

Mardi 26 février 2013

18h00 - 20h00

AgroParisTech - Engref



**Véronique
Bédague-Hamilus**

Secrétaire générale de la Ville de Paris

**Le travail de conduite du changement dans
une grande organisation : la Ville de Paris**

Dossier Documentaire



Le Dossier Documentaire de l'UOC

Le travail de conduite du changement dans une grande organisation : la Ville de Paris

- Sommaire -

▪ Présentation de Véronique Bédague-Hamilius <i>Site web LinkedIn (http://fr.linkedin.com)</i>	p. 03
▪ Rôles et missions du Secrétariat général <i>Site web Ville de Paris (www.paris.fr)</i>	p. 05
▪ Les trois piliers du changement Valérie Bédague-Hamilius , <i>Site web Le Club des Acteurs de la performance publique</i> <i>(www.club.acteurspublics.com)</i>	p. 07
▪ Analyses et points de vue	p. 10
- Conduire le changement organisationnel ? Benoit Cordelier et Hélène Montagnac-Marie, <i>Site web Revues.org</i> (www.revues.org), 2008	
- Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ? Alain Rondeau et Céline Bareil, <i>Revue Internationale de Gestion, HEC Montréal</i> , 2010	
- Dynamiser le changement, l'apprentissage et l'éthique dans les organisations. Une évaluation de la discipline du dialogue T. Pauchant, E. Morin, M. Gagnon, D. Cauchon et Y. Roy, <i>Revue Internationale de Gestion, HEC Montréal</i> , 2004	
▪ Articles de presse	p. 51
- La conduite du changement Antoine Pietri, <i>Site web Le Nouvel Economiste</i> (www.lenouveleconomiste.fr), 04/10/2012	
- De la congruence dans la conduite du changement Raymond Vaillancourt, <i>Site web Le Journal du Net</i> (www.journaldunet.com), 06/2004	
- Conduire le changement : communiquer c'est maîtriser le temps Etienne Barbier, <i>Site web le Cercle Les Echos</i> (www.lecercle.lesechos.fr), 22/10/2012	
- Le réseau social d'entreprise peut aider la conduite du changement Marie Jung, <i>Extrait de la revue 01 Business & Techno n°2149</i> , 08/11/2012	
- La conduite du changement : un art bien maîtrisé ou un effet de mode en déclin ? François-Xavier Duperré, <i>Site web Le Journal du Net</i> (www.journaldunet.com), 28/10/2012	

- **Présentation de Véronique Bédague-Hamilius.....** p. 03

Site web LinkedIn (<http://fr.linkedin.com>)



Véronique Bedague-Hamilius
Secrétaire Générale chez Mairie de Paris
Région de Paris, France Administration publique

Inscrivez-vous sur LinkedIn et accédez au profil complet de Véronique Bedague-Hamilius.

En tant que membre de LinkedIn, vous allez rejoindre 200 millions d'autres professionnels qui partagent des relations et des idées et font progresser leur carrière. Et c'est gratuit ! Vous pourrez également :

- Voir qui vous et Véronique Bedague-Hamilius connaissez en commun
- Être présenté(e) à Véronique Bedague-Hamilius
- Contacter Véronique Bedague-Hamilius directement

[Voir le profil complet](#)

Descriptif de Véronique Bedague-Hamilius

Poste actuel	Secrétaire Générale chez Mairie de Paris
Postes précédents	Directrice des Finances chez Mairie de Paris Conseillère technique chez Ministère des Finances France
Formation	Ecole nationale d'Administration ESSEC - ESSEC Business School Sciences Po Paris
Relations	145 relations

Expérience de Véronique Bedague-Hamilius

Secrétaire Générale

Mairie de Paris

Administration publique; 10 000 employés; secteur Administration publique
février 2008 – Poste actuel (5 ans)

Directrice des Finances

Mairie de Paris

Administration publique; 10 000 employés; secteur Administration publique
février 2002 – février 2008 (6 ans 1 mois)

Conseillère technique

Ministère des Finances France

février 2000 – février 2002 (2 ans 1 mois)

Formation de Véronique Bedague-Hamilius

Ecole nationale d'Administration

1988 – 1989

ESSEC - ESSEC Business School

1985 – 1987

Sciences Po Paris

1981 – 1984

Informations supplémentaires sur Véronique Bedague-Hamilius

Groupes et associations :



ESSEC - Acteurs Institutionnels



Ecole Nationale d'Administration Alumni (ENA, France)



SciencesPo Alumni



Women's Forum for the Economy and Society

▪ Rôles et missions du Secrétariat général.....	p. 05
---	-------

Site web Ville de Paris (www.paris.fr)

[20/09/2010] **Le Secrétariat général a pour mission de veiller à la mise en oeuvre coordonnée des orientations politiques définies par le Maire de Paris et l'Exécutif municipal. Il assure, pour cela, un rôle de pilotage de l'action administrative et d'animation de l'ensemble des directions de la Ville de Paris.**

1. Mettre en oeuvre les orientations politiques définies par le Maire de Paris et l'exécutif municipal

Le Secrétariat général a pour première mission de conduire la mise en oeuvre opérationnelle par l'administration parisienne des orientations politiques définies par le Maire de Paris- Président du Conseil Général, par les 37 adjoints de l'Exécutif Municipal, chacun pour ce qui concerne sa délégation, en concertation avec les 20 Maires d'arrondissement.

