57	Resp. équipe projet chang.
6. (30) Répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs.	Phase 4	2	6	13	2.52	Resp. équipe projet chang.
7. (3) M'aider à établir un plan d'action pour faciliter mon adaptation.	<b>Phase 5</b> ✓ Validée	2	7	12	2.48	Prof. RH

Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=21			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
8. (41) Me rassurer sur la valeur de ma contribution à l'organisation.	Phase 2	2	8	11	2.43	Supérieur immédiat
9. (16) Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions/réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	Phase 4	4	5	12	2.38	Resp. équipe projet chang.
10. (34) Identifier certains employés plus habiles avec le changement que je pourrais consulter en cas de problème.	<b>Phase 5</b> ✓ Validée	4	8	9	2.24	Resp. équipe projet chang.
11. (25) Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre.	Phase 4	5	7	9	2.19	Resp. équipe projet chang.

Enfin, les répondants s'attendent à ce que les interventions destinées à la phase #5 – Soutien disponible, soient majoritairement posées par le responsable de l'équipe de projet de changement (pour 5 des 11 interventions), le supérieur immédiat (pour 4 des 11 interventions) et le professionnel RH (pour 2 des 11 interventions).

### 3.6. Phase 6 : Collaboration avec autrui

La mise en situation représentant cette sixième phase de préoccupations décrivait un individu qui se montrait intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres équipes pour faciliter leur adaptation au changement. L'individu désirait donc partager son expérience avec de nouveaux collègues pour les aider à s'adapter. Il voulait aussi échanger avec eux sur leurs façons de faire car il y voyait des avantages pour lui et estimait qu'il pouvait lui être utile d'en savoir davantage sur leurs habitudes de travail et leurs nouvelles méthodes. Bref, l'individu voulait s'impliquer plus activement à la mise en œuvre du changement.

Les 3 interventions les plus prisées à ce stade sont d'encourager le destinataire à soumettre des propositions d'amélioration du changement (énoncé #21), d'organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions/réponses », etc.) où le destinataire pourrais poser ses questions sur le changement (énoncé #16) et de faire le suivi des succès et difficultés du destinataire lors de son adaptation (énoncé #10).

D'une manière plus détaillée, le tableau 16 fait état des propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » à la phase #6 par les 21 répondants ayant complété un questionnaire à cette phase. Il se trouve que 15 des 42 propositions d'interventions ont été considérées « tout à fait pertinentes » par les répondants et que parmi elles, 5 des 6 énoncés attachés à la phase #6 ont été validés. L'énoncé #8 (« M'allouer du temps durant le travail pour m'adonner à des activités de co-développement avec d'autres ») qui n'a pas été validé, a plutôt été jugé

« plus ou moins pertinent ». Les 10 nouvelles propositions d'interventions contenues dans le tableau 16 relèvent des phases #1, #4, #5 et #7.

Tableau 16 : Phase 6 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes »						
Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=21			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
1. (21) M'encourager à soumettre des propositions d'amélioration du changement.	Phase 7	1	3	17	2.76	Collègue de travail
2. (16) Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions /réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	Phase 4	2	4	15	2.62	Resp. équipe projet chang.
3. (10) Faire le suivi de mes succès et difficultés lors de mon adaptation.	Phase 5	2	5	14	2.57	Supérieur immédiat
4. (36) M'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement.	Phase 1	1	8	12	2.52	Sup. immédiat ou resp. équipe projet chang.
5. (15) Mettre en place des mécanismes de communication pour faciliter les échanges entre mes collègues et moi (intranet, comités, réunions, cercles de qualité, etc.).	<b>Phase 6 ✓ Validée</b>	3	5	13	2.48	Resp. équipe projet chang.
6. (37) M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).	Phase 4	2	7	12	2.48	Supérieur immédiat
7. (23) Assurer un suivi à mes propositions d'amélioration du changement.	Phase 7	2	7	12	2.48	Resp. équipe projet chang.
8. (20) M'encourager à partager mes trucs d'adaptation à propos du changement.	<b>Phase 6 ✓ Validée</b>	3	6	12	2.43	Supérieur immédiat
9. (34) Identifier certains employés plus habiles avec le changement que je pourrais consulter en cas de problème.	Phase 5	3	6	12	2.43	Resp. équipe projet chang.
10. (28) Créer des réseaux d'experts pour canaliser les idées et fournir des propositions d'amélioration du changement.	Phase 7	2	9	10	2.38	Prof. RH
11. (35) Me demander d'agir à titre de coach ou d'expert pour faciliter l'adaptation de collègues.	<b>Phase 6 ✓ Validée</b>	3	8	10	2.33	Supérieur immédiat
12. (24) M'offrir la possibilité de transférer mon expertise en regard du changement à d'autres groupes internes.	<b>Phase 6 ✓ Validée</b>	3	8	10	2.33	Supérieur immédiat
13. (19) Encourager les employés les plus motivés par le changement à venir m'en parler.	Phase 1	5	5	11	2.29	Supérieur immédiat
14. (11) M'aider à établir des attentes réalistes en regard des propositions d'amélioration du changement.	Phase 7	4	8	9	2.24	Supérieur immédiat
15. (32) Regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement.	<b>Phase 6 ✓ Validée</b>	5	6	10	2.20	Prof. RH
(8) M'allouer du temps durant le travail pour m'adonner à des activités de co-développement avec d'autres.	<b>Phase 6 Non-validée</b>	3	13	5	2.10	Supérieur immédiat

Enfin, les répondants s'attendent à ce que les interventions destinées à la phase #6 – Collaboration avec autrui, soient majoritairement posées par le supérieur immédiat (pour 8 des 15 interventions), le responsable de l'équipe de projet de changement (pour 5 des 15 interventions), le professionnel RH (pour 2 des 15 interventions) et du collègue de travail pour encourager le destinataire à soumettre des propositions d'amélioration du changement. À noter qu'il s'agit de la seule fois, à travers toute notre recherche, où le collègue de travail a été jugé comme étant le plus approprié pour mettre de l'avant une proposition d'intervention validée.

### **3.7. Phase 7 : Amélioration continue**

Cette dernière phase de préoccupations décrivait un individu qui était au stade où il cherchait de nouveaux défis en regard du changement. Il désire donc améliorer ce qui existe déjà ou modifier son travail ou ses responsabilités de façon significative. L'individu veut proposer de nouvelles applications au changement, remettre en question ses nouvelles méthodes de travail et proposer de nouveaux outils. Enfin, il souhaite améliorer ou généraliser le changement à d'autres départements.

Les répondants ont estimé que les 5 interventions les plus pertinentes à cette phase sont de fournir au destinataire l'accès à des ressources qui lui permettraient de tester ses propositions d'amélioration du changement (énoncé #18), d'impliquer le destinataire dans l'examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation du changement en vue d'améliorer les prochaines mises en œuvre (énoncé #40), de créer des réseaux d'experts pour canaliser les idées et fournir des propositions d'amélioration du changement (énoncé #28), de regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement (énoncé #32) et d'offrir au destinataire la possibilité de transférer son expertise en regard du changement à d'autres groupes internes (énoncé #24).

Pour plus de détails, le tableau 17 fait état des propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » par les 22 répondants ayant complété un questionnaire à cette phase. À la phase #7, 14 des 42 propositions d'interventions ont été considérées « tout à fait pertinentes » par les répondants et 5 des 6 énoncés attachés à cette phase ont été validés. L'énoncé #11 (« M'aider à établir des attentes réalistes en regard des propositions d'amélioration du changement ») qui n'a pas été validé, a plutôt été jugé « plus ou moins pertinent ». Les 9 nouvelles propositions d'interventions contenues dans le tableau 17 relèvent des phases #1, #4, #5 et #6.

Tableau 17 : Phase 7 : Propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes »						
Propositions d'interventions	Phase	Fréquence n=22			Moyenne sur 3	Intervenant
		1	2	3		
1. (18) Me fournir l'accès à des ressources qui me permettraient de tester mes propositions d'amélioration du changement.	<b>Phase 7 ✓ Validée</b>	0	3	19	2.86	Resp. équipe projet chang.
2. (40) M'impliquer dans l'examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation du changement en vue d'améliorer les prochaines mises en oeuvre.	<b>Phase 7 ✓ Validée</b>	1	3	18	2.77	Resp. équipe projet chang.
3. (28) Créer des réseaux d'experts pour canaliser les idées et fournir des propositions d'amélioration du changement.	<b>Phase 7 ✓ Validée</b>	2	4	16	2.64	Prof. RH
4. (24) M'offrir la possibilité de transférer mon expertise en regard du changement à d'autres groupes internes.	Phase 6	2	4	16	2.64	Resp. équipe projet chang.
5. (32) Regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement.	Phase 6	1	6	15	2.64	Resp. équipe projet chang.
6. (20) M'encourager à partager mes trucs d'adaptation à propos du changement.	Phase 6	2	6	14	2.55	Supérieur immédiat
7. (34) Identifier certains employés plus habiles avec le changement que je pourrais consulter en cas de problème.	Phase 5	2	7	13	2.50	Supérieur immédiat
8. (36) M'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement.	Phase 1	3	6	13	2.45	Resp. équipe projet chang.
9. (21) M'encourager à soumettre des propositions d'amélioration du changement.	<b>Phase 7 ✓ Validée</b>	2	8	12	2.45	Supérieur immédiat
10. (8) M'allouer du temps durant le travail pour m'adonner à des activités de co-développement avec d'autres.	Phase 6	2	9	11	2.41	Supérieur immédiat
11. (35) Me demander d'agir à titre de coach ou d'expert pour faciliter l'adaptation de collègues.	Phase 6	3	8	11	2.36	Supérieur immédiat
12. (37) M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échanciers, étapes d'implantation, etc.).	Phase 4	3	8	11	2.36	Supérieur immédiat
13. (17) M'offrir des sessions de formation à l'égard du changement.	Phase 5	3	9	10	2.32	Prof. RH
14. (23) Assurer un suivi à mes propositions d'amélioration du changement.	<b>Phase 7 ✓ Validée</b>	4	8	10	2.27	Resp. équipe projet chang.
(11) M'aider à établir des attentes réalistes en regard des propositions d'amélioration du changement.	<b>Phase 7 Non-validée</b>	3	10	9	2.27	Supérieur immédiat

Enfin, les répondants s'attendent à ce que les interventions destinées à la phase #7 – Amélioration continue, soient majoritairement posées par le responsable de l'équipe de projet

de changement (pour 6 des 14 interventions), le supérieur immédiat (pour 6 des 14 interventions) et le professionnel RH (pour 2 des 14 interventions).

### **3.8. La pertinence des propositions d'interventions à travers un processus de changement**

Tel que démontré dans le tableau 10 de ce présent document, chacune des sept phases de préoccupations est associée à six propositions d'interventions jugées pertinentes selon l'auteure. Tel que constaté à travers les sections 3.1 à 3.7 de ce présent chapitre, une seule phase de préoccupations, soit la phase liée au soutien disponible (phase #5), a vu ses six propositions d'interventions validées par les répondants. Les phases #1, #2, #4, #6 et #7 ont toutefois vu chacune cinq des six propositions d'interventions validées et la phase de préoccupations #3 a vu uniquement trois propositions d'interventions validées sur les six présumées à l'origine. Ainsi, notre hypothèse #1 est partiellement confirmée du fait qu'une seule phase de préoccupations a vu ses six propositions validées. Néanmoins, les résultats obtenus sont très prometteurs puisque la majorité des phases a plus de 80% de ses propositions d'interventions validées.

De plus, une lecture attentive des propositions d'interventions validées à chacune des phases permet rapidement de constater que certains énoncés reviennent de phases en phases, traduisant l'importance et la continuité de certaines actions à travers l'ensemble d'un processus de changement vu par la théorie des phases de préoccupations. À l'inverse, 4 propositions n'ont jamais été validées à travers l'ensemble des phases de préoccupations. L'annexe 5 fait état de ces constats et permet d'apprécier le degré de pertinence de certaines interventions via leur fréquence de validation à travers les sept phases de préoccupations.

À noter que les propositions d'interventions qui ont été le plus souvent validées relèvent majoritairement de la phase de préoccupations liée à la nature du changement (phase #4). Ce constat témoigne de l'omniprésence des besoins en information que requièrent les destinataires à travers un processus de changement. Ce besoin en information s'articule selon une logique participative, notamment à travers les besoins d'implication des destinataires dans la mise en œuvre du changement (énoncés #37 et #36) et sur la position d'écoute qu'imposent les destinataires aux différents intervenants quant à leurs exigences en termes d'informations et de ressources mises à leur disposition pour répondre à leurs préoccupations (énoncés #16, #25 et #30).

Nous croyons que les propositions d'interventions qui ont été validées cinq fois et plus, rejoignent des actions qui devraient se déployer à travers l'ensemble d'un processus de



changement. En effet, selon Bareil et Savoie (1999), ce n'est pas tous les destinataires qui vivent les phases #6 et #7, laissant plutôt croire qu'une majorité de destinataires vivront les phases #1 à #5. Or, une intervention jugée à cinq reprises et plus comme « tout à fait pertinente » devrait ainsi être considérée comme un geste continu à travers l'ensemble du processus de transition que vivent les destinataires. Le fait que certaines propositions d'interventions originalement associées à la phase #6 (énoncés #15, #20, #32, #35 et #8) et à la phase #7 (#21, #23, #28, #11, #18 et #40) n'aient été validées qu'une ou deux fois durant l'étude laisse justement croire qu'elles ne s'adressent qu'à une petite communauté de destinataires soucieux d'aller au-delà de la simple adaptation au changement. Le détail de ces résultats sera présenté au prochain chapitre.

#### **4. Hypothèse de recherche #2 : Le rôle attendu du professionnel RH**

La deuxième hypothèse de recherche visait à apprécier la valeur du rôle attendu du professionnel RH décisif du caractère stratégique ou traditionnel de la GRH dans l'organisation d'aujourd'hui. La phase de préoccupations # 2, soit celle liée à la sécurité du poste, rejoint une logique plus traditionnelle du rôle du professionnel RH, où celui-ci est appelé à gérer les mouvements de personnels et régler les questions entourant les emplois, les postes et les conditions de travail. Le rôle stratégique du professionnel RH s'exprime plutôt à travers tous les autres énoncés de notre cadre conceptuel, recouvrant ainsi toutes les interventions qui facilitent le passage à travers les phases de préoccupations.

Dans le cadre de cette étude, les répondants devaient identifier l'intervenant le plus approprié afin de mettre de l'avant chacune des propositions d'interventions suggérées. Le tableau 18 présente le nombre de fois (fréquence) pour chacune des phases de préoccupations (donc sur un maximum de 7), où le professionnel RH a été évalué comme étant l'intervenant le plus approprié (donc qui a reçu le maximum de votes) pour mettre de l'avant chacune des propositions d'interventions suggérées. La colonne 3 présente la phase de préoccupations à laquelle la proposition d'intervention citée se rattache. Ces résultats démontrent ainsi le rôle attendu des professionnels RH à travers ces différentes propositions d'interventions, sans égard à leur niveau de pertinence.

<b>Tableau 18 : Fréquence des interventions attendues de la part du professionnel RH</b>		
<b>Fréquence</b>	<b>Propositions d'interventions</b>	<b>Phases</b>
7	(17) M'offrir des sessions de formation à l'égard du changement.	Phase 5
6	(5) Me préciser les critères de sélection des « survivants » au cas où mon organisation doit procéder à des licenciements.	Phase 2
5	(22) Me préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.).	Phase 2
4	(15) Mettre en place des mécanismes de communication pour faciliter les échanges entre mes collègues et moi (intranet, comités, réunions, cercles de qualité, etc.).	Phase 6
4	(25) Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre.	Phase 4
3	(4) Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail.	Phase 1
3	(14) Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à me parler de leur expérience.	Phase 4
3	(32) Regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement.	Phase 6
2	(18) Me fournir l'accès à des ressources qui me permettraient de tester mes propositions d'amélioration du changement.	Phase 7
2	(28) Créer des réseaux d'experts pour canaliser les idées et fournir des propositions d'amélioration du changement.	Phase 7
1	(3) M'aider à établir un plan d'action pour faciliter mon adaptation.	Phase 5
1	(16) Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions/réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	Phase 4
1	(19) Encourager les employés les plus motivés par le changement à venir m'en parler.	Phase 1
1	(24) M'offrir la possibilité de transférer mon expertise en regard du changement à d'autres groupes internes.	Phase 6
1	(34) Identifier certains employés plus habiles avec le changement que je pourrais consulter en cas de problème.	Phase 5

Selon ces résultats, le rôle attendu du professionnel RH ne se limite pas uniquement à des interventions liées à la phase #2, mais s'articule aussi par des interventions rattachées aux phases #1, #4, #5, #6 et #7. En effet, il apparaît que le professionnel RH doit particulièrement s'attarder à des activités traditionnellement liées à la GRH, telles que la formation du personnel (énoncé #17) et la gestion des impacts du changement sur les emplois et les postes (énoncés #5 et #22), mais aussi aux activités liées à la communication (énoncés #15, #25 et #16), à la réorganisation du travail (énoncés #32, #24 et #28) ainsi qu'à des activités que nous qualifierons de facilitation et suivi du processus d'adaptation (énoncés #4, #14, #34, #18, #5, #19). De plus, il nous apparaît important de mentionner que certaines de ces propositions d'interventions ont été validées à plusieurs reprises, notamment les énoncés #25 et #16 qui l'ont été à cinq reprises, l'énoncé #34 à quatre reprises, les énoncés #22, #19 et #24 à trois reprises et enfin les énoncés #7, #5, #15, #32 et #28 à deux reprises. Ces constats confirment

d'autant plus l'importance du rôle attendu du professionnel RH à travers l'ensemble du projet de changement.

Aussi, l'annexe 6 propose un tableau illustrant les 42 propositions d'interventions ainsi que la moyenne des attentes (sur les sept phases de préoccupations) quant au rôle que devrait jouer chacun des huit intervenants cités dans cette étude. Les attentes à chacune des phases sont exprimées en pourcentage et sont calculées selon le nombre de votes obtenu pour chacun des intervenants, sur le nombre total de votes obtenus par l'ensemble des intervenants pour la proposition d'intervention. Par exemple, pour le professionnel RH, le pourcentage obtenu à l'énoncé #5 se détaille ainsi :

**53%** = Moyenne des attentes, exprimées en pourcentage, quant au rôle attendu du professionnel RH à travers les sept phases de préoccupations.

**53%** = [(Pourcentage des attentes Phase 1) + (Pourcentage des attentes Phase 2) + (Pourcentage des attentes Phase 3) + (Pourcentage des attentes Phase 4) + (Pourcentage des attentes Phase 5) + (Pourcentage des attentes Phase 6) + (Pourcentage des attentes Phase 7)] / 7

**53%** = [(56%) + (53%) + (47%) + (67%) + (45%) + (60%) + (43%)] / 7

L'intervenant qui a obtenu le plus haut pourcentage d'attentes pour chacune des 42 propositions d'interventions voit sa case ombragée. Ce tableau offre l'avantage de présenter les attentes des répondants en fonction de chacune des 42 propositions d'interventions, tout en permettant d'apprécier le degré de pertinence des propositions d'interventions tel que proposé à l'annexe 5. Ainsi, pour ce qui est du professionnel RH, il se trouve que les activités traditionnellement associées à la GRH obtiennent les résultats les plus élevés, notamment celles liées aux impacts du changement sur les postes, les emplois et les conditions de travail, ainsi qu'à la formation du personnel (énoncés #5, #17et #22).