Dans l'exercice de cette mission, il soumet au Maire de Paris diverses modalités de mise en oeuvre d'une orientation politique en préconisant un scénario, pour choix et arbitrage, après que l'avis des Adjointes concernés et des Maires d'arrondissement ait été exprimé.

2. Piloter l'action administrative

Piloter l'action administrative implique de remettre en perspective, de veiller à la cohérence d'ensemble, de coordonner les différents acteurs et d'anticiper les éventuels risques inhérents à toute action.

Le rôle de pilotage du Secrétariat général repose d'abord sur la remontée périodique d'informations concernant :

- Les grands indicateurs nationaux, franciliens et parisiens décrivant la situation économique et sociale. Exemples : l'évolution du taux de croissance nationale, du nombre des bénéficiaires au RSA à Paris, du taux de remplissage des hôtels parisiens, ...

- Les grandes données concernant les ressources humaines, les finances et la responsabilité sociale et écologique de la collectivité parisienne,

Exemples : l'évolution de la masse salariale, le taux d'accidents du travail, le recrutement de travailleurs handicapés, l'évolution des droits de mutation, celle des différents types de pollution sur Paris, ...

- Les principales informations concernant la mise en oeuvre des engagements de mandature et des projets de modernisation,

Exemples : projet des Halles ou d'Autolib, mise en oeuvre des CSP comptables, ...

Cette remontée d'informations pertinentes en provenance des directions permet une meilleure capacité d'anticipation collective :

- à quinze jours, pour la conduite opérationnelle de l'activité administrative ;

- à trois mois, pour la prévision des délibérations qui devront être proposées au vote des élus du Conseil de Paris ;

- sur la durée des projets, pour les projets de mandature et pour les projets de modernisation. Le Secrétariat général s'appuie en ce domaine sur un réseau identifié de chefs de projets transverses.

Le pilotage administratif de la collectivité parisienne s'appuiera de façon croissante sur un système d'analyse et de prévention des risques actuellement en construction.

3. Animer les équipes

Le Secrétariat général joue un rôle direct d'animation de l'équipe de direction, et au-delà d'information des cadres de la collectivité, via différentes instances :

- Les Comités de Direction des Services (CDS) réunissent, tous les quinze jours, les directrices(eurs) de la Ville, ainsi que les secrétaires généraux délégué et adjoints (te), sous la présidence de la Secrétaire générale. Le CDS est un moment d'échange et de réflexion collective et un moment d'ouverture sur l'extérieur, grâce à l'intervention de personnalités invitées.

- Les réunions hebdomadaires de pôle, impliquant les directrices(eurs) d'un même pôle avec leur secrétaire général (e) adjoint (te) ou délégué correspondant, sont des lieux de pilotage, de partage d'expériences et de conduite de projets transversaux.

- La réunion des chargés de mission réunit tous les mois la Secrétaire générale et l'ensemble des chargés de mission des Secrétaires généraux délégué ou adjoints. L'objet de ces réunions est de partager l'information et de travailler la transversalité de l'équipe.

- Le Secrétariat général réunit régulièrement à l'auditorium les cadres supérieurs pour partager les informations utiles à l'exercice des fonctions d'encadrement.

- Enfin, le Secrétariat général pilote la communication interne et en définit la stratégie générale. Cette communication interne est ensuite portée par les directrices(eurs) et tous ceux qui sont en charge d'une équipe.

L'ensemble de ces fonctions est porté par le Secrétariat général « cœur de métier », qui se compose d'une cinquantaine d'agents.

Au-delà de ce « cœur de métier », sont rattachées au SG diverses délégations, missions et entités.

L'effectif total du Secrétariat Général au 31 mars 2009, incluant les personnels des délégations, missions et entités citées ci-dessous, compte 232 agents.

Les Délégations Générales

La Délégation Générale aux Relations Internationales

La Délégation Générale à l'Événementiel et au Protocole

La Délégation Générale à Paris Métropole et aux Coopérations interterritoriales

La Délégation Générale à la Modernisation

Les Missions

La Mission Halles

La Mission Tramway

La Mission Cinéma

Le Bureau des Temps

- **Les trois piliers du changement.....** **p. 07**

Valérie Bédague-Hamilius, Site web Le Club des Acteurs de la performance publique (www.club.acteurspublics.com)

Véronique Bédague-Hamilius, secrétaire générale de la ville de Paris

Les trois piliers du changement



La conduite du changement est affaire d'équilibre. C'est avec cette conviction que la secrétaire générale de la ville de Paris engage les réorganisations des services de la mairie.

Le 7 février, se tenait, le traditionnel Conseil de Paris. Séance politique où élus de la majorité et de l'opposition débattent, rejettent ou approuvent les grands projets qui changeront la physionomie de la capitale et la vie quotidienne des 2 millions de Parisiens. Cette préoccupation, la secrétaire générale de la ville de Paris, Véronique Bédague-Hamilius, la partage avec les élus, très impliqués dans la vie administrative, comme elle a eu l'occasion de l'expliquer devant les membres du Club réunis ce même jour dans un salon de l'hôtel de ville. C'est là l'un des tous premiers objectifs de sa mission à la tête d'une administration qui emploie plus de 50 000 agents.