Seulement, même si le professionnel RH n'a pas été identifié comme étant l'intervenant le plus approprié, les attentes des répondants sont tout de même élevées en regard d'autres types d'interventions, notamment celles qui cherchent à informer, partager, reconnaître, développer, soutenir et conscientiser. En somme, ce tableau permet de dresser une liste de responsabilités que le professionnel doit assumer en contexte de changement organisationnel, ainsi que les activités qu'il devrait laisser à d'autres, notamment à partir des énoncés qui obtiennent de faibles résultats. Le détail de ces résultats sera présenté dans le prochain chapitre.

Mais pour véritablement apprécier l'ampleur du rôle attendu du professionnel RH, il nous faut nous renvoyer directement au niveau d'attente des destinataires à chacune des phases de préoccupations. Le rôle attendu du professionnel RH est déterminé à deux niveaux :

1. Par le nombre total de votes obtenus pour le professionnel RH à travers l'ensemble des 42 propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » et « plus ou moins pertinentes ». Ce résultat est traduit en pourcentage, selon le nombre de votes obtenu pour le professionnel RH pour cette liste de propositions d'interventions sur le nombre total de votes obtenus pour l'ensemble des huit intervenants cités dans cette étude. Par exemple, à la phase #1, le professionnel RH a obtenu 91 votes pour l'ensemble des propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » et « plus ou moins pertinentes », sur un total de 601 votes pour l'ensemble de 8 intervenants cités dans cette étude. Son rôle attendu est calculé de cette manière :

**Rôle attendu du professionnel RH à la phase #1** = [(Nombre de votes obtenus pour le professionnel RH) / (Nombre de votes obtenus au total pour l'ensemble des 8 intervenants)] x 100

**Rôle attendu du professionnel RH à la phase #1** = [(91 / 601)] x 100

**Rôle attendu du professionnel RH à la phase #1** = 15%

**Interprétation** : 15% des répondants s'attendent à voir le professionnel RH mettre de l'avant les propositions d'interventions suggérées à la phase #1.

2. Par le nombre total de votes obtenus par le professionnel RH uniquement pour les propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes ». Ce résultat est traduit en pourcentage, selon le nombre de votes obtenu par le professionnel RH pour cette liste de propositions d'interventions sur le nombre total de votes obtenus pour l'ensemble des huit intervenants cités dans cette étude.

Par exemple, à la phase #1, le professionnel RH a obtenu 20 votes pour l'ensemble des 11 propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes », sur un total de 202 votes pour l'ensemble de 8 intervenants cités dans cette étude. Son rôle attendu est calculé de cette manière :

**Rôle attendu du professionnel RH à la phase #1** = [(Nombre de votes obtenus pour le professionnel RH) / (Nombre de votes obtenus au total pour l'ensemble des 8 intervenants)] x 100

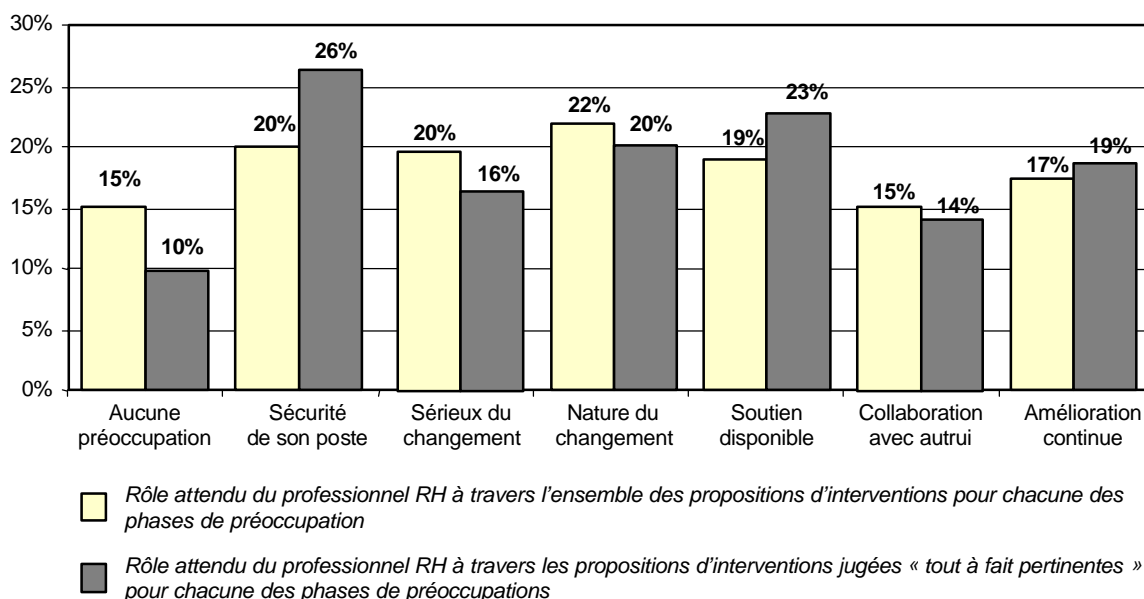
**Rôle attendu du professionnel RH à la phase #1** = [(20 / 202)] x 100

**Rôle attendu du professionnel RH à la phase #1** = 10%

**Interprétation** : 10% des répondants s'attendent à voir le professionnel RH mettre de l'avant les propositions d'interventions suggérées à la phase #1.

L'illustration 10 présente ainsi le rôle attendu du professionnel RH à ces deux niveaux et à travers les sept phases de préoccupations. Il se trouve que le professionnel RH doit veiller à mettre de l'avant des interventions qui facilitent l'adaptation des destinataires à travers tout le processus de changement, vu selon le modèle des phases de préoccupations de Bareil et Savoie (1999).

**Illustration 10 :**  
**Répartition du rôle attendu du professionnel RH à travers les phases de préoccupations**



En effet, c'est à la phase #2, soit la phase liée à la sécurité du poste, que le professionnel RH est le plus ciblé pour mettre de l'avant certaines interventions jugées « tout à fait pertinentes » afin de faciliter la transition des destinataires durant la mise en œuvre du changement. Néanmoins, le fait que le professionnel RH soit aussi ciblé à travers toutes les phases de préoccupations, avec des pourcentages allant de 10% à 26%, nous porte à croire qu'il n'est plus nécessairement appelé à gérer uniquement des questions relatives aux emplois et aux conditions de travail, mais doit dorénavant s'activer à gérer plusieurs autres activités directement liées à une mise en œuvre du changement attentive aux besoins des destinataires à travers tout le processus de transition.

Aussi, l'illustration 11 fait état du rôle attendu de tous les intervenants qui veillent à répondre aux préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel, présenté sous la forme d'une moyenne des rôles attendus de chacun obtenus à travers les sept phases de préoccupations. Ces résultats ont été calculés à partir du pourcentage des votes obtenus pour chacun des intervenants lorsqu'ils étaient choisis par les répondants pour mettre de l'avant les

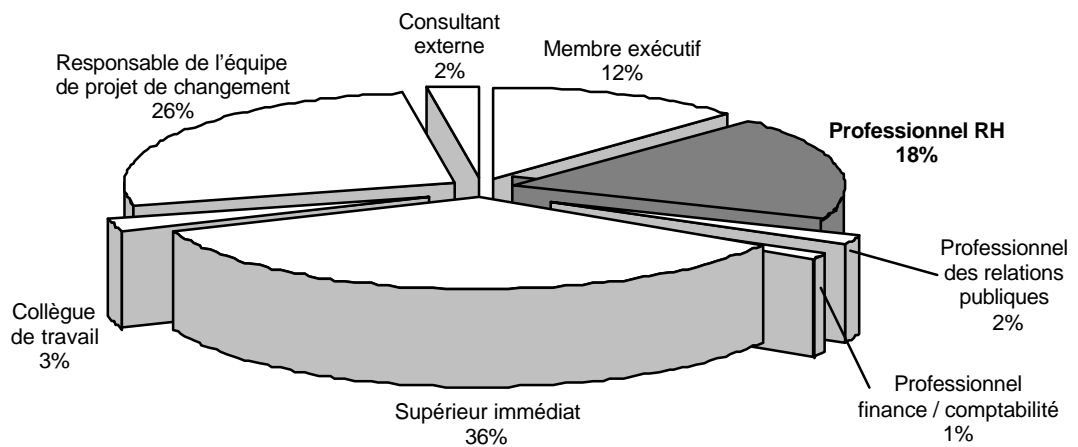
propositions d'interventions jugées 2 et 3 tel que proposé par notre échelle de mesure. Par exemple, pour le professionnel RH, le résultat de ce calcul se détaille ainsi :

**18%** = Rôle attendu du professionnel RH à travers l'ensemble du processus de changement vu selon le modèle des phases de préoccupations

**18%** = [(Rôle attendu Phase 1) + (Rôle attendu Phase 2) + (Rôle attendu Phase 3) + (Rôle attendu Phase 4) + (Rôle attendu Phase 5) + (Rôle attendu Phase 6) + (Rôle attendu Phase 7)] / 7

**18%** = [(15%) + (20%) + (20%) + (22%) + (19%) + (15%) + (17%)] / 7

**Illustration 11 :**  
**Importance du rôle attendu des différents intervenants à travers l'ensemble du processus de changement**



Ainsi, tel que le démontre l'illustration 11, le professionnel RH obtient une moyenne de 18% quant aux attentes des répondants face au rôle qu'il devrait jouer à travers un processus de changement pour faciliter l'adaptation des destinataires. C'est le supérieur immédiat qui obtient le plus de voix, avec 36% des attentes, suivi par le responsable de l'équipe de projet de changement, avec 26% des voix.

En somme, ces informations ne vont pas dans le même sens que ce que stipulait l'hypothèse #2 de cette recherche : « Le rôle du professionnel RH est perçu par les répondants comme suivant une perspective traditionnelle ». En effet, selon les attentes des répondants, le professionnel RH agissant à titre d'agent de changement doit rester actif durant tout le processus de changement, soit à travers les sept phases de préoccupations. L'hypothèse #2 n'est donc pas confirmée.

### **5. Question exploratoire #3 : Le rôle attendu de tous les autres intervenants**

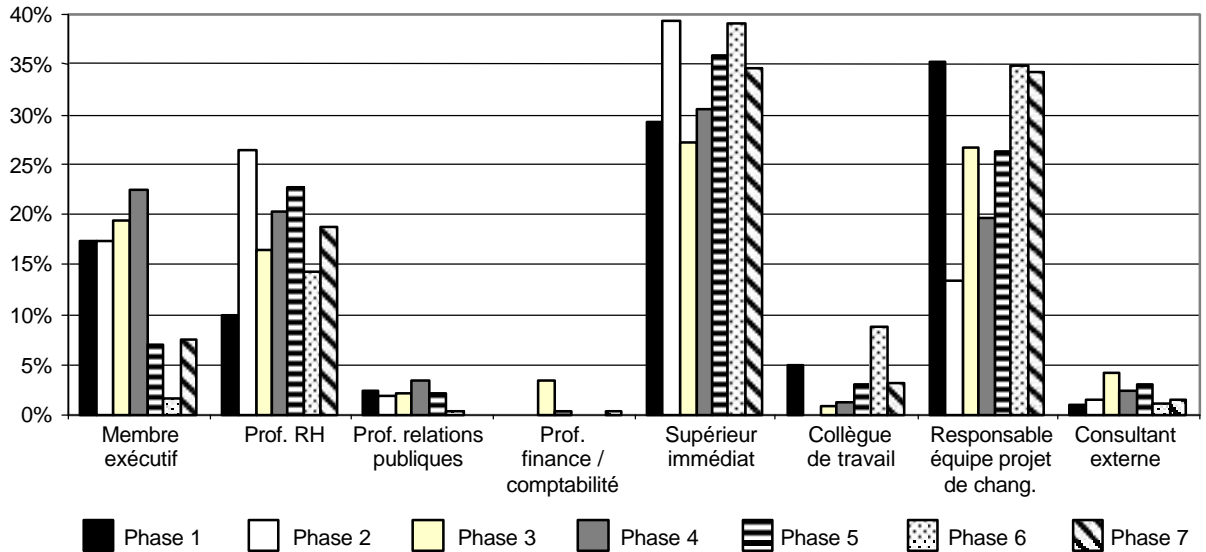
Enfin, le troisième objectif de recherche cherche à dresser le rôle attendu de tous les autres intervenants en organisation (membre exécutif, professionnel des relations publiques, professionnel finance/comptabilité, supérieur immédiat, collègue de travail, responsable de l'équipe de projet de changement et consultant externe) qui peuvent agir à titre d'agent de changement. À noter que le rôle attendu de ces intervenants a été calculé de la même manière que celui du professionnel RH.

Comme le démontre l'illustration 11, c'est en général envers le supérieur immédiat, avec une moyenne de 36% des votes pour les sept phases de préoccupations, que les attentes sont les plus élevées quant aux gestes organisationnels qu'il pourrait émettre et qui permettraient de répondre aux préoccupations des destinataires à chacune des phases de préoccupations. Le responsable de l'équipe de projet de changement, avec 26% des votes, est aussi très prisé quant aux interventions qu'il pourrait mettre de l'avant pour faciliter l'adaptation des destinataires qui vivent les préoccupations contenues dans le modèle de Bareil et Savoie (1999). Outre le professionnel RH avec 18% des voix, le membre exécutif, avec 12% des voix, représente le dernier intervenant envers qui les répondants entretiennent des attentes non négligeables quant aux gestes qu'il pourrait émettre pour faciliter l'adaptation des destinataires. Le collègue de travail, le consultant externe, le professionnel des relations publiques ainsi que le professionnel de la finance et de la comptabilité obtiennent des résultats très faibles (entre 1% et 3%), ce qui témoigne du peu d'attentes des répondants face à leur possible contribution pour faciliter l'adaptation des destinataires lors d'un processus de changement.

Pour apprécier plus en détail le rôle de ces différents intervenants à travers chacune des phases de préoccupations, l'illustration 12 offre un bon aperçu du rôle attendu de chacun à travers les propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes ». C'est aux phases #2 et #6 que les attentes sont les plus élevées et elles sont dirigées vers le supérieur immédiat puisque 39% des répondants ont identifié cet acteur pour mettre de l'avant les propositions d'interventions qu'ils ont jugées « tout à fait pertinentes ». Le responsable de l'équipe de projet de changement obtient aussi des résultats élevés, notamment aux phases #1, #6 et #7. Quant au professionnel RH, c'est à la phase #2, avec 26% des voix que les attentes envers cet acteur sont les plus hautes. Le membre exécutif est aussi un acteur prisé, notamment aux 4 premières phases du modèle de Bareil et Savoie (1999), soit aux phases relatives aux besoins informationnels des destinataires. Le professionnel des relations publiques, le professionnel de la finance et de la comptabilité, le collègue de travail ainsi que le consultant externe rassemblent peu d'attentes à travers les propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes », avec des résultats allant de 0% à 9% à travers les sept phases de préoccupations. Néanmoins, notons la remontée significative du collègue de travail à la phase

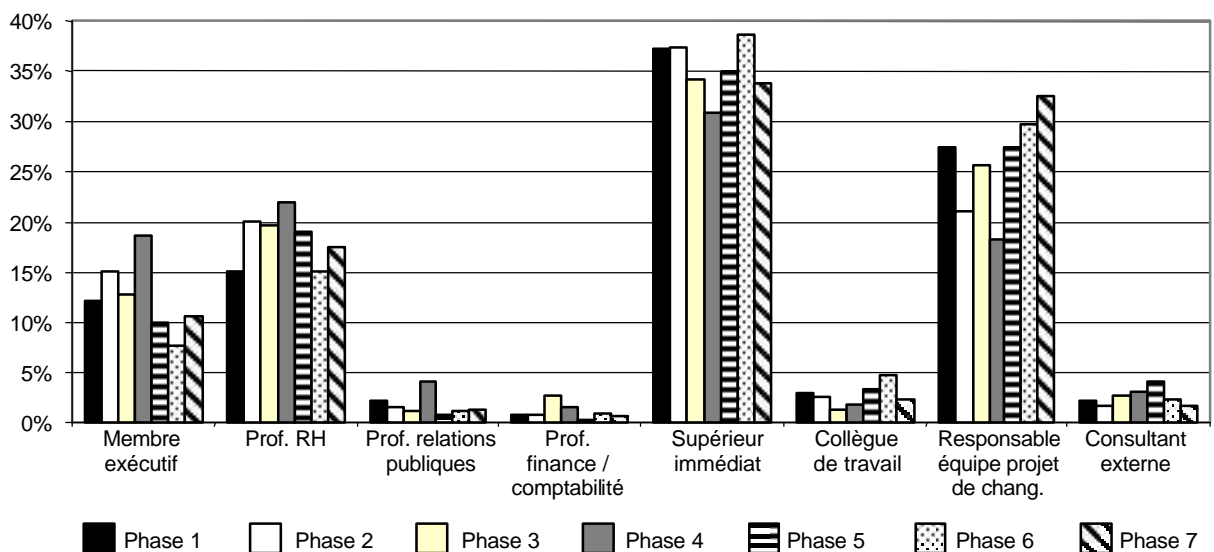
#6, avec justement 9% des voix, traduisant l'importance de ses gestes pour faciliter le partage des connaissances à ce stade.

**Illustration 12 :**  
Rôle attendu des différents intervenants aux propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes »



D'une manière similaire, l'illustration 13 présente le rôle attendu de chacun des 8 intervenants à travers l'ensemble des propositions d'interventions jugées « plus ou moins pertinentes » et « tout à fait pertinentes », en affichant la moyenne des attentes à chacune des phases de préoccupations.

**Illustration 13 :**  
Rôle attendu des différents intervenants à travers un processus de changement





Encore une fois, c'est à la phase #6 que les attentes sont les plus hautes envers le supérieur immédiat puisque les répondants ont identifié à 39% cet acteur pour mettre de l'avant les propositions d'interventions. Aussi, il repose sur le responsable de l'équipe de projet de changement beaucoup d'attentes, mais il est intéressant de constater le déplacement de ces attentes envers cet acteur aux phases #2 et #4. En effet, c'est sur le professionnel RH que ces attentes sont transférées, traduisant des responsabilités importantes rattachées aux communications organisationnelles et à la gestion des emplois – ce dernier rôle lui étant pourtant bien légitime. Le membre exécutif obtient des résultats intéressants, notamment aux premières phases du modèle, traduisant des attentes importantes lors de la transmission d'informations à propos du changement.

Dans l'ensemble, le supérieur immédiat est véritablement l'acteur le plus prisé lorsqu'il s'agit de faciliter l'adaptation des destinataires au changement. En somme, les professionnels des relations publiques, les professionnels de la finance et de la comptabilité, les collègues de travail et les consultants externes obtiennent nettement les résultats les plus faibles. Ils restent ainsi peu considérés pour œuvrer directement à la facilitation de l'adaptation des destinataires, bien que leur travail puisse aider d'une façon plus indirecte à cet exercice. À noter néanmoins la brève remontée des attentes du collègue de travail à la phase #6 (voir illustration 12), lui assignant des attentes non-négligeables quant à la collaboration nécessaire entre employés pour faciliter le processus d'adaptation au changement.

De plus, l'annexe 6 présente un tableau illustrant les 42 propositions d'interventions ainsi que la moyenne des résultats obtenus sur les sept phases de préoccupations quant au rôle attendu de chacun des intervenants. Les propositions d'interventions y sont présentées selon leur fréquence de validation, témoignant de la pertinence de chacun des énoncés. Ce tableau permet ainsi de dresser le rôle attendu de chacun des intervenants en fonction de l'importance allouée à chacun des énoncés. Fidèle à l'illustration 11, les propositions d'interventions les plus pertinentes sont en général celles qui devraient être menées par les acteurs les plus prisés : le supérieur immédiat, le responsable de l'équipe de projet de changement, le professionnel RH et le membre exécutif. L'interprétation et une discussion de ces résultats à propos de chacun des intervenants seront présentées au chapitre suivant.