"Le service public doit être efficace pour durer", a insisté la secrétaire générale, avant de dresser un inventaire rapide et synthétique de ses principaux chantiers. Dématérialisation des services, ouverture des données publiques sur l'état civil, services rendus aux familles sur l'éducation, élaboration de guides pratiques, tels sont quelques-unes des actions réalisées sous la deuxième mandature de Bertrand Delanoë et qui figuraient peu ou prou dans la lettre de mission que le maire avait adressée en juin 2011.



Mutualisation des achats

La mise en œuvre de ces chantiers, au service des usagers, n'est bien sûr pas exclusive d'autres réformes ou adaptations menées par le secrétariat général. Alors que la ville de Paris a perdu son "triple A" le 30 janvier et que ses dépenses, principalement dans la sphère sociale, ont augmenté de près de 4 %, la recherche d'efficacité est aussi un axe fort du changement. Les fusions de directions et les opérations de mutualisation dans les achats en témoignent. Pour autant, cette recherche d'efficacité, si elle contribue à assainir les finances de la ville, ne doit pas se faire au détriment des conditions de travail des agents.



Améliorer l'efficacité et l'efficience des services, satisfaire les attentes de plus en plus nombreuses des Parisiens, mais aussi servir au mieux l'intérêt des agents, tels sont les trois piliers, très étroitement liés, sur lesquels doit reposer, selon Véronique Bédague-Hamilius, la conduite du changement. *“Ce qui marche est ce qui est équilibré, a-t-elle affirmé. Si une réforme est menée pour des raisons principalement financières, on perd de vue les usagers et au final, ce sont les agents qui n'en veulent pas.”*

Les rendez-vous du Club

- Rencontre avec Serge Morvan, directeur général des collectivités locales
- Le service des achats de l'État en première ligne
- Rencontre avec Jean-Yves Gilet, directeur général du Fonds stratégique d'investissement
- Jean-Baptiste Hy, directeur du service des achats de l'État
- Jean-François Monteils, secrétaire général du ministère de l'Écologie
- Mireille Faugère, directrice générale de l'AP-HP
- Jean-Paul Bodin, secrétaire général pour l'administration, ministère de la Défense
- Rencontre avec Frédéric Dabi directeur général adjoint de l'Ifop
- Daniel Canepa, préfet de la région Île-de-France, préfet de Paris, président de l'Association du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires du ministère de l'Intérieur
- Jean-Marie Aurand, secrétaire général du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Pêche
- Général d'armée Jacques Mignaux, directeur général de la gendarmerie nationale (DGGN)
- Emmanuelle Wargon, Secrétaire générale des ministères sociaux
- RAP – Petit-déjeuner – Jean-François Verdier, directeur général de l'administration de la fonction publique
- RAP – Petit-déjeuner – François-Daniel Migeon, Directeur général de la modernisation de l'État (DGME)
- Jérôme Fournel, Directeur général des Douanes et des Droits indirects
- Jérôme Filippini, adjoint du secrétaire général du gouvernement et nouveau directeur interministériel des systèmes d'information et de communication (Disic)
- Maurice Leroy, ministre de la Ville
- Guillaume Boudy, secrétaire général du ministère de la Culture et de la Communication
- Jean-Paul Delevoye, président du Conseil économique, social et environnemental (CESE)
- Rencontre avec les représentants des principales organisations syndicales de la fonction publique
- Didier Martin, secrétaire général de la préfecture de police de Paris
- Philippe Marini, sénateur UMP de l'Oise et rapporteur général de la commission des finances du Sénat
- Philippe Parini, Membre du comité de suivi de la RGPP, directeur général des finances publiques
- Henri Guaino, conseiller spécial du Président de la République
- Henri-Michel Comet, Secrétaire général du ministère de l'Intérieur
- Ambassade canadienne
- Didier Lallement, secrétaire général du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer
- Yves Colcombet, ex-directeur du projet “administration territoriale” auprès du Premier ministre
- Jean-Marie Bertrand, secrétaire général des ministères sociaux

▪ **Analyses et points de vue**..... **p. 10**

- Conduire le changement organisationnel ?

Benoit Cordelier et Hélène Montagnac-Marie, Site web Revues.org
(www.revues.org), 2008

- Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un
changement majeur ?

Alain Rondeau et Céline Bareil, *Revue Internationale de Gestion*, HEC
Montréal, 2010

- Dynamiser le changement, l'apprentissage et l'éthique dans les
organisations. Une évaluation de la discipline du dialogue

T. Pauchant, E. Morin, M. Gagnon, D. Cauchon et Y. Roy, *Revue
Internationale de Gestion*, HEC Montréal, 2004

Benoit Cordelier et H  l  ne Montagnac-Marie

Conduire le changement organisationnel ?

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les  uvres figurant sur ce site peuvent être consult es et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement r serv es à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cl o, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence  lectronique

Benoit Cordelier et H  l  ne Montagnac-Marie, « Conduire le changement organisationnel ? », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 10 octobre 2012. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/411>

 diteur : Presses universitaires de Bordeaux

<http://communicationorganisation.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://communicationorganisation.revues.org/411>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

  Presses universitaires de Bordeaux

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

Benoit CORDELIER

Benoit Cordelier est professeur au département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). Ses recherches portent sur le changement organisationnel et les systèmes d'information en tant que dispositifs sociotechniques, ainsi que sur le lien social et la relation marchande dans les communautés virtuelles.