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

Dans ce chapitre, nous présenterons une discussion, une interprétation ainsi qu'une tentative d'explication aux résultats de recherche présentés dans le chapitre précédent. Nous ferons ainsi un retour sur nos trois questions de recherche et offrirons des détails de nos conclusions quant aux résultats obtenus suite à la collecte de données.

### **1. Retour sur l'hypothèse de recherche #1**

Cette étude cherchait premièrement à valider la pertinence des six propositions d'interventions associées à chacune des sept phases de préoccupations en les jugeant comme « tout à fait pertinentes », tel que proposé au point 3 de notre échelle de mesure. Or, une seule phase, soit la phase #5, a vu ses six propositions d'interventions validées par les répondants. Les phases #1, #2, #4, #6 et #7 ont vu chacune cinq des six propositions d'interventions validées et la phase de préoccupations #3 a vu uniquement trois propositions d'interventions validées sur les six présumées à l'origine. Voyons maintenant le détail de ces résultats.

#### **1.1. Explications détaillées à travers chacune des phases de préoccupations**

##### *1.1.1. Phase 1 : Aucune préoccupation*

Les interventions menées à ce stade cherchent prioritairement, tel que proposé par Bareil et Savoie (1999), à déstabiliser le destinataire afin qu'il prenne conscience de la réalité du changement à venir. Selon les résultats obtenus, le destinataire, à priori désintéressé par le changement, doit donc être exposé à de l'information qu'il juge pertinente et à des gestes organisationnels qui lui permettront de reconsidérer son attitude face au changement à venir. En effet, les propositions d'interventions qui ont obtenu les meilleures moyennes (entre 2.80 et 2.70 sur 3) à cette phase restent celles qui répondent à des besoins informationnels sur le changement : limites du mode de fonctionnement actuel, données sur la nécessité de changer, avantages et inconvénients du changement, utilité du changement dans le travail quotidien du destinataire (énoncés #6, #1, #12 et #13). Ces résultats sont conformes à la construction de sens que suggèrent Ulrich (1996) et Rondeau (1999) agissant comme principal déclencheur du changement. En somme, ces résultats font état du besoin urgent et prioritaire des destinataires d'obtenir des informations pertinentes, directes et concises vers une meilleure compréhension du besoin de changer et un meilleur éclairage sur le changement à venir.

Ensuite, les propositions d'interventions qui ont obtenu des moyennes entre 2.55 et 2.35 sur 3, rassemblent des interventions qui cherchent à assurer au destinataire de l'information valide, continue et à jour tout au long de la mise en œuvre de la transformation (énoncés #25 et #30), à impliquer le destinataire dans les discussions et les activités visant à faciliter la mise en œuvre du changement (énoncés #37 et #36), à exposer le destinataire à des gestes qui l'engage davantage à prendre conscience de la réalité du changement à venir (énoncés #19 et #39) ainsi qu'à répondre aux inquiétudes égocentriques du destinataire en diffusant des

informations sur les critères de sélection des survivants dans le cas où l'organisation doit procéder à des licenciements (énoncé #5).

Tel que spécifié par Bareil et Savoie (1999), il nous apparaît important de souligner une fois de plus l'importance de s'adonner à une sélection judicieuse de l'information offerte aux destinataires à ce stade et d'éviter de les surcharger par une masse de renseignements qui viendraient inutilement les accaparer dans leur travail quotidien. L'objectif à ce stade reste de créer une ouverture positive face au changement et les résultats de cette étude laissent croire que le destinataire à cette phase désire se voir exposer à des informations précises et valides (énoncé #30) qui suscitent directement son intérêt sur des questions qu'il valorisent, notamment quant au besoin de changer (énoncés #6 et #1) et quant aux caractéristiques du changement retenu (énoncés #12 et #13). Cette sélectivité de l'information est appuyée par le fait que la proposition d'intervention #4 (« Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail ») n'a pas été validée à cette phase. Ainsi, le destinataire « indifférent » ne semble pas du tout intéressé par des événements particuliers à grande visibilité pour susciter son intérêt envers le changement, mais préfère se voir exposer à des brides d'informations précises qui touchent des questions spécifiques.

Outre les besoins informationnels, les résultats obtenus démontrent que le destinataire à ce stade serait prêt à consacrer un peu plus d'attention au changement s'il avait la possibilité de s'impliquer plus activement dans des activités liées à la mise en œuvre du changement (énoncés #37 et #36). Nous croyons que cette implication traduit implicitement un message symbolique venant de l'organisation, d'une part quant aux sérieux de la démarche de changement à venir et d'autre part, sur la volonté organisationnelle de s'engager dans une approche participative avec les destinataires pour veiller à mettre en œuvre le changement tout en respectant les besoins et les idées de ceux qui y sont exposés.

Aussi, l'ouverture positive que cherche à créer l'organisation chez les destinataires à cette phase peut se concrétiser par son attitude face à l'ensemble des destinataires. En effet, chercher à créer un certain enthousiasme collectif face au changement peut se faire en incitant les destinataires les plus motivés par le changement à en parler à ceux plus réticents ou carrément indifférents à la transformation à venir (énoncé #19). Cette forme de collaboration affirme la volonté organisationnelle de changement par un canal de communication moins menaçant pour le destinataire. Bref, le fait d'exposer le destinataire « indifférent » à des brides continues d'informations (énoncés #25, #19 et #39), sans que cela ne perturbe réellement ses activités ou ne contre-carre son agenda, semble être une stratégie convoitée par les destinataires pour leur faire prendre conscience de la réalité du changement à venir.

#### *1.1.2. Phase 2 : Sécurité de son poste*

À ce stade, Bareil et Savoie (1999) mentionnent que les interventions menées cherchent à rassurer le destinataire, ou du moins, à le tenir informé des incidences du changement sur ses

conditions d'emploi. L'ensemble des propositions d'interventions qui ont été considérées « tout à fait pertinentes » à cette phase témoignent réellement du sentiment d'incertitude et de confusion que suscite le changement à ce stade. Pour combattre cette crainte de perdre des acquis importants pour les destinataires, l'organisation doit inévitablement répondre à toutes les interrogations concernant les conditions des employés (impacts sur les emplois, sur les conditions de travail, sur les rôles, sur l'environnement de travail ainsi que les critères de sélection des « survivants » - énoncés #22, #31, #26, #9 et #5) en offrant les informations les plus précises et valides sur ces questions (énoncé #30). Il semble en effet que le simple fait de rassurer les destinataires sur la valeur de leur contribution à l'organisation (énoncé #41) ne soit pas suffisant pour répondre aux inquiétudes égocentriques que suscite le changement, les destinataires étant des consommateurs plus sophistiqués d'informations à cette phase.

Ces résultats sont conformes aux idées de plusieurs auteurs sur l'importance pour l'organisation de rendre publiques ces informations dès que les données sont disponibles (Macadam, 1993 ; Bourque, 1995 ; Bueno, 1997 ; Bareil et Savoie, 1999 ; Fabi, Martin et Valois, 1999 ; Applebaum et Wohl, 2000), -pour que les destinataires y perçoivent un réel sentiment de justice procédurale. Ce sentiment de justice dans les procédures tend à favoriser une meilleure acceptation des décisions et de ses conséquences pour le destinataire, même si elles lui sont défavorables ; l'incertitude étant plus difficile à vivre que les mauvaises nouvelles (Tapsell, 1998 ; dans Applebaum et Wohl, 2000).

Ces propos permettent aussi de mieux apprécier la moyenne élevée obtenue (2.80 sur 3) par la proposition d'intervention #30 qui impose à l'organisation de répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs. Ce constat vient dans le même sens que les propos de Fabi, Martin et Valois (1999) qui réitèrent l'importance de dire la vérité, même lorsqu'elle est difficile, par respect pour les acteurs et pour enrayer l'effet dévastateur des rumeurs organisationnelles.

Enfin, il apparaît qu'à ce stade, les destinataires veulent demeurer informés et impliqués à travers la mise en œuvre du changement (énoncés #16, #25 et #37). Autant ils désirent recevoir des communiqués consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre, autant ils désirent faire entendre leur voix dans le processus de mise en œuvre, notamment en ayant la possibilité de participer à des rencontres où ils pourraient poser leurs questions à propos du changement et en ayant l'occasion de s'impliquer dans l'élaboration d'un plan de mise en œuvre du changement dans leur département respectif. Cette volonté de s'élever dans son statut et d'aller au-delà du « destinataire contraint à changer » vient lui offrir la possibilité de contrôler, ou du moins influencer, les méthodes et les décisions qui agiront sur ses conditions.

Aussi, la peur de perdre des acquis transparaît dans le choix des répondants pour certaines propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » à cette phase, notamment

l'énoncé #29 où le destinataire impose à son organisation de tenir compte de sa période d'adaptation au changement lors de l'évaluation de sa performance et l'énoncé #13 où le destinataire veut s'assurer de bien comprendre comment le changement lui sera utile dans son travail quotidien. En somme, cette phase est une phase hautement préoccupante pour le destinataire qui est tourmenté par la possible perte d'acquis importants. Cette angoisse se mesure par les moyennes obtenues des propositions d'interventions, moyennes qui, avec des 2.95 sur 3, sont les résultats les plus élevés obtenus à travers notre recherche. Bref, à ce stade, le destinataire cherche à obtenir rapidement des réponses à son questionnement au sujet de ses conditions de travail, à contrôler ou du moins influencer les méthodes et les décisions qui agiront sur lui en s'impliquant dans le processus de mise en œuvre du changement et à s'assurer que l'organisation restera clémente lors de sa période d'adaptation au changement.

### *1.1.3. Phase 3 : Volonté et sérieux du changement*

Tel que proposé par Bareil et Savoie (1999), les interventions menées à cette phase de préoccupations imposent une clarification des choix pour affirmer la capacité et la volonté de l'organisation à faire face au changement. Il s'agit d'une phase qui exige une masse d'informations importantes pour apaiser les préoccupations vécues à ce stade. En effet, l'ensemble des 14 propositions d'interventions considérées « tout à fait pertinentes » à cette phase relèvent des phases #1 à #4 et rassemblent des réponses à des questionnements variés. Seulement 3 des 6 propositions d'interventions originalement proposées à cette phase ont été validées, soit celles qui réfèrent à de l'information directement liée au changement : nécessité de changer, avantages et inconvénients du changement, bénéfices du changement pour l'organisation, contrairement à de l'information sur l'équipe de projet de changement, l'historique de l'organisation en matière de changements et l'allocation d'un budget suffisant pour la réalisation du changement (énoncés #1, #12, #27, #42 et #38). Ainsi, on peut croire que tout ce qui se rattache directement au changement, et pas nécessairement à la capacité de changer de l'organisation, sont des données importantes aux yeux des destinataires. Ce constat est important puisqu'il semble que les destinataires cherchent à se faire eux-même une idée de la capacité de changer, de la nécessité de changer et de la pertinence du changement retenu suite aux informations qu'ils obtiendront. De cette manière, il apparaît que les ressources consacrées à la mise en œuvre du changement intéressent peu les destinataires (énoncés #33, #42 et #38), mais il s'agirait plutôt d'un regard critique qu'ils posent envers leur organisation, et en fonction des informations obtenues sur le changement, qui les forcent à croire que l'organisation fait un choix judicieux quant au changement retenu, qu'elle sera capable de le mettre en œuvre et qu'elle sera en mesure de le supporter à long terme.

Par conséquent, les destinataires voudront être impliqués dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans leur département et dans les discussions relatives à la mise en œuvre en général (énoncés #37 et #36), tout en cherchant à en savoir plus sur les limites du

mode de fonctionnement actuel, sur l'avancée du projet de changement, sur l'utilité du changement dans leur travail quotidien, sur les impacts du changement dans leur travail (énoncés #6, #2, #13, #22 et #26). Leur quête d'information va jusqu'à une participation à des rencontres où ils pourraient poser leurs questions en regard du changement, à la lecture de communiqués internes destinés exclusivement à celui-ci et en portant une attention particulièrement aux collègues de travail susceptibles de leur fournir des informations supplémentaires sur le changement (énoncés #16, #25 et #19).

En somme, les destinataires cherchent à en savoir davantage à propos du changement pour se faire eux-même une idée de la légitimité du projet de changement pour leur organisation, contrairement à offrir des arguments qui chercheraient à les convaincre de cette utilité. Ce constat va de pair avec les propos de Rondeau (1999) qui mentionne que la capacité d'établir un lien clair, réel ou anticipé avec la performance organisationnelle apparaît selon l'auteur comme la source la plus importante de justification d'un changement majeur. Cornet (1999) va dans le même sens en avançant que l'individu en organisation sera soumis et impliqué s'il comprend que les motifs qui guident le projet de changement sont légitimes en regard de la volonté de croissance et de survie de l'organisation, que les choix effectués sont des solutions optimales et qu'il y trouve un gain financier et/ou symbolique. Ainsi, les destinataires doivent considérer le changement comme une opportunité à saisir et ce changement de mentalité se développe à travers des informations valides (énoncé #30) et pertinentes sur le changement.

#### *1.1.4. Phase 4 : Nature du changement*

Bareil et Savoie (1999) signalent l'importance à cette phase d'offrir de l'information aux destinataires sur la nature exacte du changement. Les auteurs soulignent le fait qu'à ce stade, le destinataire veut généralement tout savoir à propos du changement, de la prise de décision à la généralisation. Or, les 18 propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » à cette phase (soit le nombre de propositions d'interventions validées le plus élevé à travers les sept phases de préoccupations) témoignent de l'ampleur du travail de l'agent de changement à ce stade.

Ainsi, d'une façon similaire à la phase précédente, le destinataire cherche à obtenir de l'information à propos du changement. En effet, 11 des 14 propositions d'interventions retrouvées à la phase #3 se retrouvent non seulement une seconde fois dans la phase #4, mais obtiennent les moyennes les plus élevées à cette phase. Il s'agit principalement des propositions d'interventions associées aux phases #1 à #4, qui réfèrent à des informations pertinentes et valides concernant le changement même : nécessité de changer, impacts sur les emplois, bénéfices du changement pour l'organisation, avancée du projet de changement, limites du mode de fonctionnement actuel, utilité du changement dans le travail quotidien, communiqués internes officiels consacrés au changement (énoncés #30, #1, #22, #27, #2, #6, #30, #13 et #25). Le besoin d'implication est aussi plus présent à ce moment, avec des moyennes de 2.75 à 2.60 sur 3, rassemblant des interventions permettant une implication

dans les discussions et dans l'élaboration d'un plan de mise en œuvre du changement dans le département du destinataire, ainsi que dans la participation à des rencontres où le destinataire pourrait poser ses questions à propos du changement. Bref, l'information à propos du changement s'avère encore prioritaire pour les destinataires à cette phase et demeure conforme aux propos de nombreux auteurs sur l'importance du partage de l'information afin de permettre une sensibilisation et une certaine appropriation de la transformation (Bareil et Savoie, 1999 ; Fabi, Martin et Valois, 1999 ; Applebaum et Wohl (2000).

Ensuite, il apparaît que le destinataire va au-delà des renseignements sur le changement et s'incorpore tranquillement dans son questionnement à propos du changement. En effet, tout en obtenant des informations à propos du changement, le destinataire semble confronter ses capacités à cette masse d'informations et s'oriente vers des interventions principalement associées aux phases #5 et #6, introduisant notamment les phases de soutien disponible et de collaboration. Il cherche ainsi à obtenir du soutien de la part de l'organisation, notamment en cherchant à avoir un suivi de ses succès et difficultés lors de son adaptation, en s'assurant une période de temps raisonnable pour assimiler ses nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement ou en cherchant à confirmer sa valeur au sein de l'organisation durant son adaptation (énoncés #10, #7 et #41). Le destinataire cherche aussi à employer les ressources et possibilités mises à sa disposition pour faciliter son adaptation en usant de différents mécanismes de communication pour faciliter les échanges entre ses collègues à propos du changement, en ayant la possibilité de transférer son expertise en regard du changement à d'autres groupes internes ou encore en ayant la possibilité de consulter des employés plus habiles avec le changement qu'il pourrait consulter en cas de problème (énoncés #15, #24 et #34).

Pour nuancer ces résultats, nous croyons que le destinataire veut s'assurer que l'organisation effectuera un suivi de ses succès et difficultés en regard du changement, pas nécessairement en terme de comportements émis lors de son adaptation, mais prodiguera aussi un suivi dans sa quête d'informations. Il y va de même lorsqu'il s'agit d'allouer au destinataire du temps pour assimiler ses nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement, de manière à s'assurer que le destinataire obtient vraisemblablement les réponses à toutes ses questions concernant le changement. Pour ce faire, le destinataire à ce stade peut obtenir des réponses à ses questions via les communiqués officiels internes consacrés exclusivement au changement, consulter certains employés plus habiles avec le changement et chercher à partager son expertise (ou son savoir) à propos du changement à d'autres groupes internes. Enfin, nous pouvons questionner la volonté des destinataires de chercher, à ce stade primitif, à partager leur expertise en regard du changement à travers leur réseau de travail. Toutefois, Blanchard (1995) prétendait que la meilleure façon d'apprendre quelque chose revient à l'enseigner à autrui. Le destinataire aura ainsi l'occasion de partager ses acquis auprès de collègues de travail via une approche personnalisée, en donnant des exemples pratiques, relatant des expériences vécues ou en partageant des anecdotes personnelles ; permettant

ultimement de consolider ses propres acquis en regard du changement et de faciliter l'adaptation de ses collègues.

Enfin, les propositions d'interventions les plus prisées par les répondants à cette phase sont celles qui imposent aux agents de changement d'offrir d'une façon simple et directe, l'information entourant des questions précises aux destinataires. C'est ce qui peut expliquer que le fait d'inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à venir parler de leur expérience aux destinataires (énoncé #14) est une opération trop complexe et pas nécessairement ciblée pour les destinataires qui cherchent à obtenir de l'information à propos du changement.

#### *1.1.5. Phase 5 : Soutien disponible*

Selon Bareil et Savoie (1999), les interventions menées à cette phase visent à accroître le sentiment d'efficacité personnelle pour répondre au malaise du destinataire quant à ses capacités à apprendre et à s'adapter au changement. La phase #5 est la seule phase qui a vu ses six propositions d'interventions de départ validées. Les cinq autres propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » à cette phase s'orientent dans le même état d'esprit, qui rappelle le nécessaire processus d'outillage de Rondeau (1999) pour développer les capacités individuelles et organisationnelles. Ainsi, les répondants ont identifié, à travers les propositions d'interventions associées aux phases #2 à #4, quelques ressources supplémentaires dont ils auraient besoin pour leur permettre de réussir leur adaptation : connaître les membres de l'équipe de projet de changement et leurs rôles dans le projet pour possiblement les consulter en cas de problème, participer à des rencontres où ils pourraient poser leurs questions sur le changement et s'assurer une information continue et valide à propos du changement et de sa mise en œuvre à travers des communiqués internes (énoncés #42, #16, #30 et #25).