Hélène MONTAGNAC-MARIE

Hélène Montagnac-Marie est maître de conférences à l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, où elle enseigne en ingénierie des projets culturels ainsi qu'en information-communication et documentation. Ses recherches portent sur les représentations sociales et professionnelles des TIC chez les professionnels de l'information et notamment sur le développement des *blogs* dans leur environnement professionnel.

Conduire le changement organisationnel ?

Benoit Cordelier et Hélène Montagnac-Marie

cordelier.benoit@uqam.ca

helene.montagnac@u-bordeaux3.fr

La thématique du changement organisationnel bien que très étudiée reste encore très fertile. La richesse de ce champ témoigne d'une réflexion engagée depuis maintenant plus d'un demi-siècle par de nombreux chercheurs, tant en sciences de l'information et de la communication, qu'en gestion ou encore en sociologie. Le changement organisationnel est essentiellement conçu dans l'idée qu'en réponse à des contraintes, l'organisation cherche à s'optimiser. Cette approche du changement découle de l'héritage de l'*Organisation Scientifique du Travail* de Taylor et a tenu jusqu'à la deuxième moitié du XX^e siècle. La force d'une entreprise n'est pas alors dans sa capacité d'adaptation, mais dans son aptitude à mettre en place un modèle d'organisation stable. Le changement organisationnel ne pouvait alors être conceptualisé.

Pendant les années 1950 et 1960, d'autres auteurs devenus par la suite classiques en théorie des organisations se sont intéressés au thème du changement dans les organisations (Lewin, 1951 ; Cyert & March, 1963 ; Katz & Kahn, 1966). L'évolution du contexte économique avec un accroissement sensible de la concurrence amène peu à peu les organisations à envisager des structures plus souples, réactives et adaptables.

Dans les années 1960, des études sur des firmes industrielles donnent lieu à ce qui est appelé la théorie de la contingence structurelle (Emery & Trist, 1963 ; Burns & Stalker, 1966 ; Lawrence & Lorsch, 1967). Elle considère que le contexte externe des organisations conditionne leur structure. Il lui a néanmoins été reproché son caractère déterministe, fonctionnaliste, positiviste et nomothétique (Rojot, 2003).

Pendant les années 1970 et 1980, les théories du changement organisationnel rencontrent un véritable succès aussi bien auprès de la communauté scientifique que des praticiens. Les approches se

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

diversifient et des polémiques émergent : le changement envisagé sous l'angle des acteurs (Crozier & Friedberg, 1977 ; Miller *et al.* 1988), sous son aspect processuel (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1987), radical ou marginal (Tushman & Romanelli, 1985), par son caractère intentionnel (Child, 1972 ; French & Bell, 1978) ou contraint (Lawrence & Lorsh, 1983 ; Pfeffer & Salancik, 1978), *etc.*

La théorie de l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1977) cherche néanmoins à rappeler pourquoi les organisations privilégient la stabilité par rapport au changement : leur capacité d'adaptation est en effet limitée par des contraintes aussi bien externes qu'internes.

Dès les années 1980, les chercheurs seront alors amenés à reconnaître la complexité de l'évolution des organisations et acceptent de concilier ces deux perspectives pour expliquer le changement des organisations (Singh *et al.*, 1986).

Vers la fin des années 1990 et les années 2000, les chercheurs se concentrent sur des éléments qui constituent le changement organisationnel. Collins & Porras (2000) insistent sur la nécessité d'une réelle vision du changement distinguant le stable de l'évolutif dans une organisation et qui permette de diriger l'action de changement. La communication est également envisagée : de sa qualité dépend d'ailleurs la réussite du changement (Strebel, 1996). En effet, la dynamique de changement s'entretient avec des résultats visibles (Schaffer & Thomson, 1992 ; Duck, 2000) sur lesquels il est nécessaire de communiquer. La question du rythme du changement est également soulevée : s'y adapter demande du temps à la fois pour des questions de déploiement et d'appropriation (Claveau *et al.*, 1998 ; Duck, 2000).

En résumé, dans un premier temps, les auteurs sont passés d'une conception statique de l'organisation à une conception dynamique qui a permis l'avènement de théories du changement organisationnel. Si les premières approches étaient plutôt déterministes et fonctionnalistes, elles ont dû être nuancées face à la difficulté de trouver un modèle universel qui tienne compte de l'ensemble des contraintes internes comme externes.

Aujourd'hui, la littérature reconnaît deux façons d'initier l'innovation organisationnelle : le changement prescrit et le changement construit. Dans le premier cas, la dynamique est à l'initiative des dirigeants ; dans le second cas, ces derniers tiennent à l'inverse compte des idées émises par leurs subordonnés. La gestion du changement en entreprise est avant tout abordée de manière normative et prescriptive. Les

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

sciences de gestion préemptent naturellement ce terrain et cherchent à y imposer une logique d'opérationnalité. « *En effet, [Valérie Perret (1996) nous explique que] la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier.* » Les méthodologies proposées aux managers ainsi que l'essentiel des recherches en sciences de gestion abordent bien la communication dans leurs démarches. Mais, à notre connaissance, elles l'envisagent avant tout d'un point de vue instrumentalisant.