Outre ces ressources supplémentaires, les répondants veulent aussi s'assurer que l'organisation reconnaisse la valeur de leur contribution à l'intérieur de l'entreprise (énoncé #41). Cet énoncé renvoie aux angoisses liées à la phase #2 où le destinataire qui, dans ce nouveau contexte, éprouve un sentiment d'incompétence intense par rapport à ses nouvelles fonctions, l'amenant possiblement à douter de son avenir dans son poste. Ce constat va de pair avec les propositions d'interventions qui ont obtenu les meilleures moyennes à cette phase, soit l'énoncé #29 où le destinataire désire que l'on reconnaisse sa période d'adaptation au changement lors de l'évaluation de la performance (soit l'énoncé qui a obtenu la meilleure moyenne à cette phase), l'énoncé #7 qui fait état du temps à allouer au destinataire pour qu'il assimile, à son rythme, ses nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement ainsi que l'énoncé #10 qui traite du suivi nécessaire des difficultés et des succès du destinataire lors de son adaptation. Fidèles aux propos de Bareil et Savoie (1999) et ceux de Applebaum et Wolh (2000), ces résultats démontrent bien l'importance qu'accordent les répondants au soutien organisationnel durant la période d'adaptation et sur le doute de représailles lorsque la



période d'adaptation est perçue comme étant trop longue par le destinataire ; perception qui pourrait venir d'une évaluation comparative avec leurs pairs ou via toute autre réflexion personnelle.

De plus, le destinataire à cette phase concrétise de plus en plus sa volonté de s'adapter et à consacrer des efforts pour réussir son adaptation : il cherche notamment à participer à des sessions de formation et à des rencontres où il pourrait poser ses questions à propos du changement, il désire connaître l'équipe de projet de changement, il veut établir un plan d'action pour faciliter son adaptation, il serait prêt à demander de l'aide à des collègues plus habiles avec le changement en cas de problème et il désire recevoir des communiqués sur le changement (énoncés #17, #16, #42, #3, #34 et #25). Ainsi, le destinataire semble prêt à se conformer au changement et à se donner tous les outils nécessaires pour réussir son adaptation.

Dans cet ordre d'idées, notons à cette phase que plusieurs propositions d'interventions font référence à l'attitude de l'organisation envers le « destinataire en adaptation ». En effet, le destinataire veut s'assurer que l'organisation reste solidaire avec lui lors de son adaptation avec le changement et qu'elle ne s'impatiera pas des progrès de ses troupes durant cette période. Le destinataire veut ainsi s'assurer qu'il dispose d'un climat et d'un environnement propice à l'apprentissage pour véritablement se donner la peine d'y investir des énergies. Ce constat est conforme aux propos de plusieurs auteurs sur le nécessaire soutien aux acteurs en vue de favoriser le développement des nouvelles connaissances et de l'apprentissage de nouveaux rôles (Hord, Rutherford, Huling-Austin et Hall, 1987 ; Bareil et Savoie, 1999 ; Fabi, Martin et Valois, 1999 ; Rondeau, 1999). L'apport de l'organisation vient donc de cette disposition à allouer des ressources (temps, engagement, informations valides et continues, support) au destinataire prêt à l'apprentissage.

#### *1.1.6. Phase 6 : Collaboration avec autrui*

Selon le modèle de Bareil et Savoie (1999), les deux dernières phases ne s'adressent pas nécessairement à tous les destinataires. Les interventions à cette phase visent à créer un environnement favorable au partage des connaissances sur le changement. L'analyse des résultats à cette phase permet de constater que les propositions d'interventions originalement associées à la phase #6 ne se retrouvent pas, contrairement à toutes les autres phases, dans les premiers rangs de la liste d'énoncés considérés « tout à fait pertinents ». Aussi, une bonne proportion d'énoncés à cette phase proviennent d'interventions originalement associées à la phase #7, introduisant pour une première fois une perspective d'amélioration continue.

Pour chercher à interpréter les résultats obtenus, nous nous reporterons à la définition de la collaboration de Morin (1996), qui stipule qu'il y a collaboration lorsque dans une association d'individus, chacun agit conjointement avec l'autre pour accomplir un projet que tous valorisent. Or, les propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » à cette phase

semblent poursuivre deux finalités. Premièrement, le destinataire semble vouloir découvrir et développer ses capacités personnelles en regard du changement en se voyant encouragé à soumettre des propositions d'amélioration du changement, en participant à des rencontres où il pourrait poser ses questions sur le changement, en s'impliquant dans les discussions et l'élaboration d'un plan de mise en œuvre du changement dans son département, en cherchant à obtenir un suivi lors de son adaptation au changement et suite à ses propositions d'amélioration du changement, en cherchant à consulter d'autres employés plus habiles avec le changement ou en l'aidant à établir des attentes réalistes en regard des propositions d'amélioration du changement qu'il soumet (énoncés #21, #16, #36, #37, #10, #23, #34 et #11).

Deuxièmement, il semble chercher à partager ses nouveaux apprentissages et son expertise en regard du changement en utilisant les mécanismes de communication disponibles pour faciliter les échanges avec ses pairs, en recevant de l'encouragement à partager ses trucs d'adaptation à propos du changement, en participant à des réseaux d'experts en vue d'améliorer le changement, en se portant volontaire pour agir à titre de coach ou d'expert en regard du changement, en cherchant à transférer son expertise en regard du changement à d'autres groupes internes, en encourageant les autres employés à venir lui parler du changement ou en regroupant les employés les plus soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement. D'ailleurs, la brève remontée du rôle attendu du collègue de travail à cette phase témoigne du véritable esprit de collaboration qui plane à ce stade (énoncés #15, #20, #28, #35, #24, #19 et #32).

Etonnamment, le fait d'allouer du temps au destinataire durant son temps de travail pour s'adonner à des activités de co-développement avec ses pairs n'a pas été retenu pour chercher à faciliter le partage des connaissances à ce stade. Ce résultat est encore plus surprenant lorsque l'énoncé #20 (« M'encourager à partager mes trucs d'adaptation à propos du changement ») obtient une moyenne de 2.43 sur 3. Néanmoins, il semble que les réseaux de diffusion plus formels des apprentissages, tels que les réseaux d'experts, la possibilité d'agir à titre de coach ou l'utilisation des mécanismes de communication formels retiennent beaucoup plus l'attention des répondants. Nous pourrions interpréter ce constat comme une recherche de visibilité de la part du destinataire dans ses efforts de faciliter la mise en œuvre du changement. Les résultats obtenus à cette phase laissent croire que les destinataires ne sont pas totalement des missionnaires altruistes et charitables ou des philanthropes engagés. Ils cherchent à s'investir dans la mise en œuvre du changement s'ils en retirent un gain qu'il soit symbolique ou tangible.

Ce constat est conforme aux idées de Cornet (1999) qui avance que l'individu en organisation est perçu comme un être rationnel, qui recherche une optimisation économique de son implication dans l'entreprise. À ce titre Fabi, Martin et Valois (1999) soulignent le fait de s'investir plus activement dans le projet de changement exige une reconnaissance afin de

satisfaire les besoins de reconnaissance et d'estime de soi des destinataires ; de là la volonté des répondants à se faire encourager à soumettre des propositions d'amélioration ou à partager leurs trucs d'adaptation, ainsi que de veiller à recevoir un suivi lors de leur adaptation ou lors de soumissions de propositions d'amélioration. Bref, le destinataire à cette phase cherchera à s'impliquer, surtout s'il en retire un gain.

#### *1.1.7. Phase 7 : Amélioration continue du changement*

Comme le soulignent Bareil et Savoie (1999), les interventions menées à cette phase cherchent prioritairement à valoriser l'opinion des destinataires désireux de proposer des améliorations au changement. D'une façon similaire à la phase précédente, cette phase rassemble beaucoup de propositions d'interventions originalement rattachées à la phase #6. En fait, la dynamique vécue à ce stade ressemble de près à celle vécue à la phase précédente : le destinataire semble intéressé à s'impliquer plus activement dans l'amélioration du changement et de sa mise en œuvre, mais en désirant, à ce stade, consacrer une grande partie de son temps à des activités de pérennisation du projet. Les interventions attendues à ce stade peuvent être regroupées selon trois finalités : (1) développer les capacités du destinataire en regard du changement, (2) soutenir les destinataires désireux de proposer des améliorations au changement et (3) partager les nouveaux apprentissages.

Ainsi, pour développer ses capacités en regard du changement, le destinataire veut pouvoir consulter certains employés plus habiles avec le changement, s'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre et à l'élaboration de plan de mise en œuvre du changement dans leur département, s'assurer du temps durant le travail pour s'adonner à des activités de co-développement et suivre des sessions de formation à l'égard du changement (énoncés #34, #36, #8, #37 et #17). Suite à son perfectionnement avec le changement, le destinataire semble prêt à se servir de ses nouvelles connaissances pour améliorer ce qui existe déjà et étendre son expertise à ses collègues ou à d'autres départements.

Pour offrir un soutien à l'amélioration, le destinataire veut avoir l'accès à des ressources qui lui permettraient de tester ses propositions d'amélioration, s'impliquer dans un examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation en vue d'améliorer les prochaines mises en œuvre, s'impliquer dans des réseaux d'experts capables de fournir des propositions d'amélioration, se voir encouragé à soumettre des propositions d'amélioration tout en s'assurant d'obtenir un suivi continu dans ses démarches (énoncés #18, #40, #28, #21 et #23).

Pour partager ses nouveaux apprentissages, le destinataire veut s'assurer que l'organisation regroupera les employés soucieux de partager leurs apprentissages, se voir encouragé à partager ses trucs d'apprentissages à propos du changement ou lui offrir la possibilité de transférer lui-même son expertise à d'autres groupes internes, notamment à titre de coach ou d'expert (énoncés #32, #20, #24 et #35).

La proposition d'intervention #11 (« M'aider à établir des attentes réalistes en regard des propositions d'amélioration du changement ») n'a pas été jugée « tout à fait pertinente », mais plutôt « plus ou moins pertinente ». De par ce résultat, nous croyons que le destinataire qui cherche à améliorer le changement ne cherche pas à être brimé par certaines barrières ou autres contraintes dans son travail et désire prioritairement se doter de tous les outils possibles pour mener ses activités. L'organisation a ainsi tout avantage à allouer de l'autonomie et des ressources au destinataire enclin à remettre en question les façons de faire et à proposer de nouvelles applications au changement. Ce résultat nous porte aussi à croire que cette phase s'adresse à un petit nombre d'individus, soit ceux qui sont réellement « mordus » par le changement et par son déploiement à travers l'organisation. Bareil et Gagnon (2000) estiment qu'il s'agit d'une phase clé pour identifier les individus les plus engagés et les susceptibles de participer activement dans l'équipe de projet de changement d'un prochain déploiement.

De plus, à la phase précédente, nous traitons de l'importance de reconnaître les efforts des destinataires dans la propagation de leurs apprentissages et dans leur volonté d'améliorer la mise en œuvre du changement. À ce stade, nous croyons que cette reconnaissance est tout aussi importante, mais doit aller au-delà de l'encouragement, compte tenu des fortes moyennes obtenues par les énoncés #18 (2.86 sur 3) et #40 (2.77 sur 3), contrairement aux énoncés #20 (2.55 sur 3) et #21 (2.45 sur 3). Or, au-delà de l'encouragement, nous croyons que la reconnaissance des efforts doit plutôt se concrétiser par l'offre de nouvelles responsabilités au travail en regard du changement de manière à exploiter les idées de ces destinataires vers l'amélioration du changement et ainsi leur permettre de se réaliser et d'atteindre leur plein potentiel. Cette offre de nouvelles responsabilités peut justement se faire via l'attribution d'un rôle facilitateur du changement (agir à titre de coach ou d'expert en regard du changement, devenir formateur en regard du changement) ou encore lui proposer une implication directe dans des activités d'amélioration continue du changement (offrir des ressources, devenir membre de réseaux d'experts, travailler aux prochaines mises en œuvre).

Comme le soulignait Grenier (1997), le fait de choisir des employés à titre de formateur ou de coach constitue une reconnaissance de leurs compétences et de leur position de *leader* dans l'organisation. Ce nouveau statut de formateur encourage ainsi le « destinataire-formateur » à se tenir informé pour bien assumer son nouveau rôle, prenant du même coup goût à son développement personnel. Outre le fait de former, nous croyons aussi que d'assurer au destinataire la disponibilité d'outils et ressources dont il a besoin pour améliorer et généraliser le changement constitue justement une forme de valorisation de ses idées, tel qu'originellement proposé par Bareil et Savoie (1999) à ce stade.

### **1.2. Retour sur l'ensemble du processus de changement**

Les résultats de cette étude offrent à l'organisation un certain nombre d'interventions pratiques à déployer ponctuellement suivant le passage à travers les phases de préoccupations, comme

certaines autres, à déployer de façon continue tout au long du processus de changement. En effet, il se trouve que quelques propositions d'interventions ont été validées plus d'une fois à travers l'ensemble des phases de préoccupations traduisant l'importance et la continuité de certaines actions durant tout le processus de changement.

Ainsi, tel que présenté à l'annexe 5, le phénomène de l'implication demeure une activité très prisée par les répondants à travers plusieurs phases de préoccupations. En fait, en revenant à la définition de Bareil et Savoie (1999), une préoccupation est « *un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponse. Il ne s'agit pas nécessairement d'un problème, mais plutôt d'inquiétudes et de questions ressenties par le destinataire...* ». Ainsi, l'implication des destinataires dans le processus de changement se révèle être une préoccupation non-négligeable pour obtenir des éclaircissements ou des éléments de réponse à leurs interrogations. Ces activités d'implication favorise l'engagement des destinataires vers la consolidation d'une disposition plus positive au changement, qui ultimement mène à de meilleures chances d'y consacrer des efforts pour s'y adapter.

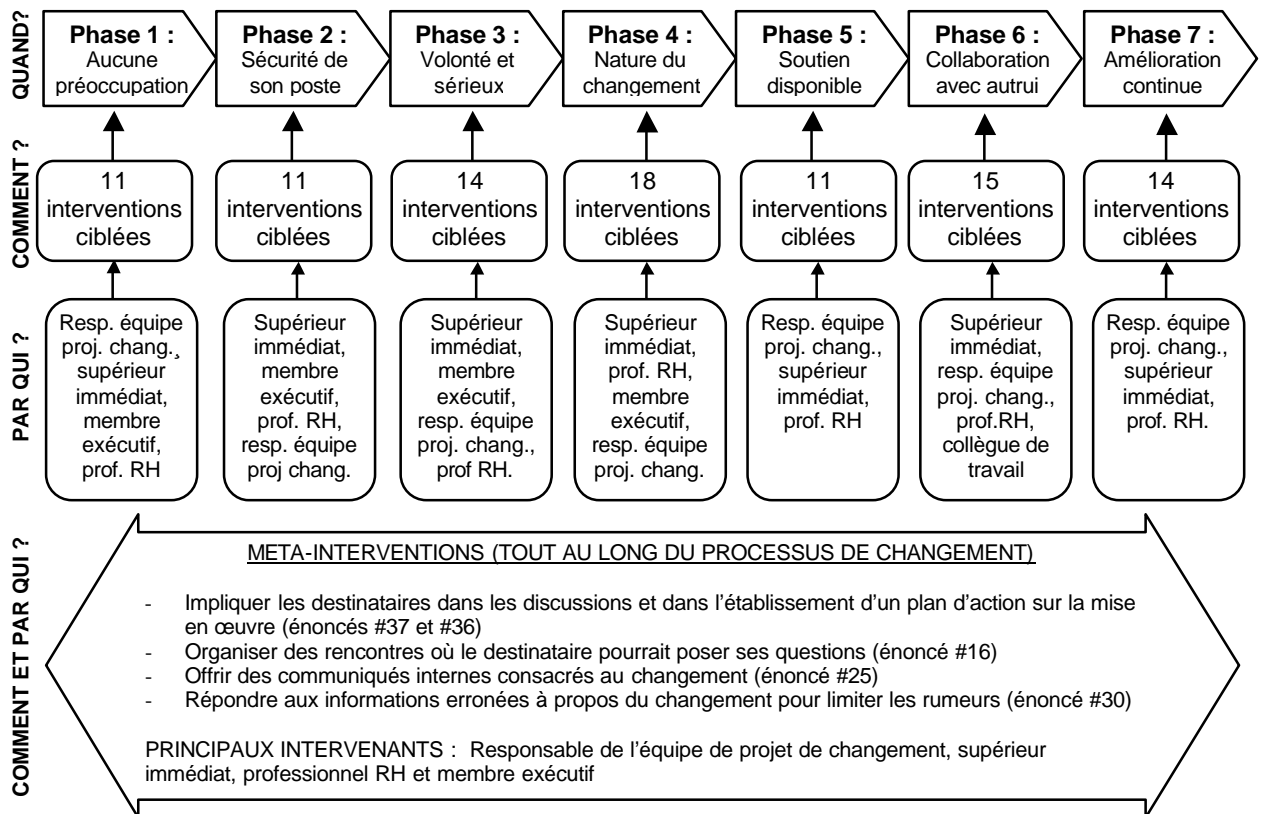
Aussi, le volet informatif demeure un thème très prisé par les répondants dans le cadre de cette étude. En effet, toujours fidèle à la définition de Bareil et Savoie (1999), les destinataires cherchent à obtenir des éléments de réponse à leurs interrogations. Cette quête d'information peut aisément se faire à travers des communiqués internes officiels consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre. Il s'agit là d'un médium crédible et valide, à la seule condition que l'information diffusée soit continue et représentative de la situation vécue dans l'organisation. Dans le même ordre d'idées, les répondants cherchent continuellement à se voir offrir des réponses aux informations erronées à propos du changement. Comme le souligne l'article de Applebaum et Wohl (2000), la confusion et l'incertitude qu'une mauvaise information engendre est plus difficile à vivre que la réception de mauvaises nouvelles. Ces auteurs rappellent que les manques de communication ne pardonnent pas puisque les destinataires sont tentés de trouver eux-mêmes des réponses à leurs questions, ce qui favorise la propagation de fausses croyances. Les rumeurs organisationnelles sont ainsi dangereusement nuisibles au bon déroulement de la mise en œuvre. Aussi, les répondants semblent avides de participer à des rencontres où ils pourraient poser leurs questions sur le changement. En somme, le destinataire cherche définitivement à ne se pas se cantonner dans un rôle d'exécution aveugle lors d'une transformation. Puisque le changement vient bouleverser, d'une ampleur variée, un environnement auquel il était habitué, un questionnement de sa part face à cette nouvelle réalité est légitime et nous croyons qu'il est important de lui fournir les informations susceptibles de répondre à ses interrogations.

À l'inverse, quatre propositions n'ont jamais été validées à travers l'ensemble des phases de préoccupations. Il semble en effet que les activités de grande ampleur, telles que les événements de clôture ou les visites de gens de l'externe, soient moins privilégiées lors du

déploiement d'un changement. Le destinataire semble priser les interventions qui lui fourniront une réponse à ses questions d'une façon plus rapide et plus directe, telles que les rencontres avec le personnel ou via les communiqués internes. Enfin, il apparaît que de rappeler les succès des changements antérieurs dans l'organisation et démontrer qu'un budget suffisant a été alloué pour la réalisation du changement sont des interventions futiles pour rassurer les destinataires sur la capacité de l'organisation à mettre en œuvre le changement et à le supporter à long terme – ou pour répondre à tout autre préoccupation vécue à travers le processus de changement. Le destinataire semble déjà avoir la mémoire longue en terme d'historique de changement et s'intéresse plus directement au changement même plutôt qu'aux ressources qui y sont allouées.

Grâce à ces informations, il est maintenant possible de compléter le cadre conceptuel présenté au chapitre 2 de cette présente étude. L'illustration 14 offre ainsi un portrait plus complet issu de nos apprentissages à la suite des résultats obtenus. Il présente les interventions ciblées par phase ainsi que les principaux intervenants attendus pour chacune des phases de préoccupations. Un élément s'est ajouté à ce modèle, soit celui des méta-interventions, ou interventions qui ont été validées à 5 et 6 reprises tout au long du processus de changement.

**Illustration 14 :**  
**Modèle conceptuel : interventions ciblées par phase de préoccupations**



En somme, bien que l'hypothèse #1 soit partiellement confirmée, les résultats obtenus à chacune des phases sont très enrichissants pour l'agent de changement désireux de faciliter l'adaptation des destinataires. En effet, environ une douzaine d'interventions en moyenne ont été jugées « tout à fait pertinentes » par phase de préoccupations, laissant ainsi aux agents de changement en place un plan d'action détaillé d'interventions séquentielles à mener durant tout le processus de transformation. Il y a donc beaucoup plus à faire que de simplement former et communiquer, tel que le déplorait Bareil (1997), puisque les répondants ont considéré un éventail d'interventions jugées profitables à travers le projet de changement.

Aussi, cette recherche démontre l'utilité du modèle des phases de préoccupations comme base dynamique d'interventions à déployer. Le projet de changement n'est donc plus perçu comme une mise en œuvre globale, délimitée par une date de début et un échéancier de réalisation à respecter mais plutôt guidée à partir de points de repères que tout agent de changement peut utiliser durant la mise en œuvre d'un changement et qui lui permet de mieux gérer la transition en tenant compte des réactions des individus à qui il s'adresse. Le processus de changement peut ainsi être structuré à travers une séquence de sept préoccupations distinctes, prévisibles et explicatives du vécu des destinataires lors d'un changement organisationnel. La théorie des phases de préoccupations permet donc aux agents de changement de comprendre les réactions cognitives individuelles des destinataires et d'ajuster leur approche en fonction de ces cognitions, plutôt que de chercher à répondre à tout prix aux échéanciers du projet ou carrément aux besoins des responsables du projet, comme le déploraient Hall et Hord (1987).

## **2. Retour sur l'hypothèse de recherche # 2**

Notre deuxième hypothèse de recherche touchait à la gestion traditionnelle des RH en comparaison avec le modèle de Ulrich qui faisait état d'une GRH plus stratégique. Nous avons établi au départ que la phase de préoccupations #2 rejoignait une GRH plus traditionnelle, tandis que l'ensemble des propositions d'interventions aspiraient à une GRH beaucoup plus stratégique, recouvrant toutes les interventions qui facilitent le passage à travers les phases de préoccupations du modèle de Bareil et Savoie (1999) ; notre étude cherchant à évaluer la perception des répondants sur le rôle attendu du professionnel RH.

Or, les résultats obtenus laissent croire que la GRH n'est plus essentiellement cantonnée dans une orientation traditionnelle, mais la perception des répondants sur le rôle attendu du professionnel RH démontre une évolution non-négligeable des mentalités en regard de son travail dans l'organisation. Ces résultats ne viennent donc pas confirmer l'hypothèse #2 de cette recherche, qui laissait plutôt entrevoir la GRH comme encore très traditionnelle dans l'organisation d'aujourd'hui.

En effet, les illustrations 10, 11, 12 et 13 du chapitre précédent présentent clairement le professionnel RH dans son rôle attendu d'agent de changement. Il apparaît ainsi que le professionnel RH ne travaille plus uniquement à des questions relevant de la phase de préoccupations #2 (gestion des emplois, formation de la main-d'œuvre) quoique son rôle attendu est tout de même important à cette phase (voir illustration 12). Il doit aussi prendre en charge de nombreuses autres activités tout au long de la mise en œuvre du changement, soit à travers les sept phases de préoccupations (voir illustration 10). D'ailleurs, l'illustration 13 démontre bien l'importance du rôle attendu du professionnel RH en l'établissant au troisième rang dans les attentes des répondants quant au rôle qu'il devrait jouer durant tout le processus de changement.

De plus, l'annexe 6 dresse une liste de responsabilités que le professionnel RH devrait prioritairement assumer en contexte de changement organisationnel. Selon nos résultats, les attentes des répondants sont les plus élevées lorsqu'il s'agit des interventions qui relèvent du rôle traditionnel du professionnel RH : préciser les critères de sélection des survivants, offrir des sessions de formation, préciser les impacts sur les emplois (énoncés #5, #17 et #22). En effet, pour ces trois propositions d'interventions, jugées « tout à fait pertinentes » à plus d'une reprise, le professionnel RH a été l'acteur le plus prisé à travers les huit intervenants proposés. Néanmoins, même si le professionnel RH n'est pas considéré comme étant l'intervenant le plus approprié, donc qui a obtenu le plus de voix, les attentes des répondants sont tout de même très élevées pour combler d'autres responsabilités, notamment lorsqu'il s'agit d'offrir des informations sur les nouvelles conditions de travail, de faciliter les échanges entre destinataires, de regrouper les destinataires soucieux de partager leurs apprentissages ou proposer des améliorations au changement, d'offrir des communiqués internes officiels sur le changement et d'identifier des personnes ressources qui pourraient faciliter l'adaptation des autres (énoncés #31, #15, #16, #32, #28, #25 et #34). Or, il se trouve que toutes ces propositions d'interventions ont été jugées « tout à fait pertinentes » à plus d'une reprise (entre 2 fois et 5 fois), mais aussi que le professionnel RH arrive bon deuxième quant aux attentes des répondants (entre 25% et 34%) face à la prise en charge de ces interventions. Le professionnel RH est donc un acteur bien considéré lorsqu'il s'agit de faciliter l'adaptation des destinataires via des interventions jugées « tout à fait pertinentes » à plusieurs reprises à travers le processus de changement.

Ainsi, pour appuyer les études de Conner et Ulrich (1996), de Walker et Reif (1999) et de Caldwell (2001) présentées au chapitre 2, nos recherches confirment l'omniprésence des activités de gestion du changement dans le travail attendu des professionnels RH. La conception du rôle réalisé se construit à travers le rôle attendu, qui démontre que la lecture des problématiques humaines et la compréhension du phénomène humain en contexte de changement organisationnel relève de véritables responsabilités auxquelles la fonction RH doit



répondre. Il est ainsi possible de confirmer que la gestion du changement, et toutes les activités qui s'y rattachent touchent profondément à la dimension humaine. Ce constat est encore plus éloquent lorsque l'on compare, à l'illustration 11, le rôle attendu du professionnel RH à celui du professionnel de la finance/comptabilité. Ainsi, un processus de changement n'est pas nécessairement une affaire de moyens financiers et techniques, mais impose des gestes organisationnels qui viennent faciliter l'adaptation individuelle des sujets qui y sont exposés.

Ceci appuie donc la vision de Ulrich (1996) sur l'agent de changement qui offrait la promesse d'un rôle qui transcende la gestion traditionnelle des ressources humaines, dorénavant capable d'être sensible aux composantes humaines et aux réalités d'affaires en gestion du changement. Cette vision sur le rôle d'agent de changement RH apparaît maintenant plus réaliste et les résultats de cette étude démontrent qu'elle s'éloigne peu à peu de son mode de fonctionnement « traditionnel » vers un mode plus « stratégique » et plus actif en matière de gestion du changement. Tel que spécifiaient certaines études qui offraient le portrait d'une GRH encore très traditionnelle en entreprise, démontrant néanmoins des signes évidents d'une transition vers une GRH plus stratégique et soucieuse des questions entourant la gestion du changement, notre étude fait un pas de plus vers l'avant, notamment en présentant une GRH beaucoup plus stratégique en matière de gestion de changement, mais surtout en y apposant des interventions pratiques attendues par les professionnels RH pour mener à bien leur rôle d'agent de changement. En somme, le professionnel RH cumule maintenant les rôles traditionnels et stratégiques dans son travail dans l'organisation d'aujourd'hui.

En effet, notre étude poursuit les efforts de recherche de Conner et Ulrich (1996), de Walker et Reif (1999) et de Doyle (2002) qui proposaient des comportements et/ou activités identifiés comme essentiels au professionnel RH agissant à titre d'agent de changement. Ces recherches permettaient de consolider peu à peu le rôle attendu des professionnels RH en matière d'agent de changement, bien que ces comportements et activités étaient peu détaillées. Or, notre étude présente des activités très pratiques et attendues du professionnel RH à travers tout un processus de changement, ce qui répond aux critiques de la littérature empirique qui demeurait très prescriptive et peu explicite relativement aux gestes de l'agent de changement RH qui désire faciliter l'introduction d'un changement.

Comme le soulignait Ulrich (1996), la capacité de gérer le changement représente effectivement une compétence importante à développer pour un professionnel RH, compte tenu du rôle attendu soulevé dans cette étude. Ainsi, nous croyons encore plus fortement que, de par les résultats de cette étude, le portrait de l'agent de changement RH de Ulrich (1996) apparaît comme un acteur essentiel et actif d'un projet de changement. De par son action, nous croyons qu'il peut personnaliser un des « champions » du changement ou être un

participant actif des « équipes porteuses » du changement, tel que proposé par Rondeau (1999). Les résultats de cette étude appuient aussi les propos de Fabi, Martin et Valois (1999) et de Cornet (1998) qui soulignent qu'un comité de pilotage du changement doit pouvoir compter sur des personnes, internes ou externes à l'organisation, qui possèdent une expertise en gestion des ressources humaines, en changement organisationnel ou en facilitation des processus de changement. Notre recherche permet de soutenir ces propos et contribue à justifier l'intégration de professionnels RH dans les comités de pilotage des transformations organisationnelles.

D'un autre point de vue, il semble que le professionnel RH ne soit pas désigné lorsqu'il s'agit d'informer directement les destinataires (voir annexe 6). En effet, bien que 33% des répondants l'ont jugé comme étant le plus approprié pour mettre en place des mécanismes de communications pour faciliter les échanges entre les employés et à 32% pour offrir des communiqués internes officiels consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre (énoncés #15 et #25), seulement 1% à 10% des répondants l'ont jugé comme étant le plus approprié pour prodiguer directement de l'information aux destinataires sur les limites du mode de fonctionnement actuel, sur les bénéfices du changement pour l'organisation, sur l'avancée du projet de changement, sur l'utilité du changement dans le travail quotidien, sur la nécessité de changer ou sur les avantages et les inconvénients du changement (énoncés #6, #27, #2, #13, #1 et #12) – énoncés qui ont été validés entre 2 et 4 fois. Ainsi, le travail attendu du professionnel RH semble être un travail d'arrière-plan en matière de communication. Il sera plutôt très prisé lorsque les informations à diffuser relève de son rôle traditionnel, notamment sur le fait d'offrir des précisions sur les critères de sélection des survivants (proposition d'intervention qui rassemble 53% des attentes des répondants).

Enfin, les résultats obtenus sont très prometteurs puisqu'ils démontrent une transition intéressante de la GRH traditionnelle à la GRH stratégique dans l'organisation d'aujourd'hui (laissant l'hypothèse #2 ainsi non confirmée). L'omniprésence des activités de gestion du changement dans le travail attendu du professionnel RH et la proposition de plusieurs interventions pratiques à mener à travers le processus de changement sont assurément des apports importants pour le professionnel RH en organisation qui devra s'appliquer à l'introduction d'un changement.

### **3. Retour sur la question exploratoire # 3**

Cette étude cherchait finalement à dresser le rôle attendu de tout autre intervenant en organisation (membre exécutif, professionnel des relations publiques, professionnel finance/comptabilité, supérieur immédiat, collègue de travail, responsable de l'équipe de projet de changement et consultant externe) qui pouvaient agir à titre d'agent de changement et ainsi

contribuer à faciliter l'adaptation du sujet qui vit une des sept préoccupations décrites dans le modèle de Bareil et Savoie (1999).

Or, en démontrant que les attentes ne se centrent pas sur un seul acteur, les illustrations 11, 12 et 13 appuient les propos de Hall et Hord (1987), de Ulrich (1996) et de Rondeau (1999), qui stipulent que les interventions ne doivent pas et ne peuvent pas être exclusivement menées par une même personne. Il semble plutôt que de partager certaines responsabilités permet de se rapprocher des besoins des destinataires et d'assurer des interventions plus efficaces et pertinentes. De cette manière, les attentes des destinataires ne se centrent pas entièrement sur une même personne, évitant ainsi de lui imposer de lourdes responsabilités qui peuvent s'avérer difficiles à combler. L'annexe 6 permettra de porter un regard détaillé sur chacun des intervenants quant au rôle qu'ils devraient jouer pour faciliter l'adaptation des destinataires exposés à un changement organisationnel.

### **3.1. Le supérieur immédiat**

Grâce à l'illustration 11, nos résultats démontrent que le supérieur immédiat est l'intervenant pour lequel les répondants confèrent la grande majorité des attentes (36%) durant le processus de transformation. Selon l'annexe 6, le supérieur immédiat est considéré comme étant l'intervenant le plus approprié sur 18 des 42 propositions d'interventions. Parmi ces propositions d'interventions, il semble que les attentes des répondants sont nettement les plus élevées lorsqu'il s'agit de prendre en charge des activités visant à développer les capacités des destinataires et à les soutenir tout au long de leur adaptation. Pour ce faire, le supérieur immédiat doit impliquer les destinataires dans l'élaboration de plan de mise en œuvre du changement, mais il doit aussi être indulgent lors de l'évaluation de la performance, assurer un suivi des succès et des difficultés, allouer du temps pour assimiler les nouvelles habiletés et aptitudes et pour se développer en regard du changement, demander à certains d'agir à titre de coach ou d'expert, rassurer, encourager, aider et assurer un suivi, notamment lors de propositions d'amélioration du changement (énoncés #37, #29, #10, #7, #41, #11, #8, #35, #3, #21, #19 et #20). Le supérieur immédiat apparaît aussi très prisé lorsqu'il s'agit d'informer les destinataires. Ainsi, il serait l'acteur le plus approprié pour les informer de leurs nouvelles conditions de travail, de leurs rôles, de leur environnement de travail, de l'utilité du changement, les limites du mode de fonctionnement actuel ou pour simplement leur parler du changement fréquemment (#31, #26, #9, #13, #6 et #39). Il est à noter que toutes ces propositions d'interventions ont été jugées « tout à fait pertinentes » au moins une fois. Même que parmi celles-ci, cinq ont été validées entre 3 et 6 fois, sur un maximum possible de 7. Ce constat traduit bien l'importance du rôle attendu du supérieur immédiat à travers tout un processus de changement.

Seulement, selon Hall et Hord (1987), il semble que lorsque les attentes sont à ce point élevées envers un acteur, (plusieurs propositions d'interventions ont des niveaux d'attentes au delà des 70%, ces niveaux étant nettement les plus élevés de notre étude), il peut s'avérer difficile pour celui-ci de combler toutes ces responsabilités. Or, pour alléger la charge du supérieur immédiat, nous croyons que le professionnel RH pourrait s'avérer une aide précieuse. En effet, le professionnel RH peut outiller ou du moins assister le supérieur immédiat pour délivrer ces interventions, notamment lorsqu'il s'agit d'informer les destinataires de leurs nouvelles conditions de travail, des impacts du changement sur leur travail et leur environnement. Le professionnel RH peut aussi veiller à former<sup>2</sup> et à développer les habiletés des supérieurs immédiats sur les questions entourant la gestion de la performance, la sensibilisation au temps à allouer durant une période de transition, du suivi et soutien nécessaire à effectuer durant la transition pour les rassurer sur la valeur de leur contribution à l'organisation, de l'importance de reconnaître les efforts d'adaptation et d'encourager le partage des connaissances ou trucs d'adaptation ou encore les propositions d'amélioration. Le professionnel RH peut tout autant structurer les équipes de travail, les réseaux d'experts, déployer le travail des coachs ou identifier les employés les plus habiles à consulter permettant ultimement de favoriser le partage des connaissances et le transférer les expertises à travers l'organisation. La validité de cette hypothèse est renforcée par le fait qu'à plusieurs reprises parmi ces propositions d'interventions, le professionnel RH arrive au deuxième rang, derrière le supérieur immédiat, quant aux attentes des répondants (énoncés #26, #31, #35 et #3).

D'un autre côté, les attentes des répondants sont relativement faibles pour le supérieur immédiat lorsqu'il s'agit de délivrer des interventions plus globales sur le changement (offre de communiqués internes, inviter des gens de l'extérieur à venir partager leur expérience, mettre en place des mécanismes de communications pour faciliter les échanges, organiser des rencontres, offrir de la formation, créer des réseaux d'experts, etc.) ces rôles étant plus appropriés pour les membres qui s'emploient à offrir un support à l'organisation (employés staff : responsable de l'équipe de projet de changement professionnel RH, consultant externe). En somme, le supérieur immédiat devrait principalement chercher à développer et à soutenir ses employés durant leur adaptation au changement tout en veillant à les garder informés.

### **3.2. Le responsable de l'équipe de projet de changement**

Selon l'illustration 11, 26% des répondants, en moyenne sur les sept phases de préoccupations, ont choisi le responsable de l'équipe de projet de changement pour faciliter l'adaptation des destinataires en période de changement. Il s'agit du deuxième intervenant le

---

<sup>2</sup> Selon le tableau 19, le professionnel RH a été désigné à toutes les phases de préoccupations comme étant l'intervenant le plus approprié pour offrir des sessions de formation à l'égard du changement, représentant ainsi l'opinion de 48.6% des répondants selon l'annexe 6.

plus prisé quant au rôle qu'il devrait jouer lors d'une transition semblable. Plus pratiquement, le responsable de l'équipe de projet de changement a été considéré comme étant le plus approprié sur 16 des 42 propositions d'interventions. Parmi celles-ci, une seule n'a jamais été validée à travers les sept phases de préoccupations (énoncés #4 : « Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail ») ; les 15 autres l'ont été entre une et cinq fois.

Ainsi, il semble que cet acteur devrait se consacrer à des activités visant à développer les connaissances des destinataires en organisant des rencontres où le destinataire pourrait poser ses questions, en offrant des communiqués internes sur le changement, en répondant aux informations erronées à propos du changement, en impliquant les destinataires dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement, en offrant des informations sur l'avancée du projet, en démontrant les avantages et les inconvénients du changement, en mettant en place des mécanismes de communications pour faciliter les échanges ou encore, en présentant les membres de l'équipe de projet de changement aux destinataires (énoncés #16, #25, #30, #36, #2, #12, #15 et #42).

Le responsable de l'équipe de projet de changement semble aussi identifié lorsqu'il s'agit de développer les habiletés des destinataires en regard du changement et de profiter de leur expertise pour faciliter la mise en œuvre et proposer des améliorations au changement. Pour ce faire, il identifie les employés les plus habiles qui pourraient agir (ou offre à un destinataire d'agir) comme personne-ressource, il assure un suivi aux propositions d'amélioration et offre des ressources pour les tester, il crée des réseaux d'experts ou regroupe les employés soucieux de partager les apprentissages et il propose une implication dans l'examen critique des réussites et difficultés de l'implantation pour améliorer une prochaine mise en œuvre (énoncés #34, #24, #23, #18, #28, #32 et #40).

D'un autre point de vue, le responsable de l'équipe de projet de changement n'est pas l'acteur le plus approprié pour intervenir directement auprès du destinataire. En effet, les attentes des répondants sont faibles lorsqu'il s'agit de diffuser des informations (conditions de travail, les impacts sur les emplois ou sur les rôles, etc.) ou de soutenir leur adaptation (être indulgent pour la période d'évaluation, établir un plan d'action, rassurer, etc.) ; ces rôles étant majoritairement attendus par le supérieur immédiat. Ce résultat n'est pas nécessairement très surprenant puisque le supérieur immédiat a une relation plus rapprochée avec le destinataire, lui permettant de veiller à ces questions d'une façon plus individualisée. En somme, selon les résultats obtenus, le responsable de l'équipe de projet de changement est un intervenant qui devra se garder actif durant le processus de changement pour faciliter l'adaptation des destinataires. Il devra donc attribuer du temps à des interventions plus « macros » durant le

processus de changement en veillant à développer les connaissances, les habiletés et user du potentiel de certains destinataires pour améliorer le changement.