Les sciences de l'information et de la communication ont depuis investi le terrain par une approche particulière du rôle des TIC dans les organisations, ainsi que par le développement d'une approche communicationnelle ou discursive de l'organisation - qui a depuis fait école - en s'intéressant à la construction collective de l'organisation et s'applique rapidement au changement organisationnel. L'originalité de cette approche, développée par un groupe de chercheurs canadiens autour de James R. Taylor (avec notamment : Nicole Giroux, Carole Groleau, Daniel Robichaud, Elizabeth Van Every, François Cooren), est de nous présenter la structuration de l'organisation à travers la communication en nous proposant un modèle « *discursif* » autour d'une dualité texte/conversation. Dès 1993, la revue *Communication & Organisation* en publiait un des articles fondateurs dans son dossier « *Le changement organisationnel : une perspective communicationnelle ?* ». Quinze ans plus tard nous revenons sur la thématique et, si nous ne prétendons pas faire le tour complet des approches communicationnelles du changement organisationnel, nous souhaitons rendre compte ici de questionnements qui sont désormais saillants dans ce champ.

Nous ouvrons ce dossier avec l'article de Carole Groleau, professeure agrégée au Département de communication de l'Université de Montréal qui nous propose d'explorer, les apports et les limites des conceptualisations envisageant les organisations comme des processus dynamiques soutenus par les interactions de leurs membres afin de se tourner vers la cognition distribuée pour y repenser la place des technologies dans les organisations en transformation, à partir du concept de syntaxe des artefacts. Son analyse théorique s'appuiera sur une étude de cas relatant l'expérience d'informatisation du service de comptabilité d'un centre hospitalier.

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

C'est également sur une étude de cas prenant place dans un centre hospitalier qu'Isabelle Bazet (maître de conférences en SIC à l'IUT de Tarbes), Alexia Jolivet (doctorante en SIC à l'université Toulouse 3) et Anne Mayère (professeure en SIC à l'IUT A de Toulouse 3), toutes trois membres du LERASS s'appuient pour mener leur réflexion autour des implications de l'informatisation de la gestion des événements indésirables. Une analyse qui les conduit à interroger les formes de mobilisation des objets communicationnels associés et la pluralité des formes de communication et de production d'information qui participent à l'acculturation au « *système expert* » qualité-risques tout en constituant un espace de confrontation entre les approches différenciées.

Les propos de cette équipe de chercheuse rejoignent le point de vue énoncé dans l'article suivant, à savoir le constat d'une réorganisation désormais permanente dans les entreprises. En effet, Patrick Gilbert, professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris et chercheur au groupe GREGOR, nous propose à partir de ce constat liminaire, de davantage centrer notre attention sur les processus d'apprentissage inhérents à tout changement organisationnel, en tant que facteur déterminant dans la réussite de ces changements. Son propos s'étaye sur deux études de cas illustrant d'une part les apprentissages spontanés qui peuvent prendre place lors d'un changement laissant une certaine autonomie aux nouveaux rôles des agents ; et d'autre part l'exemple de tentatives d'apprentissages délibérés mises en place par les entreprises.

Isabelle Mahy nous entraîne sur un terrain plus ludique mais avec un regard tout aussi aiguisé porté sur un projet d'innovation mené au Cirque du Soleil. Partant de l'hypothèse d'une création collective de sens comme étant centrale dans le processus du changement, l'auteur, professeure de communication organisationnelle au département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal s'attache à analyser en quoi et comment les récits peuvent être des objets communicationnels participant au désir et à l'engagement des acteurs d'un changement organisationnel. Une analyse qui la conduit à distinguer trois grands types de récits : récit de témoignage, de fiction et d'influence.

L'Equipe de Recherche en Technologie de l'éducation ERTé constituée par Hugues Choplin (enseignant-chercheur en philosophie à l'Université de Technologie de Compiègne), Jacques Audran (maître de conférences en Sciences de l'Éducation à l'Université de Provence – Aix-Marseille 1), Eddie Soulier (enseignant-chercheur en système

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

d'information et gestion à l'Université de Technologie de Troyes), et Didier Paquelin (maître de conférences en SIC à l'Université Bordeaux 3), nous ramène sur les bancs de l'Université ou du moins sous une forme numérique avec une analyse de la mise en place d'un outil d'*e-learning* à l'Université Technologique de Troyes : TEMIS (Technologies Educatives pour le Management de l'Information et des Savoirs). Une analyse qui leur permet de constater que, contrairement aux prévisions du Centre d'Innovation Pédagogique, porteur de cette mission, TEMIS ne génère pas un réel changement de pratique, tant chez les étudiants qu'auprès des enseignants mais fonctionne davantage comme un outil complémentaire. Constat qui les conduit à proposer deux hypothèses afin d'appréhender le changement que constitue TEMIS comme un processus d'apprentissage et finalement dépasser le concept de changement pour l'envisager en terme de mouvement à partir de trois dimensions : l'événement, l'agencement et les potentiels.

Clôturent le dossier de ce numéro 33 mais non sa thématique, l'article de Youcef Aïssani (maître de conférences en SIC à l'IUT de Tarbes) et Odile Bordes (maître de conférences en SIC à l'IUT A de Toulouse) s'attache à analyser les effets du management de la qualité sur les rationalités narrative et argumentative. Ils s'appuient pour cela sur l'étude de la mise en place d'une démarche qualité au sein du secteur médico-social, selon un style managérial d'application (*top-down*) générant un phénomène de résistance au changement et une structure argumentative, tandis que le style managérial de co-construction (*bottom-up*) favorise le développement d'une structure narrative.