### **3.3. Le membre exécutif**

Selon l'illustration 11, avec en moyenne 12% des attentes des répondants, le membre exécutif est le quatrième intervenant le plus prisé quant au rôle qu'il devrait jouer pour faciliter l'adaptation des destinataires en contexte de changement organisationnel. Bien qu'à travers les 42 propositions d'interventions le membre exécutif a été considéré comme étant le plus approprié sur seulement 5 propositions d'interventions (dont deux n'ont jamais été validées à travers les sept phases de préoccupations – énoncés #33 et #38), il demeure un acteur souvent identifié pour diffuser des informations aux destinataires.

En effet, le membre exécutif semble être un porte-étendard très crédible lorsqu'il s'agit de diffuser de l'information à propos du changement. Les attentes envers son rôle sont les plus élevées lorsqu'il s'agit de présenter des faits sur la nécessité de changer et de démontrer les bénéfiques du changement sur l'organisation (énoncés #1 et #27). De plus, il partage avec le supérieur immédiat la nécessité de démontrer les limites du mode de fonctionnement actuel (énoncé #6); ce qui rassemble les trois propositions d'interventions, validées au moins une fois, où le membre exécutif a été choisi comme étant le plus approprié pour les mener. Outre ces interventions, le membre exécutif obtient des résultats intéressants lorsqu'il s'agit de démontrer les avantages et les inconvénients du changement, de répondre aux informations erronées à propos du changement, de préciser les impacts prévus sur les emplois ou encore présenter les membres de l'équipe de projet de changement aux destinataires (énoncés #12, #30, #22 et #42); interventions pour lesquelles il arrive tout juste derrière le responsable de l'équipe de projet de changement ainsi que le professionnel RH pour l'énoncé #22.

Au chapitre 1 de cette présente recherche, nous avons souligné l'importance du rôle de la haute direction tout au long de la mise en œuvre du changement, peu importe l'avancée des préoccupations des destinataires durant le déploiement du projet. En effet, plusieurs auteurs s'entendaient sur l'importance de l'engagement de la haute direction en le qualifiant de facteur de succès incontournable valable pour n'importe quel type de changement organisationnel et comme étant la condition la plus significative de toutes les conditions de succès (Fabi, Martin et Valois, 1999; Lloyd-Walker, Cheung, 1999; Rondeau, 1999; Applebaum et Wolh, 2000).

Or, les résultats obtenus à travers cette recherche laissent plutôt croire que l'apport attendu du membre exécutif à travers un processus de changement vient aux toutes premières phases du processus de changement, majoritairement les phases #1 et #3. Son action semble est prioritaire peu de temps après l'annonce du changement. À ce stade, le membre exécutif se chargera de créer une certaine ouverture au changement en démontrant la nécessité de

changer et la pertinence du changement retenu. Bien que de rappeler les succès des changements antérieurs et de démontrer qu'un budget suffisant a été alloué pour la réalisation du changement soient des propositions d'interventions qui n'ont pas été validées à travers les sept phases de préoccupations, les attentes des répondants semblent toutes se centrer sur la capacité du membre exécutif à personnaliser une figure d'autorité crédible pour les rassurer quant à la nécessité de changer et à la capacité de l'organisation à supporter le changement à long terme, compte tenu de la pertinence du changement retenu. Ce constat offre un retour aux propos de Buono (1997) qui soulignaient que les communications relatives au besoin de changer devaient provenir d'un émetteur crédible et sincère que les destinataires reconnaissent comme expert et sur lequel ils ont confiance.

En somme, pour revenir aux propos de Fabi, Martin et Valois (1999), de Lloyd-Walker, Cheung (1999), de Rondeau (1999) et de Applebaum et Wolh (2000) sur le rôle continu de la haute direction durant tout le processus de changement, nous nuancerons ces idées en proposant un rôle d'informateur aux premières phases du projet et un rôle de pourvoyeur de ressources pour les phases suivantes. En effet, le membre exécutif peut très bien soutenir le travail des intervenants qui agiront directement auprès des destinataires qui cherchent à s'adapter adéquatement au changement, à collaborer avec leurs proches et de veiller à améliorer le changement (phases #5, #6, et #7).

### **3.4. Le consultant externe**

L'illustration 11 présente le consultant externe comme étant un intervenant très peu prisé par les répondants lorsqu'il s'agit de faciliter l'adaptation des destinataires en contexte de changement organisationnel. En effet, sur les sept phases de préoccupations, 2% des répondants en moyenne l'ont identifié comme étant le plus approprié pour se charger de cette tâche. Le consultant externe a été considéré comme étant le plus approprié uniquement sur une seule des 42 propositions d'interventions; proposition d'intervention qui n'a jamais été validée à travers les sept phases de préoccupations.

En somme, il semble que le consultant externe soit attendu que lorsqu'il s'agit d'activité de support au bon fonctionnement de la mise en œuvre du changement. Ainsi, une moyenne de 39% des répondants l'ont choisi pour inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à venir parler de leur expérience (énoncé #14). Outre cette intervention, les résultats chutent rapidement et sont peu significatifs face au rôle qu'il pourrait jouer à l'intérieur d'une organisation qui chercherait à faciliter l'adaptation de leurs employés exposés à un changement organisationnel. Le consultant pourrait possiblement offrir des sessions de formation à l'égard du changement (énoncé #17) en agissant à titre d'expert externe lorsque l'organisation ne possède pas à l'interne de ressource susceptible de diffuser des connaissances très spécifiques à l'égard du changement. De la même manière, en agissant à

titre d'expert externe, il pourrait créer des réseaux d'experts pour canaliser les idées et fournir des propositions d'amélioration du changement ou démontrer les avantages et les inconvénients du changement, organiser des rencontres où le destinataire pourrait poser ses questions (énoncés #28, #12 et #16). En somme, il est à retenir que les destinataires préfèrent voir intervenir les membres de leur propre organisation lorsqu'il s'agit de faciliter leur adaptation à un changement organisationnel.

### **3.5. Le professionnel de la finance/comptabilité**

L'illustration 11 présente le professionnel de la finance/comptabilité comme étant un intervenant très peu prisé par les répondants lorsqu'il s'agit de faciliter l'adaptation des destinataires en contexte de changement organisationnel. En effet, sur les sept phases de préoccupations, 1% des répondants en moyenne l'ont identifié comme étant le plus approprié pour se charger de cette tâche. De plus, le professionnel de la finance/comptabilité n'a jamais été considéré comme étant l'intervenant le plus approprié pour mettre de l'avant une des 42 propositions d'interventions.

En effet, la seule proposition d'intervention où le professionnel de la finance/comptabilité obtient des résultats intéressants vient du fait qu'outre le membre exécutif, il pourrait démontrer qu'un budget suffisant a été alloué pour la réalisation du changement (énoncé #38). Seulement, cette proposition d'intervention n'a jamais été validée à travers les sept phases de préoccupations, rendant cette intervention plutôt futile.

### **3.6. Le collègue de travail**

L'illustration 11 présente le collègue de travail comme étant un intervenant très peu prisé par les répondants lorsqu'il s'agit de faciliter l'adaptation des destinataires en contexte de changement organisationnel. En effet, sur les sept phases de préoccupations, 3% des répondants en moyenne l'ont identifié comme étant le plus approprié pour se charger de cette tâche. De plus, à aucune reprise à travers les 42 propositions d'interventions, le collègue de travail n'a été considéré comme étant l'intervenant le plus approprié pour mettre une intervention pouvant possiblement faciliter l'adaptation des destinataires.

En effet, les deux seules propositions d'interventions où le collègue de travail obtient des résultats intéressants vient de l'encouragement qu'il pourrait offrir à ses collègues de travail pour chercher à parler du changement avec certains employés plus réticents face à la venue du changement ou encore, pour chercher à leur faire partager leurs trucs d'adaptation à propos du changement. Pour ces deux propositions d'interventions, le collègue de travail arrive troisième quant aux attentes des répondants, derrière le supérieur immédiat et le responsable de l'équipe de projet de changement. Outre ces interventions, les attentes des répondants envers le rôle du collègue de travail sont très faibles.



En soit, ces résultats ne sont pas nécessairement très surprenants puisque le collègue de travail représente aussi un destinataire « contraint » à s'adapter au changement qui passera possiblement à travers les phases de préoccupations du modèle de Bareil et de Savoie (1999). Seulement, il est intéressant de noter que bien que les attentes des répondants sont très faibles, les propositions d'interventions qui rassemblent quelques attentes sont celles qui cherchent une collaboration entre employés pour partager les connaissances à propos du changement. Le rôle du collègue de travail s'articule donc dans une logique d'entraide où il encourage son prochain, il lui identifie des personnes-ressources, lui propose des activités de co-développement, lui démontre l'utilité du changement dans le travail quotidien ou l'aide à établir un plan d'action (énoncés #19, #20, #21, #34, #8, #13 et #3).

### **3.7. Le professionnel des relations publiques**

Enfin, l'illustration 11 présente le professionnel des relations publiques comme étant un intervenant très peu prisé par les répondants lorsqu'il s'agit de faciliter l'adaptation des destinataires en contexte de changement organisationnel. En effet, sur les sept phases de préoccupations, 2% des répondants en moyenne l'ont identifié comme étant le plus approprié pour se charger de cette tâche. De plus, à aucune reprise à travers les 42 propositions d'interventions, le professionnel des relations publiques n'a été considéré comme étant l'intervenant le plus approprié pour mettre une intervention pouvant possiblement faciliter l'adaptation des destinataires.

Néanmoins, une proposition d'intervention obtient un résultat intéressant : Offrir des communiqués internes officiels consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre (énoncé #25). En effet, le professionnel des relations publiques, avec 21% des voix, arrive en troisième place derrière le responsable de l'équipe de projet de changement (33% des voix) et le professionnel RH (31% des voix). Outre cette intervention, le professionnel des relations publiques ne semble pas avoir un rôle attendu très important lorsqu'il s'agit de faciliter l'adaptation des destinataires.

En somme, le rôle staff du professionnel des relations publiques est généralement orienté sur le rayonnement extérieur de l'organisation. Son rôle durant un processus de changement est sûrement important, mais les résultats de cette étude démontrent qu'il ne se rattache pas à la possible aide à offrir au destinataire pour réussir leur adaptation.

### **3.8. Interprétation des résultats obtenus**

En somme, bien que le supérieur immédiat obtienne la majorité des voix quant aux interventions qu'il devrait mener pour faciliter la transition des destinataires lors d'un changement organisationnel, nous nuancerons ces résultats en prétendant que ces interventions peuvent être opérées par d'autres (professionnel RH, responsable de l'équipe de

changement, membre exécutif, etc.), et que le fruit de ce travail puisse être délivré par le supérieur immédiat. Cette nuance permettra aussi d'expliquer le pauvre apport attendu du consultant externe, du professionnel des relations publiques, du professionnel de la finance et de la comptabilité ainsi que du collègue de travail à travers l'ensemble du processus de changement. En effet, ces intervenants n'ont pas été désignés pour délivrer personnellement les propositions d'interventions, mais ils peuvent tout autant œuvrer à mettre de l'avant ces activités, sans nécessairement les diffuser en premier plan.

Néanmoins, cette recherche aura permis d'offrir des précisions importantes sur le rôle attendu des différents acteurs organisationnels en matière de gestion du changement. Cette étude démystifie ainsi le rôle de chacun de ces intervenants et leur propose des comportements attendus et pertinents, en fonction des sept réactions séquentielles, distinctes et prévisibles vécues à travers un processus de changement.

## **CONCLUSION**

Pour conclure cette étude, nous aborderons les principaux apports et les limites associées à cette recherche. Ensuite, nous proposerons de nouvelles avenues de recherches qui pourront être réalisées dans l'avenir.

### **1. Les apports de la recherche**

Nous croyons que notre recherche offre des apports théoriques et pratiques importants. D'abord, nous avons clarifié plusieurs concepts laissés troubles par les chercheurs qui ont étudié le rôle d'agent de changement RH. En effet, nous avons proposé de nombreuses avenues à l'agent de changement RH et à son rôle attendu en présentant des interventions pratiques capables de faciliter le processus d'adaptation au changement des destinataires. Nous avons non seulement opérationnalisé le rôle attendu du professionnel RH mais aussi celui des sept autres intervenants appelés à gérer le changement (le membre exécutif, le professionnel des relations publiques, le professionnel finance/comptabilité, le supérieur immédiat, le collègue de travail, le responsable de l'équipe de projet de changement et le consultant externe) pour chacune des sept phases de préoccupations du modèle de Bareil et Savoie (1999).

La théorie des phases de préoccupations tire sa pertinence à sa manière de structurer le processus de changement à travers une séquence prévisible de sept préoccupations. Il s'agit là d'un modèle dynamique du changement, vu à travers sept phases. Grâce à cette étude, nous avons pu associer entre 11 et 18 propositions d'interventions jugées « tout à fait pertinentes » à chacune de ces phases, mais avons aussi proposé l'intervenant le plus approprié pour chacune d'elles. Le travail de l'agent de changement est ainsi facilité compte tenu de la pertinence des interventions proposées à chacune des phases et de l'intervenant suggéré pour les mener.

Aussi, notre principal intérêt était de s'attarder aux attentes des destinataires du changement dans la construction du rôle à réaliser des différents intervenants susceptibles de faciliter le processus de transition durant la transformation. Le fait d'avoir sondé les attentes des destinataires permet une première validation empirique des interventions pratiques à mener en contexte de changement organisationnel. De plus, la diversité notre échantillon peut nous permettre, sans nécessairement généraliser formellement ces résultats, de propager avec une bonne assurance nos apprentissages à toute forme de changement organisationnel et à travers n'importe quelle organisation.

Enfin, notre étude offre un retour sur l'orientation stratégique que prend la GRH dans l'organisation d'aujourd'hui. Ce constat est d'autant plus enrichissant et valide puisqu'il provient du point de vue de ceux qui sont quotidiennement confrontés au travail des différents intervenants cités dans cette étude : les destinataires du changement.

## **2. Les limites de la recherche**

Il nous faut d'abord préciser qu'il s'agit d'une première étude menée sur le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel, ce qui constitue un premier pas dans la construction du rôle à jouer par ces acteurs. Il s'agissait d'une recherche exploratoire qui visait à confirmer les gestes anticipés par phase et à examiner, clarifier et décrire les types d'intervenants attendus, pour lesquels il existe moins de présupposés. Bien que nous ayons centré notre attention sur le rôle attendu des professionnels RH, cette recherche ne traite pas spécifiquement de cet acteur mais aussi de sept autres intervenants possiblement désignés pour faciliter l'adaptation des individus exposés à un changement organisationnel. La recherche en ce sens en est donc à ses tous débuts et plusieurs autres avenues de recherche peuvent être considérées par la suite, notamment en ciblant plus explicitement le professionnel RH pour veiller à mieux comprendre et à détailler ses comportements attendus lors d'un changement organisationnel.

D'un point de vue méthodologique, il nous est impossible de savoir si les répondants se sont réellement tous mis dans la peau du personnage que nous leur avons exposé dans leur mise en situation. Bien que l'étape de pré-test permette une certaine assurance quant à cette capacité de comprendre les réactions d'un individu préoccupé par le changement, nous ne pouvons pas nous assurer que tous les répondants ont pu démontrer la même rigueur. De plus, le scénario de mise en situation qui décrivait une des sept phases de préoccupations peut sembler, à priori, très simpliste du fait qu'il ne présente que quelques réactions vécues par un individu en situation de changement, qu'il ne s'inscrit pas dans un secteur économique ou une industrie précise et qu'il ne propose pas un type de changement particulier mais traite plutôt d'un changement organisationnel de grande ampleur. Nous avons ainsi cherché à conserver un scénario de départ concis et qui laissera au lecteur le loisir de comparer la mise en situation proposée à sa propre réalité. Nous sommes toutefois conscients que le référent des répondants en terme d'organisation et de changement organisationnel ne soit pas nécessairement le même d'une personne à l'autre.

Aussi, cette recherche étudie le processus de changement, non pas comme une mise en œuvre globale, mais par la décomposition du processus à travers sept phases de préoccupations auxquelles on peut s'attendre de la part des destinataires exposés au

changement. Le but des propositions d'interventions était donc de juger de la pertinence des propositions en fonction d'un agent de changement. De ce fait, ce ne sont pas les mêmes répondants qui ont répondu aux 7 questionnaires (7 phases). Les données cumulées ne sont pas comparatives au sens où ce sont des répondants différents à chacune des phases qui ont complété les questionnaires.

Enfin, nous avons réalisé notre enquête auprès des étudiants inscrits au programme de MBA, considérés comme des professionnels et des gestionnaires provenant d'horizons professionnels différents, de secteurs économiques variés, reconnus pour avoir à leur actif une solide expérience de travail et d'avoir démontré d'excellentes aptitudes pour la gestion. Bien que nous ayons sollicité la participation des étudiants inscrits à des cours issus de différentes concentrations (GRH, économie, finance, management, technologies de l'information) afin de diversifier notre échantillon d'étudiants et d'assurer une répartition équilibrée et représentative des domaines professionnels sur le marché du travail, il nous est impossible de contrôler les cours préalablement suivis de chacun des étudiants. Ainsi, certains d'entre eux peuvent, à titre d'exemple, avoir été en début de programme et donc peu sensibilisés aux enjeux RH lors d'un changement organisationnel.

### **3. Les avenues de la recherche**

Pour poursuivre l'avancée de la recherche dans d'autres voies, il est possible d'offrir plusieurs variantes aux outils de mesure. En effet, compte tenu de l'échantillon et du temps disponible à l'exercice, le chercheur pourrait demander au répondant, dans une prochaine étude, de choisir la préoccupation qui le représente le plus et de répondre au questionnaire en fonction de cette préoccupation. Cette méthode permettra une meilleure validation des résultats puisque le répondant aura réellement été en mesure de vivre, l'espace d'un moment, les réactions associées à une des sept phases de préoccupations.

Aussi, le chercheur peut choisir d'exposer les répondants aux 42 propositions d'interventions et leur demander de les associer, une à une, à une des sept phases de préoccupations du modèle de Bareil et Savoie (1999). Cette méthode exige toutefois un effort de réflexion soutenu de la part du répondant, lui imposant au départ de bien s'imprégner du modèle - et d'avoir au préalable, été formé au modèle. Notre cadre conceptuel pourrait aussi être testé avec d'autres méthodes, notamment l'entrevue individuelle auprès d'experts en matière de gestion de changement ou l'entrevue de groupe avec des destinataires.

Le chercheur peut aussi refaire une passation des questionnaires à travers une population différente ou carrément répéter l'expérience auprès des membres d'une entreprise qui vit un

changement organisationnel afin d'obtenir une idée réelle de toutes les possibilités qu'offre notre modèle conceptuel. Il peut tout autant, à la façon de Walker et Reif (1999), confronter le discours des destinataires de l'organisation sur le rôle attendu des différents intervenants avec celui des gestionnaires sur le rôle émis pour justement apprécier l'écart entre ces deux réalités et identifier les pistes de travail.

D'une envergure plus grande, il pourrait être très enrichissant de valider l'efficacité des interventions jugées les plus pertinentes à l'aide d'un modèle de recherche-action. Ainsi, une prochaine étude pourrait mesurer l'impact et l'efficacité des interventions sur l'intensité des préoccupations. Ce mandat, quoique plus ambitieux, pourrait faire l'objet de recherches futures.

Aussi, d'autres recherches pourraient poursuivre l'étude des rôles et des interventions des différents acteurs du changement, en particulier celui des professionnels RH ou de tout autre intervenant participant à la facilitation de l'adaptation des destinataires du changement, dans le succès d'un projet de changement. On pourrait alors sonder directement les professionnels RH sur leur rôle perçu ou réalisé et non plus sur le rôle attendu.