Dans la rubrique analyse, Yvon Pesqueux, professeur titulaire de la chaire « *développement des systèmes d'organisation* » au CNAM, nous propose de penser l'organisation en revenant sur la distinction entre objet (*organization*) et processus (*organizing*) à partir des catégories qui relèvent du changement. Cet article est ainsi l'occasion, après les réflexions proposées dans le dossier, de revenir sur les approches théoriques du changement et notamment leur dimension apologiaque, mais aussi de souligner l'importance de son contrepoint, la stabilité, trop souvent négligée dans la littérature scientifique consacrée aux organisations.

Cette analyse est complétée par l'apport de Rosette Bonnet, maître de conférences-HDR en sciences de l'information et de la communication, et Jacques Bonnet, professeur en sciences de la communication et en management, autour des postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction. Ils

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

enseignent tous deux auprès d'ingénieurs et de personnels d'encadrement et de direction à l'Enesad et travaillent principalement sur la communication organisationnelle. Ils choisissent ici de s'intéresser aux activités de ces managers, c'est-à-dire aux comportements, aux actes et aux modes opératoires qui constituent le quotidien de leur intervention professionnelle, afin de traiter des changements identitaires et professionnels qui s'opèrent chez ces managers durant leur parcours professionnel. Ils en arrivent ainsi à proposer six postures managériales rendant compte de l'évolution du rapport de signification que les managers entretiennent avec leurs activités, les organisations et les autres acteurs

La rubrique expérience abrite également deux articles rendant compte de la mise en place d'un changement. L'un évoque ainsi les changements au sein de la formation initiale de Telecom Paris, lié à l'introduction d'un environnement numérique, et qui met l'accent sur le rôle prépondérant de l'usage et des stratégies d'acteurs sur la mise en place de la technique elle-même (Rizza *et al.*). L'autre se penche également sur les changements liés aux TIC mais cette fois au sein de la communication sociale (Lakel) et plus précisément de l'introduction des systèmes d'information ouverte (notamment sous la forme de forums) au sein de l'administration française.

Pour rester dans la thématique du dossier, l'entretien proposé dans cette livraison permet à Pierre Collerette professeur en gestion à l'Université du Québec en Outaouais et consultant pour de nombreux projets de changement et de réorganisation au Canada et à l'étranger, de s'exprimer autour de la question de la gestion du changement organisationnel.

Que tous les auteurs ayant participé au dossier comme aux différentes rubriques de ce numéro 33 de communication et organisation soient remerciés pour la richesse de leurs textes et la cordialité de nos échanges.

Bibliographie

BURNS, Tom, STALKER, G.M. *The management of innovation*. London : Tavistock Publications, 1966, 312 p.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts : The M.I.T. Press, 1962, 480 p.

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

CLAVEAU, N., MARTINET Alain-Charles, TANNERY Franck. Formes et ingénierie du changement stratégique. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1998, n°120, p. 70-87

CHILD, John. Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No. 2, Jun. 1972, p. 163-177

COLLINS, James C., PORRAS. Jerry I. Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*. Feb 2000

COLLINS, James C., PORRAS. Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York : Harper Business, 1997, 368 p.

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, Points Essais, 1992, 500 p.

CYERT, Richard, MARCH, James. *Behavioral Theory of the Firm*. Oxford : Blackwell, 1963, 264 p.

DUCK, Jeanie Daniel. Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, November 2000

EMERY F. E., TRIST E. L. The causal texture of organizational environment. *Human Relations*, n°18, august 1963, p. 20-26

FRENCH, Wendel L., BELL, Cecil H. *Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978, 360 p.

HANNAN, Michael T., FREEMAN, John. The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*, 1977, Vol. 82, n°5, p. 929 - 964.

KATZ Daniel, KAHN Robert L. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1966, 489 p.

LAWRENCE, Paul Roger, LORSCH, Jay William. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, n°1, 1967, p. 1-30.

LEWIN Kurt. *Field Theory in Social Science*. New York : Harper and Row, 1951, 346 p.

PERRET, Valérie. La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes. *Actes de la 5ème Conférence Internationale de management stratégique (AIMS)*, Lille, 13-15 mai 1996.

Dossier : Conduire le changement organisationnel ?

PETTIGREW, Andrew M. *The Management of Strategic Change*. Oxford, England : Basil Blackwell, 1987, 378 p.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York : Harper & Row, 1978, 336 p.

SCHAFFER, Robert H. THOMSON, Harvey A. Successful Change programs Begin with Results. In *Negotiating Corporate Change Harvard Business Review*. 1992, Vol. January-February, p. 22-31

SINGH, Jitendra V., TUCKER David J., HOUSE Robert J. Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 1986, Vol.31, n°2, p. 171-193.

STREBEL, Paul. Why do employees resist change. *Harvard Business review*, mai-juin 1996, p. 86-92.

TAYLOR, James R., LABORDE, Olivier. Communication et la constitution de l'organisation : la perspective de "l'École de de Montréal". *Bulletin de liaison*, n°16, Org&Co, juin 2006.

TAYLOR, James R. La dynamique de changement organisationnel – Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication & Organisation*, n°3, Bordeaux, GREC/O, 1993.