**ANNEXE 1 : AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DE LA  
RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE L'ÉCOLE HEC MONTRÉAL**

Avis de conformité

## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE - PAGE D'INTRODUCTION

HEC MONTRÉAL

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES INTERVENTIONS  
QUI FACILITENT L'ADAPTATION DES INDIVIDUS

Ce questionnaire comprend une brève mise en situation qui décrit un certain nombre de réactions auxquelles on peut s'attendre de la part d'un individu en situation de changement organisationnel. Vous devez lire attentivement ce bref scénario puisque vous serez appelé à **vous mettre dans la peau de cet individu pour compléter le questionnaire**. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, répondez spontanément.

Le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que cette collecte d'informations satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez contacter le secrétariat au (514) 340-6257.

Plus précisément, face à la mise en situation que vous recevrez, vous devez :

- 1- Compléter la **colonne 1** en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion concernant la **pertinence** de l'intervention proposée.
- 2- Compléter la **colonne 2** en encerclant la lettre qui correspond le mieux à votre opinion concernant la **personne la plus appropriée** pour effectuer l'intervention.
  - Identifier un seul intervenant par proposition d'intervention
  - Ne pas identifier de personne si l'intervention est considérée « pas du tout pertinente »
- 3- Indiquer à la fin du questionnaire toutes autres propositions d'intervention pertinentes.

**Merci de votre collaboration**

Mme Céline Bareil  
Professeur agrégée  
École des Hautes Études Commerciales

Martine Visinand  
Étudiante  
École des Hautes Études Commerciales



**ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE - MISES EN SITUATION****MISE EN SITUATION**

Vous êtes un professionnel à l'emploi d'une grande organisation située à Montréal. Votre entreprise vient d'annoncer l'introduction prochaine d'un changement organisationnel de très grande ampleur qui va bouleverser les façons de faire dans votre organisation.

**Vos réactions suite à cette annonce:**

*Vous éprouvez peu de réactions face à cette annonce du changement. En effet, pour le moment, vous ne vous sentez pas personnellement concerné par le changement. Vous vous montrez indifférent à la nouvelle et vous ignorez le changement. Vous poursuivez votre routine habituelle et faites « comme si de rien n'était ». Vous vous dites :*

**« Ça ne me concerne pas... y'a rien là. »**

Vous savez que vous n'êtes pas seul à réagir de la sorte et que plusieurs autres professionnels pensent comme vous. Mais votre organisation est quand même soucieuse des réactions humaines face au changement. Elle voudrait mettre de l'avant certaines interventions qui pourraient faciliter votre adaptation à ce changement.

Dans le tableau présenté à la page suivante, nous vous proposons une liste d'une quarantaine d'interventions qui sont souvent mises de l'avant lors du déploiement d'un important changement organisationnel. Le but de cette étude est de soulever les interventions **les plus pertinentes** en fonction des différentes **réactions décrites dans la mise en situation ci-haut**.

**MISE EN SITUATION**

Vous êtes un professionnel à l'emploi d'une grande organisation située à Montréal. Vous êtes actuellement exposé à un changement organisationnel de très grande ampleur qui bouleverse les façons de faire dans votre organisation.

**Vos réactions face à ce changement:**

*Vous êtes inquiet des incidences du changement sur vous-même et sur votre poste. Vous vous interrogez sur le maintien de votre poste à la suite de l'implantation du changement. Vous êtes inquiet des conséquences du changement sur votre rôle, vos responsabilités, votre statut, votre autonomie, votre marge discrétionnaire, votre pouvoir décisionnel ou votre réseau social à l'intérieur de l'organisation. Vous avez l'impression de ne plus maîtriser la situation ou de ne plus savoir ce qui vous attend. Vous vous questionnez sur votre place dans l'organisation. En entrant au travail ce matin, vous vous êtes dit :*

**« Qu'est-ce qui va m'arriver... ? »**

Vous savez que vous n'êtes pas seul à réagir de la sorte et que plusieurs autres professionnels pensent comme vous. Mais votre organisation est soucieuse des réactions humaines face au changement. Elle voudrait mettre de l'avant certaines interventions qui pourraient faciliter votre adaptation à ce changement.

Dans le tableau présenté à la page suivante, nous vous proposons une liste d'une quarantaine d'interventions qui sont souvent mises de l'avant lors du déploiement d'un important changement organisationnel. Le but de cette étude est de soulever les interventions **les plus pertinentes** en fonction des différentes **réactions décrites dans la mise en situation ci-haut**.

**MISE EN SITUATION**

Vous êtes un professionnel à l'emploi d'une grande organisation située à Montréal. Vous êtes actuellement exposé à un changement organisationnel de très grande ampleur qui bouleverse les façons de faire dans votre organisation.

**Vos réactions face à ce changement:**

*Vous vous questionnez sur la volonté et la capacité de votre organisation à mener le changement à terme. Vous vous interrogez notamment sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur votre organisation et si le changement lui sera profitable. Vous désirez vous assurer que votre investissement en temps et en énergie en vaudra la peine. Vous questionnez la capacité de votre organisation à changer et vous vous demandez si le changement sera effectué dans tous les sites de l'organisation. En entrant au travail ce matin, vous vous êtes dit :*

**« Est-ce que le changement est vraiment là pour durer ? »**

Vous savez que vous n'êtes pas seul à réagir de la sorte et que plusieurs autres professionnels pensent comme vous. Mais votre organisation est soucieuse des réactions humaines face au changement. Elle voudrait mettre de l'avant certaines interventions qui pourraient faciliter votre adaptation au changement.

Dans le tableau présenté à la page suivante, nous vous proposons une liste d'une quarantaine d'interventions qui sont souvent mises de l'avant lors du déploiement d'un important changement organisationnel. Le but de cette étude est de soulever les interventions **les plus pertinentes** en fonction des différentes **réactions décrites dans la mise en situation ci-haut**.

**MISE EN SITUATION**

Vous êtes un professionnel à l'emploi d'une grande organisation située à Montréal. Vous êtes actuellement exposé à un changement organisationnel de très grande ampleur qui bouleverse les façons de faire dans votre organisation.

**Vos réactions face à ce changement:**

*Vous êtes plongé dans une phase de questionnement et commencez à vous interroger sur la nature exacte du changement. Vous devenez attentif et proactif et souhaitez obtenir davantage de précisions sur le changement : de quoi s'agit-il, quand et comment sera-t-il mis en œuvre, quels seront les délais d'implantation, est-ce que je serai impliqué dans la mise en œuvre du changement, etc. Lorsque vous pensez au changement, vous vous dites :*

**« De quoi s'agit-il au juste ? »**

Vous savez que vous n'êtes pas seul à réagir de la sorte et que plusieurs autres professionnels pensent comme vous. Mais votre organisation est soucieuse des réactions humaines face au changement. Elle voudrait mettre de l'avant certaines interventions qui pourraient faciliter votre adaptation au changement.

Dans le tableau présenté à la page suivante, nous vous proposons une liste d'une quarantaine d'interventions qui sont souvent mises de l'avant lors du déploiement d'un important changement organisationnel. Le but de cette étude est de soulever les interventions **les plus pertinentes** en fonction des différentes **réactions décrites dans la mise en situation ci-haut**.

**MISE EN SITUATION**

Vous êtes un professionnel à l'emploi d'une grande organisation située à Montréal. Vous êtes actuellement exposé à un changement organisationnel de très grande ampleur qui bouleverse les façons de faire dans votre organisation.

**Vos réactions face à ce changement:**

*Vous êtes actuellement disposé à vous conformer au changement prescrit et à en faire l'essai. Cependant, vous n'êtes pas certain de pouvoir vous y adapter. Vous éprouvez un sentiment d'incompétence par rapport à vos nouvelles fonctions, habiletés et aptitudes. Vous êtes inquiet quant à votre capacité à réussir votre adaptation et c'est pourquoi vous vous interrogez sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien qui vous sont offerts. Vous éprouvez de l'embarras lorsque vous êtes confronté à vos nouvelles tâches parce que vous n'êtes pas sûr de pouvoir bien les accomplir. Vous voulez être sûr de réussir votre adaptation. En entrant au travail ce matin, vous vous êtes dit :*

**« Quels outils me seront offerts pour que je puisse m'adapter adéquatement ? »**

Vous savez que vous n'êtes pas seul à réagir de la sorte et que plusieurs autres professionnels pensent comme vous. Mais votre organisation est soucieuse des réactions humaines face au changement. Elle voudrait mettre de l'avant certaines interventions qui pourraient faciliter votre adaptation au changement.

Dans le tableau présenté à la page suivante, nous vous proposons une liste d'une quarantaine d'interventions qui sont souvent mises de l'avant lors du déploiement d'un important changement organisationnel. Le but de cette étude est de soulever les interventions **les plus pertinentes** en fonction des différentes **réactions décrites dans la mise en situation ci-haut**.

**MISE EN SITUATION**

Vous êtes un professionnel à l'emploi d'une grande organisation située à Montréal. Vous êtes actuellement exposé à un changement organisationnel de très grande ampleur qui bouleverse les façons de faire dans votre organisation.

**Vos réactions face à ce changement:**

*Vous vous montrez intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres équipes pour faciliter leur adaptation au changement. Vous désirez partager votre expérience avec de nouveaux collègues pour les aider à s'adapter. Vous voulez aussi échanger avec eux sur leurs façons de faire car vous y voyez des avantages pour vous et estimez qu'il peut vous être utile d'en savoir davantage sur leurs habitudes de travail et leurs nouvelles méthodes. Vous voulez vous impliquer plus activement dans la mise en œuvre du changement. Lorsque vous entendez parler du changement et de sa mise en œuvre, vous vous dites :*

**« Ça vaudrait la peine que l'on partage nos nouvelles façons de faire... »**

Vous savez que vous n'êtes pas seul à réagir de la sorte et que plusieurs autres professionnels pensent comme vous. Mais votre organisation est soucieuse des réactions humaines face au changement. Elle voudrait mettre de l'avant certaines interventions qui permettraient faciliter votre adaptation, et celle des autres, au changement.

Dans le tableau présenté à la page suivante, nous vous proposons une liste d'une quarantaine d'interventions qui sont souvent mises de l'avant lors du déploiement d'un important changement organisationnel. Le but de cette étude est de soulever les interventions **les plus pertinentes** en fonction des différentes **réactions décrites dans la mise en situation ci-haut**.

**MISE EN SITUATION**

Vous êtes un professionnel à l'emploi d'une grande organisation située à Montréal. Vous êtes actuellement exposé à un changement organisationnel de très grande ampleur qui bouleverse les façons de faire dans votre organisation.

**Vos réactions face à ce changement:**

*Vous êtes actuellement à un stade où vous recherchez de nouveaux défis en regard du changement. Vous désirez améliorer ce qui existe déjà ou modifier votre travail ou vos responsabilités de façon significative. Vous voulez proposer de nouvelles applications au changement. Vous remettez en question vos nouvelles méthodes de travail en proposant de nouveaux outils. Vous souhaitez améliorer ou généraliser le changement à d'autres départements. Lorsque vous entendez parler du changement et de sa mise en œuvre, vous dites :*

**« Essayons ceci... » ou « Et si on faisait ça pour améliorer le changement... »**

Vous savez que vous n'êtes pas seul à réagir de la sorte et que plusieurs autres professionnels pensent comme vous. Mais votre organisation est soucieuse des réactions humaines face au changement. Elle voudrait mettre de l'avant certaines interventions qui permettraient faciliter votre adaptation, et celle des autres, au changement.

Dans le tableau présenté à la page suivante, nous vous proposons une liste d'une quarantaine d'interventions qui sont souvent mises de l'avant lors du déploiement d'un important changement organisationnel. Le but de cette étude est de soulever les interventions **les plus pertinentes** en fonction des différentes **réactions décrites dans la mise en situation ci-haut**.

## ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE - ÉNONCÉS ET QUESTIONS DÉMOGRAPHIQUES

Interventions à préconiser en fonction de vos réactions	Pertinence			Choisir l'intervenant le plus approprié (un seul par énoncé)								
	1. Pas du tout pertinente	2. Plus ou moins pertinente	3. Tout à fait pertinente	a. Un membre exécutif	b. Un professionnel ressources humaines	c. Un professionnel des relations publiques	d. Un professionnel de la finance/comptabilité	e. Votre supérieur immédiat	f. Un de vos collègues de travail	g. Le responsable de l'équipe de projet de changement	h. Un consultant externe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encercler le chiffre, puis la lettre qui correspond à votre choix</li> <li>- Identifier un seul intervenant par proposition d'intervention</li> <li>- Vous n'avez pas à choisir un intervenant pour une intervention jugée « pas du tout pertinente ».</li> </ul> <p><b>Note :</b> Le terme « professionnel » fait référence à un dirigeant, à un cadre ou encore à un spécialiste.</p>												
1. Me présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement externe, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.).	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
2. M'offrir des informations sur l'avancée du projet de changement et sur les gains réalisés jusqu'à présent.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
3. M'aider à établir un plan d'action pour faciliter mon adaptation.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
4. Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
5. Me préciser les critères de sélection des « survivants » au cas où mon organisation doit procéder à des licenciements.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
6. Me démontrer les limites de notre mode de fonctionnement actuel.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
7. M'allouer du temps pour assimiler mes nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
8. M'allouer du temps durant le travail pour m'adonner à des activités de co-développement avec d'autres.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
9. M'informer de mon nouvel environnement de travail (lieu de travail, réseau social, etc.).	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
10. Faire le suivi de mes succès et difficultés lors de mon adaptation.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
11. M'aider à établir des attentes réalistes en regard des propositions d'amélioration du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
12. Me démontrer les avantages et les inconvénients du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
13. Me démontrer comment le changement me sera utile dans mon travail quotidien.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	



Interventions à préconiser en fonction de vos réactions	Pertinence			Choisir l'intervenant le plus approprié (un seul par énoncé)								
	1. Pas du tout pertinente	2. Plus ou moins pertinente	3. Tout à fait pertinente	a. Un membre exécutif	b. Un professionnel ressources humaines	c. Un professionnel des relations publiques	d. Un professionnel de la finance/comptabilité	e. Votre supérieur immédiat	f. Un de vos collègues de travail	g. Le responsable de l'équipe de projet de changement	h. Un consultant externe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encercler le chiffre, puis la lettre qui correspond à votre choix</li> <li>- Identifier un seul intervenant par proposition d'intervention</li> <li>- Vous n'avez pas à choisir un intervenant pour une intervention jugée « pas du tout pertinente ».</li> </ul> <p><b>Note :</b> Le terme « <b>professionnel</b> » fait référence à un dirigeant, à un cadre ou encore à un spécialiste.</p>												
14. Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à me parler de leur expérience.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
15. Mettre en place des mécanismes de communication pour faciliter les échanges entre mes collègues et moi (intranet, comités, réunions, cercles de qualité, etc.).	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
16. Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions/réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
17. M'offrir des sessions de formation à l'égard du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
18. Me fournir l'accès à des ressources qui me permettraient de tester mes propositions d'amélioration du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
19. Encourager les employés les plus motivés par le changement à venir m'en parler.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
20. M'encourager à partager mes trucs d'adaptation à propos du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
21. M'encourager à soumettre des propositions d'amélioration du changement .	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
22. Me préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.).	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
23. Assurer un suivi à mes propositions d'amélioration du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
24. M'offrir la possibilité de transférer mon expertise en regard du changement à d'autres groupes internes.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
25. Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
26. M'informer des impacts du changement sur mon travail (mes tâches, mes responsabilités, etc.)	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	

Interventions à préconiser en fonction de vos réactions	Pertinence			Choisir l'intervenant le plus approprié (un seul par énoncé)								
	1. Pas du tout pertinente	2. Plus ou moins pertinente	3. Tout à fait pertinente	a. Un membre exécutif	b. Un professionnel ressources humaines	c. Un professionnel des relations publiques	d. Un professionnel de la finance/comptabilité	e. Votre supérieur immédiat	f. Un de vos collègues de travail	g. Le responsable de l'équipe de projet de changement	h. Un consultant externe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encercler le chiffre, puis la lettre qui correspond à votre choix</li> <li>- Identifier un seul intervenant par proposition d'intervention</li> <li>- Vous n'avez pas à choisir un intervenant pour une intervention jugée « pas du tout pertinente ».</li> </ul> <p><b>Note :</b> Le terme « <b>professionnel</b> » fait référence à un dirigeant, à un cadre ou encore à un spécialiste.</p>												
27. Me démontrer les bénéfices du changement pour mon organisation.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
28. Créer des réseaux d'experts pour canaliser les idées et fournir des propositions d'amélioration du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
29. Tenir compte de ma période d'adaptation au changement lors de l'évaluation de ma performance.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
30. Répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
31. M'informer de mes nouvelles conditions de travail (salaire, compétences, évaluation du rendement, carrière, etc.).	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
32. Regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
33. Me rappeler les succès des changements antérieurs dans mon organisation.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
34. Identifier certains employés plus habiles avec le changement que je pourrais consulter en cas de problème.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
35. Me demander d'agir à titre de coach ou d'expert pour faciliter l'adaptation de collègues.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
36. M'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
37. M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
38. Me démontrer qu'un budget suffisant a été alloué pour la réalisation du changement.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
39. Me parler fréquemment du changement à venir.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	

Interventions à préconiser en fonction de vos réactions	Pertinence			Choisir l'intervenant le plus approprié (un seul par énoncé)								
	1. Pas du tout pertinente	2. Plus ou moins pertinente	3. Tout à fait pertinente	a. Un membre exécutif	b. Un professionnel ressources humaines	c. Un professionnel des relations publiques	d. Un professionnel de la finance/comptabilité	e. Votre supérieur immédiat	f. Un de vos collègues de travail	g. Le responsable de l'équipe de projet de changement	h. Un consultant externe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encercler le chiffre, puis la lettre qui correspond à votre choix</li> <li>- Identifier un seul intervenant par proposition d'intervention</li> <li>- Vous n'avez pas à choisir un intervenant pour une intervention jugée « pas du tout pertinente ».</li> </ul> <p><b>Note :</b> Le terme « <b>professionnel</b> » fait référence à un dirigeant, à un cadre ou encore à un spécialiste.</p>												
40. M'impliquer dans l'examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation du changement en vue d'améliorer les prochaines mises en oeuvre.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
41. Me rassurer sur la valeur de ma contribution à l'organisation.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	
42. Me présenter les membres de l'équipe de projet de changement ainsi que ses rôles et son mandat à long terme dans l'organisation.	1	2	3	a	b	c	d	e	f	g	h	

**Autre intervention possible :**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**QUESTIONS POUR FINS DE CLASSIFICATION :****Vous êtes :**

- Un homme     Une femme

**Votre âge se situe entre :**

- 20 et 25 ans     26 et 30 ans     31 et 35 ans     36 et 40 ans     41 et 45 ans     46 ans et +

**Dans votre expérience de travail, avez-vous déjà travaillé au sein d'une :**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
	(Compléter chacune des questions)	
Petite organisation (100 employés et moins) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moyenne organisation (entre 100 et 1000 employés) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grande organisation (1000 employés et plus) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**À ce jour, vous détenez :**

- Moins de 2 années d'expérience de travail  
 Entre 2 et 5 années d'expérience de travail  
 Entre 6 et 10 années d'expérience de travail  
 Entre 11 et 15 années d'expérience de travail  
 16 années et plus d'expérience de travail

**À ce jour, avez-vous personnellement été exposé à un changement organisationnel ?**

- Non     Oui → De quel(s) type(s) de changement s'agissait-il ? :
- Restructuration organisationnelle
  - Fusion / acquisition
  - Implantation technologique
  - Autre(s) : \_\_\_\_\_

**À ce jour, avez-vous personnellement été impliqué dans une équipe de projet de changement responsable de la mise en œuvre d'un changement organisationnel ?**

- Non  
 Oui → À quel titre ? : \_\_\_\_\_

**En vous remerciant sincèrement de votre collaboration**

**ANNEXE 5 : FRÉQUENCE DE VALIDATION DES PROPOSITIONS D'INTERVENTIONS  
JUGÉES « TOUT À FAIT PERTINENTES »**

Fréquence de validation	Propositions d'interventions	Phase
6	(37) M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).	Phase 4
5	(16) Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions/réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	Phase 4
5	(25) Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre.	Phase 4
5	(30) Répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs.	Phase 4
5	(36) M'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement.	Phase 1
4	(13) Me démontrer comment le changement me sera utile dans mon travail quotidien.	Phase 1
4	(34) Identifier certains employés plus habiles avec le changement que je pourrais consulter en cas de problème.	Phase 5
3	(1) Me présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement externe, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.).	Phase 3
3	(6) Me démontrer les limites de notre mode de fonctionnement actuel.	Phase 1
3	(10) Faire le suivi de mes succès et difficultés lors de mon adaptation.	Phase 5
3	(19) Encourager les employés les plus motivés par le changement à venir m'en parler.	Phase 1
3	(22) Me préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.).	Phase 2
3	(24) M'offrir la possibilité de transférer mon expertise en regard du changement à d'autres groupes internes.	Phase 6
2	(2) M'offrir des informations sur l'avancée du projet de changement et sur les gains réalisés jusqu'à présent.	Phase 4
2	(5) Me préciser les critères de sélection des « survivants » au cas où mon organisation doit procéder à des licenciements.	Phase 2
2	(7) M'allouer du temps pour assimiler mes nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement.	Phase 5
2	(12) Me démontrer les avantages et les inconvénients du changement.	Phase 3
2	(15) Mettre en place des mécanismes de communication pour faciliter les échanges entre mes collègues et moi (intranet, comités, réunions, cercles de qualité, etc.).	Phase 6
2	(17) M'offrir des sessions de formation à l'égard du changement.	Phase 5
2	(20) M'encourager à partager mes trucs d'adaptation à propos du changement.	Phase 6
2	(21) M'encourager à soumettre des propositions d'amélioration du changement.	Phase 7
2	(23) Assurer un suivi à mes propositions d'amélioration du changement.	Phase 7
2	(26) M'informer des impacts du changement sur mon travail (mes tâches, mes responsabilités, etc.).	Phase 2
2	(27) Me démontrer les bénéfices du changement pour mon organisation.	Phase 3
2	(28) Créer des réseaux d'experts pour canaliser les idées et fournir des propositions d'amélioration du changement.	Phase 7

Fréquence de validation	Propositions d'interventions	Phase
2	(29) Tenir compte de ma période d'adaptation au changement lors de l'évaluation de ma performance.	Phase 5
2	(31) M'informer de mes nouvelles conditions de travail (salaire, compétences, évaluation du rendement, carrière, etc.).	Phase 2
2	(32) Regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement.	Phase 6
2	(35) Me demander d'agir à titre de coach ou d'expert pour faciliter l'adaptation de collègues.	Phase 6
2	(41) Me rassurer sur la valeur de ma contribution à l'organisation.	Phase 2
1	(3) M'aider à établir un plan d'action pour faciliter mon adaptation.	Phase 5
1	(8) M'allouer du temps durant le travail pour m'adonner à des activités de co-développement avec d'autres.	Phase 6
1	(9) M'informer de mon nouvel environnement de travail (lieu de travail, réseau social, etc.).	Phase 2
1	(11) M'aider à établir des attentes réalistes en regard des propositions d'amélioration du changement.	Phase 7
1	(18) Me fournir l'accès à des ressources qui me permettraient de tester mes propositions d'amélioration du changement.	Phase 7
1	(39) Me parler fréquemment du changement à venir.	Phase 1
1	(40) M'impliquer dans l'examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation du changement en vue d'améliorer les prochaines mises en oeuvre.	Phase 7
1	(42) Me présenter les membres de l'équipe de projet de changement ainsi que ses rôles et son mandat à long terme dans l'organisation.	Phase 3
0	(4) Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail.	Phase 1
0	(14) Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à me parler de leur expérience.	Phase 4
0	(33) Me rappeler les succès des changements antérieurs dans mon organisation.	Phase 3
0	(38) Me démontrer qu'un budget suffisant a été alloué pour la réalisation du changement	Phase 3

## ANNEXE 6 : TABLEAU DES RÔLES ATTENDUS DE TOUS LES INTERVENANTS

Propositions d'interventions	Fréquence de validation	Membre exécutif	Professionnel RH	Professionnel des rel. publiques	Professionnel finance / compt.	Supérieur immédiat	Collègue de travail	Responsable équipe proj. chang.	Consultant externe
(37) M'impliquer dans l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans mon département (échanciers, étapes d'implantation, etc.).	6	4%	8%	1%	0%	64%	0%	28%	2%
(16) Organiser des rencontres (ateliers informatifs, groupes de discussions, session « questions/réponses », etc.) où je pourrais poser mes questions sur le changement.	5	6%	31%	3%	0%	13%	2%	51%	6%
(25) Offrir des communiqués internes officiels (journal d'entreprise, intranet, babillards, etc.) consacrés exclusivement au changement et à sa mise en œuvre.	5	9%	32%	21%	2%	5%	1%	33%	2%
(30) Répondre aux informations erronées à propos du changement pour limiter les rumeurs.	5	34%	12%	3%	0%	19%	0%	45%	4%
(36) M'impliquer dans les discussions relatives à la mise en œuvre du changement.	5	7%	11%	0%	0%	37%	1%	55%	0%
(13) Me démontrer comment le changement me sera utile dans mon travail quotidien.	4	13%	7%	0%	0%	51%	6%	26%	3%
(34) Identifier certains employés plus habiles avec le changement que je pourrais consulter en cas de problème.	4	1%	25%	1%	0%	25%	11%	41%	3%
(1) Me présenter des faits et des données sur la nécessité de changer (pressions de l'environnement externe, objectifs de croissance de l'organisation, survie à long terme, etc.).	3	60%	7%	0%	1%	18%	1%	18%	1%
(6) Me démontrer les limites de notre mode de fonctionnement actuel.	3	30%	9%	3%	0%	30%	2%	25%	6%
(10) Faire le suivi de mes succès et difficultés lors de mon adaptation.	3	0%	11%	0%	1%	76%	1%	17%	0%
(19) Encourager les employés les plus motivés par le changement à venir m'en parler.	3	3%	17%	1%	0%	33%	24%	31%	1%
(22) Me préciser les impacts prévus sur les emplois (licenciements, réaffectations, déplacements, etc.).	3	29%	40%	0%	1%	24%	0%	7%	0%
(24) M'offrir la possibilité de transférer mon expertise en regard du changement à d'autres groupes internes.	3	5%	20%	0%	0%	40%	1%	45%	1%
(2) M'offrir des informations sur l'avancée du projet de changement et sur les gains réalisés jusqu'à présent.	2	13%	8%	2%	3%	31%	0%	49%	1%
(5) Me préciser les critères de sélection des « survivants » au cas où mon organisation doit procéder à des licenciements.	2	12%	53%	1%	0%	26%	0%	11%	0%

Propositions d'interventions	Fréquence de validation	Membre exécutif	Professionnel RH	Professionnel des rel. publiques	Professionnel finance / compt.	Supérieur immédiat	Collègue de travail	Responsable équipe proj. chang.	Consultant externe
(7) M'allouer du temps pour assimiler mes nouvelles habiletés et aptitudes en regard du changement.	2	3%	7%	0%	0%	74%	1%	19%	1%
(12) Me démontrer les avantages et les inconvénients du changement.	2	35%	6%	2%	1%	20%	3%	42%	8%
(15) Mettre en place des mécanismes de communication pour faciliter les échanges entre mes collègues et moi (intranet, comités, réunions, cercles de qualité, etc.).	2	10%	33%	5%	0%	10%	3%	40%	6%
(17) M'offrir des sessions de formation à l'égard du changement.	2	2%	49%	1%	0%	15%	1%	25%	11%
(20) M'encourager à partager mes trucs d'adaptation à propos du changement.	2	3%	17%	1%	0%	34%	23%	26%	1%
(21) M'encourager à soumettre des propositions d'amélioration du changement .	2	5%	13%	1%	0%	46%	8%	33%	0%
(23) Assurer un suivi à mes propositions d'amélioration du changement.	2	3%	15%	0%	2%	40%	1%	51%	3%
(26) M'informer des impacts du changement sur mon travail (mes tâches, mes responsabilités, etc.)	2	5%	20%	1%	2%	61%	1%	10%	1%
(27) Me démontrer les bénéfices du changement pour mon organisation.	2	56%	8%	2%	2%	15%	0%	21%	2%
(28) Créer des réseaux d'experts pour canaliser les idées et fournir des propositions d'amélioration du changement.	2	6%	26%	3%	1%	17%	1%	43%	10%
(29) Tenir compte de ma période d'adaptation au changement lors de l'évaluation de ma performance.	2	3%	14%	0%	0%	78%	1%	7%	0%
(31) M'informer de mes nouvelles conditions de travail (salaire, compétences, évaluation du rendement, carrière, etc.).	2	4%	34%	2%	0%	56%	0%	7%	0%
(32) Regrouper les employés soucieux de partager leurs apprentissages à propos du changement.	2	1%	33%	0%	0%	21%	2%	51%	1%
(35) Me demander d'agir à titre de coach ou d'expert pour faciliter l'adaptation de collègues.	2	1%	20%	2%	0%	58%	1%	20%	1%
(41) Me rassurer sur la valeur de ma contribution à l'organisation.	2	13%	4%	1%	0%	74%	0%	12%	0%
(3) M'aider à établir un plan d'action pour faciliter mon adaptation.	1	1%	21%	1%	1%	67%	3%	9%	1%
(8) M'allouer du temps durant le travail pour m'adonner à des activités de co-développement avec d'autres.	1	3%	15%	0%	1%	61%	7%	15%	0%
(9) M'informer de mon nouvel environnement de travail (lieu de travail, réseau social, etc.).	1	7%	18%	2%	0%	63%	3%	12%	1%



Propositions d'interventions	Fréquence de validation	Membre exécutif	Professionnel RH	Professionnel des rel. publiques	Professionnel finance / compt.	Supérieur immédiat	Collègue de travail	Responsable équipe proj. chang.	Consultant externe
(11) M'aider à établir des attentes réalistes en regard des propositions d'amélioration du changement.	1	2%	12%	0%	0%	69%	1%	21%	1%
(18) Me fournir l'accès à des ressources qui me permettraient de tester mes propositions d'amélioration du changement.	1	1%	25%	1%	4%	33%	0%	40%	5%
(39) Me parler fréquemment du changement à venir.	1	17%	8%	4%	0%	49%	2%	26%	4%
(40) M'impliquer dans l'examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation du changement en vue d'améliorer les prochaines mises en oeuvre.	1	10%	12%	1%	1%	31%	0%	52%	3%
(42) Me présenter les membres de l'équipe de projet de changement ainsi que ses rôles et son mandat à long terme dans l'organisation.	1	25%	13%	1%	1%	20%	0%	52%	1%
(4) Organiser un événement de clôture pour mettre un terme aux anciennes méthodes de travail.	0	17%	29%	9%	2%	19%	0%	31%	0%
(14) Inviter des gens de l'extérieur ayant vécu le même changement à me parler de leur expérience.	0	8%	26%	9%	0%	7%	4%	35%	39%
(33) Me rappeler les succès des changements antérieurs dans mon organisation.	0	37%	18%	1%	3%	21%	3%	22%	3%
(38) Me démontrer qu'un budget suffisant a été alloué pour la réalisation du changement.	0	35%	1%	0%	28%	13%	0%	26%	0%

## BIBLIOGRAPHIE

- APPLEBAUM, H. S., WOHL, L. (2000). « *Transformation or Change : Some Prescriptions for Health Care Organizations* ». *Managing Service Quality*, Bedford, Volume 10, Issue 5, p. 279-298.
- BAREIL, C. (1997). « *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique.* » Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, 269 pages.
- BAREIL, C. (2001). « *Modèle d'adoption individuelle d'un changement technologique* », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 7, no. 3-4, p. 223-241.
- BAREIL, C., BOFFO, C. (2003). « *Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance.* » dans G. Karnas, C. Vandenberghe, N. Delobbe (Eds). *Bien-être au travail et transformation des organisations*, Tome 3, 543-551. (Actes du 12e Congrès de psychologie du travail et des organisations), Presses universitaires de Louvain, Belgique.
- BAREIL, C., GAGNON, J. (2002). « *Targeted interventions for each of the seven phases of preoccupations* ». Document de travail. Inédit.
- BAREIL, C., SAVOIE, A. (1999) « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* ». *Revue Gestion - revue internationale de Gestion*, Automne 1999, vol. 24, no. 33, p. 86-94.
- BERNIER, C., BAREIL, C. RONDEAU, A. (2003). « *Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux.* » *Revue Gestion – revue internationale de Gestion*, vol. 27, no. 4, p. 24-33.
- BLANCHARD, K. (1992). « *The Name of the Game is Change* ». *Executive Excellence*, Provo, June 1992, Volume 9, Issue 6, p. 5.
- BLANCHARD, K. (1995). « *Shower People with Information* ». *Executive Excellence*, Provo, April 1995, Volume 12, Issue 4, p. 11.
- BOFFO, C., BAREIL, C. (2001). « *Évolution des préoccupations des utilisateurs en contexte SGI/ERP. Résultats préliminaires d'une étude qualitative et diachronique* ». *Cahier du CETO*, École des Hautes Études Commerciales, no 01-05, Juillet 2001, 24 pages.
- BOURQUE, J-J. (1995). « *Le syndrome du survivant dans les organisations* ». *Revue Gestion - revue internationale de Gestion*, Septembre 1995, vol. 20, no. 3, p. 114-118.

- BUONO, F. A. (1997). « *Technology Transfer Through Acquisition* ». *Management Decision*, London, Volume 35, Issue 3, p. 194.
- CALDWELL, R. (2001). « *Champions, Adapters, Consultants and Synergists ; The New Change Agent in HRM* ». *Human Resource Management Journal*, London, Volume 11, Issue 3, p. 39-52.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G., PERRON, R. (1997). « *Le changement organisationnel. Théorie et pratique* ». Presse de l'Université du Québec. Québec, p. 20.
- CONNER, J., ULRICH, D. (1996). « *Human Resource Roles : Creating Value, not Rhetoric* ». *Human Resource Planning*, New York, Volume 19, Issue 3, p. 38-48.
- CORNET, A. (1998). « *Reengineering : un défi pour les professionnels des ressources humaines?* ». Dossier « *La gestion du changement* », *Actualités et Perfectionnements, Gestion* 2000, Mai – Juin 1998, p. 53-76.
- CORNET, A. (1999). « *Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ?* ». *Revue Gestion - revue internationale de Gestion*, Automne 1999, vol. 24, no. 3, p. 66-75.
- COURCHESNE, M. (1995). « *L'impact du choix des répondants (étudiants vs non-étudiants) sur l'évaluation de la fidélité et de la validité d'une échelle de mesure* ». Mémoire de maîtrise (MSc.), HEC Montréal, Montréal, 98 pages.
- DOYLE, M. (2002). « *Selecting Managers for Transformational Change* ». *Human Resource Management Journal*, London, Volume 12, Issue 1, p. 3-16
- ELLINGER, D. A., WATKINS, E. K., BARNAS, M. C. (1999). « *Responding to new roles : a Qualitative Study of Managers as Instructors* ». *Management Learning*, Thousand Oaks, December 1999, Volume 30, Issue 4, p. 387-412.
- FABI, B., MARTIN, Y., VALOIS, P. (1999). « *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation* ». *Revue Gestion, École des Hautes Études Commerciales*, Septembre 1999, Volume 24, Numéro 2, p. 102.
- GIROUX, N. (1998). « *La communication dans la mise en oeuvre du changement.* » *Management International*, 3, 1, p. 1-15
- GRENIER, G. (1997). « *La formation de formateurs : quand ? comment ? pourquoi ?* ». *Revue Gestion - revue internationale de Gestion*, Automne 1997, vol. 22, no. 3, p. 141-144.
- GUÉRIN, G., WILS, T. (1992). « *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé* ». Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 276 pages.

- GUÉRIN, Gilles., WILS, Thierry. (1997). « *Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines* ». Revue Gestion - revue internationale de Gestion, Été 1997, vol. 22, no. 2, p. 43-51.
- HAFSI, T., DEMERS, C. (1997). « *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* ». Les Éditions Transcontinental Inc., Montréal, 322 pages.
- HAFSI, T., FABI, B. (1997). « *Les fondements du changement stratégique* ». Les Éditions Transcontinental Inc., Montréal, 372 pages.
- HALL, E. G., HORD, S. M. (1987). « *Change in Schools : Facilitating the Process* ». Albany, New York, State University of New York Press.
- HORD, M. S., RUTHERFORD, L. W., HULING-AUSTIN, L., HALL, E. G. (1987). « *Taking Charge of Change* ». Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia, 97 pages.
- JACOB, R., DUCHARME, J. (1995). « *Changement technologique et gestion des ressources humaines, fondements et pratiques* ». Gaétan Morin Éditeur, Montréal, 343 pages.
- KATZ, D., KAHN, R.L. (1978). « *The Social Psychology of Organization* » 2e Edition, John Wiley & Son, New York, 838 pages.
- LONDON, M. (1988). « *Change Agent, New Roles and Innovation Strategies for Human Resources Professionals* ». Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 290 pages.
- LLOYD-WALKER, B., CHEUNG, Y. P. (1999). « *Project Teams and Change in the Australian Banking Industry* ». Journal of Workplace Learning, Bradford, Volume 11, Issue 1, p. 33-37.
- MACADAM, N. M. (1993). « *Mitigating the Migraine* ». Executive Excellence, Provo, April 1993, Volume 10, Issue 4, p. 13.
- MORIN, M. E. (1996). « *Psychologies au travail* ». Gaétan Morin Éditeur, Montréal, 535 pages.
- RIOUX, P., BAREIL, C., ÉTHIER, K. (2003). « *Évolution des phases de préoccupations en contexte ERP.* » dans G. Karnas, C. Vandenberghe, N. Delobbe (Eds). *Bien-être au travail et transformation des organisations*, Tome 3, 553-561. (Actes du 12e Congrès de psychologie du travail et des organisations), Presses universitaires de Louvain, Belgique.
- RONDEAU, A. (1999). « *Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre* ». Revue Gestion - revue internationale de Gestion, Septembre 1999, vol. 24, no. 1, p. 148-157.

- SCHAAFSMA, H. (1997). « *A Networking Model of Change for Middle Managers* ». Leadership & Organization Development Journal, Bradford, Volume 18, Issue 1. p. 41.
- SCOTT, C., JAFFE, D. (1992). « *Maîtriser les changements dans l'entreprise* ». Agence d'Arc Inc., Laval, p. 29-40.
- ULRICH, D. (1996). « *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* ». Harvard Business School Press, Boston, 281 pages.
- ULRICH, D., BEATTY, D. (2001). « *From Partners to Players : Extending the HR Playing Field* ». Human Resource Management, London, Winter 2001, Volume 40, Issue 4, p. 293-307.
- WALKER, W. J., REIF, E. W. (1999). « *Human Resource Leaders : Capability Strengths and Gaps* ». Human Resource Planning, Tempe, Volume 22, Issue 4, p. 21-32.
- WHITE, T. J., MYERS, D. S. (2001). « *You Can Teach an Old Dog New Tricks : The Faculty's Role in Technology Implementation* ». Business Communication Quarterly, New York, Sept 2001, Volume 64, Issue 3, p. 95-101.