TUSHMAN, M., ROMANELLI, E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. in STAW, B. M., CUMMINGS L., eds. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich : JAI Press, CT, 1985, p. 171-222.

COMMENT LA DIRECTION PEUT-ELLE SOUTENIR SES CADRES DANS LA CONDUITE D'UN CHANGEMENT MAJEUR?

LES AUTEURS

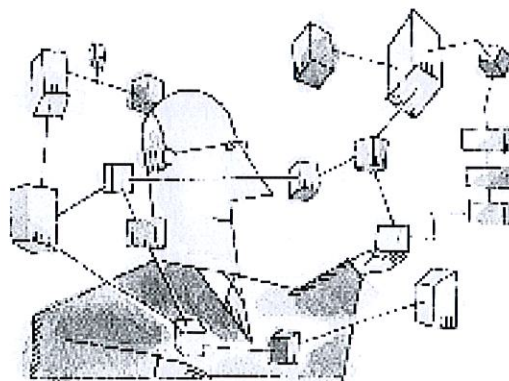
Alain Rondeau et Céline Bareil

Comme le notent Meyer et Stensaker (2006), la «capacité de changer» d'une organisation repose en grande partie sur la mise en place de nouvelles capacités opérationnelles aptes à soutenir la performance de l'organisation à long terme. Cela nécessite d'introduire des changements tout en conservant les éléments qui fonctionnent bien. Les cadres, en particulier, sont appelés à tenir le double rôle paradoxal qui consiste à maintenir (et à améliorer) les opérations courantes, tout en favorisant une performance optimale, et à changer les pratiques et les habitudes du personnel touché par le changement. Voilà tout un défi à relever! Pourtant, les cadres demeurent des acteurs souvent négligés. Tout en étant indispensables dans la mise en œuvre du changement, ils sont le groupe d'acteurs le plus souvent laissé à lui-même, voire oublié (Bareil, 2008b). En effet, leur rôle est peu reconnu : on préfère recourir à la pensée magique et croire que le changement se réalisera facilement, dans les délais prévus et sans obstacles. Pourtant, les cadres sont eux-mêmes victimes de l'inertie organisationnelle à laquelle on leur demande de mettre fin, ce qui amplifie le paradoxe qu'ils connaissent. La recherche a également mis en évidence le sentiment d'impuissance vécu par les cadres dans la mise en œuvre d'un changement majeur (Rouleau, 1999). On a longuement documenté ce «malaise des cadres» qui ressentent un éclatement identitaire et se trouvent partagés entre, d'un côté, la direction et, de l'autre, les employés qu'ils sont chargés de superviser.

Alain Rondeau est professeur titulaire et directeur du Centre d'études en transformation des organisations à HEC Montréal, alain.rondeau@hec.ca.

Céline Bareil est professeure et chercheuse au Centre d'études en transformation des organisations à HEC Montréal, celine.bareil@hec.ca.

Devant l'ampleur de ces défis, peu d'écrits suggèrent les meilleures pratiques que les cadres peuvent adopter pour contribuer à la mise en place d'un changement majeur. Qui plus est, ces «meilleures pratiques» sont souvent un agrégat de bonnes intentions formulées à partir d'une conception anecdotique du changement au lieu de s'appuyer sur une connaissance documentée des enjeux cruciaux propres à toute transformation. Cet article vise à préciser ces enjeux et à clarifier le rôle de la direction dans le soutien qu'elle doit fournir à ses cadres afin que ces derniers deviennent des agents de changement efficaces et des acteurs centraux du changement. Il s'intéresse à ceux qui ont à traduire un changement majeur en action, qu'ils soient responsables de services ou d'unités, gestionnaires ou cadres intermédiaires ou qu'ils remplissent un rôle les associant à la gestion ou à l'encadrement de l'organisation¹.



TROIS ENJEUX CLÉS : LÉGITIMATION, RÉALISATION ET APPROPRIATION DU CHANGEMENT

Les études menées par l'équipe du Centre d'études en transformation des organisations (CETO) de HEC Montréal ont permis de déterminer des enjeux liés à trois processus à la base de tout changement majeur : sa légitimation, sa réalisation

et son appropriation par les personnes concernées (Rondeau, 2008). **Légitimer le changement** signifie inculquer dans toute l'organisation un sentiment qui constitue une réponse valable aux difficultés auxquelles cette dernière fait face ou aux nouvelles exigences de son environnement d'affaires. **Réaliser le changement** veut dire déployer au sein de l'organisation les nouvelles configurations d'action et les nouvelles pratiques dans lesquelles s'incarne la transformation. Enfin, **favoriser l'appropriation du changement**, c'est faire en sorte que les personnes concernées par le changement adoptent les nouvelles pratiques comme si cela représentait dorénavant la façon naturelle de fonctionner.

En quoi ces trois enjeux sont-ils essentiels à la mise en œuvre d'une transformation? En fait, légitimer le changement consiste à justifier celui-ci. C'est faire appel à l'intelligence des personnes touchées afin qu'elles saisissent le bien-fondé des choix établis; c'est prendre le temps nécessaire pour faire accepter par les personnes en cause la valeur et la pertinence des décisions qui ont été prises. Sans légitimation, le changement s'apparente à une décision arbitraire, imposée d'autorité, confirmant en quelque sorte le peu d'intérêt accordé aux personnes concernées par ces décisions. Une telle attitude incite les destinataires à se considérer comme de simples exécutants de décisions qui les dépassent. Au mieux, cela les amène à se conformer sagement aux exigences du changement ou à manifester une résistance passive par rapport aux attentes organisationnelles. Au pire, cela entraîne une prise de position face au changement qui est souvent à la source de débordements plus ou moins contrôlables. Une telle polarisation provoque une impasse difficile à dénouer. Lorsque l'orientation et les objectifs du projet ne sont pas partagés, les troupes ne sont pas mobilisées pour faire les efforts requis par le changement.

Ainsi, légitimer le changement, c'est faire confiance au jugement des personnes dans le cadre d'une discussion sur la pertinence, la nécessité et la portée du changement. Il faut alors accepter de retarder la construction d'un édifice pour en consolider les fondations. Même lorsqu'il s'agit d'un changement imposé par une législation ou une réglementation, l'exercice de légitimation est toujours approprié. Établir la légitimité nécessite de laisser la place au questionnement, à la communication et au dialogue. La légitimation du changement constitue donc le premier pas vers son appropriation.

La réalisation du changement implique, de reconnaître que sa mise en œuvre est non seulement une question de volonté, mais aussi un déploiement d'énergies et de ressources distinct de la conduite des opérations quotidiennes. De fait, la «capacité de changer» constitue aujourd'hui l'un des concepts les plus importants sur lesquels s'appuient les travaux menés dans le domaine du changement organisationnel (Demers, 1999). Ces travaux montrent que le succès d'un changement est davantage tributaire de la capacité organisationnelle de le mener à bien que de la volonté de ses commanditaires. Sans un mécanisme formel de réalisation, le changement apparaît souvent comme une surcharge. La direction fait alors appel à la bonne volonté ou à l'obéissance de ses membres pour implanter ses décisions et associe les difficultés éprouvées à de la résistance. Il faut toutefois reconnaître que l'urgence des

opérations courantes constitue le principal frein à la mise en œuvre de tout changement et que cette urgence l'emportera toujours sur l'importance du changement. Ainsi, l'urgence des opérations quotidiennes contribue à repousser l'échéancier du changement, nuisant du même coup à sa légitimité et à sa nécessité. Le discours n'est pas arrimé aux actions.

Le fait de favoriser l'appropriation du changement signifie qu'on se préoccupe d'aider les destinataires à adapter le changement à son fonctionnement, à le «mettre à sa main». Lorsque les personnes concernées s'approprient un changement, celui-ci cesse d'être perçu comme tel et devient partie intégrante de leur mode de fonctionnement normal. Sans appropriation, le changement ne peut être assimilé et aucune nouvelle habitude ne se crée. Il demeure alors étranger, accessoire. Dans le meilleur des cas, les destinataires se préoccupent de bien paraître lorsqu'ils constatent la faible pénétration du changement. Dans le pire des cas, ils adoptent une attitude défensive ou critique envers le changement, multipliant les arguments à l'encontre de celui-ci. Personne ne veut être associé au changement ou être considéré comme son défenseur.

Ainsi, légitimer le changement, c'est faire confiance au jugement des personnes dans le cadre d'une discussion sur la pertinence, la nécessité et la portée du changement.

Ces divers enjeux ne sont donc pas superficiels. Ils constituent de fait la trame de tout effort de mise en œuvre d'un changement majeur. Nous verrons maintenant le rôle que sont appelés à jouer les cadres d'une organisation dans le traitement de ces enjeux et les gestes tangibles que la direction peut faire pour les accompagner à cet égard (voir le tableau 1).

COMMENT AIDER LES CADRES À LÉGITIMER LE CHANGEMENT?

Pour que les cadres puissent jouer pleinement leur rôle dans ce processus de légitimation du changement, l'organisation devrait établir un dialogue soutenu avec eux; de même, elle devrait les aider à composer avec les déséquilibres et protéger leur intégrité.

ÉTABLIR UN DIALOGUE SOUTENU AVEC LES CADRES

Les gestionnaires sont en quelque sorte obligés d'apparaître eux-mêmes comme les porteurs légitimes du changement qu'ils ont la responsabilité de mettre en place. Étant donné qu'aux yeux de leurs subordonnés ils sont les interlocuteurs privilégiés pour répondre aux nombreuses incertitudes suscitées par le changement, ils doivent pouvoir se sentir à l'aise quand vient le moment d'interpréter les raisons motivant le changement et de défendre les décisions prises à cet effet. Pour y parvenir, les cadres doivent compter sur un échange soutenu tant avec la direction, qui incarne l'intention organisationnelle au cœur du changement, qu'avec leurs subordonnés,

Comment les dirigeants peuvent-ils aider les cadres à relever les trois enjeux de tout changement majeur?

Enjeu 1 : légitimer le changement
<ul style="list-style-type: none"> • Établir un dialogue soutenu avec les cadres • Aider les cadres à composer avec les déséquilibres et protéger leur intégrité
Enjeu 2 : réaliser le changement
<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la visualisation du changement • Amener les cadres à adopter un mode de gestion de projet • Utiliser la mise en œuvre du changement pour développer de nouvelles capacités
Enjeu 3 : favoriser l'appropriation du changement
<p>Amener les cadres à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • exercer du leadership • accompagner leurs équipes dans la modification de leurs comportements et habitudes • considérer le changement comme une situation d'apprentissage • aborder le changement dans la perspective d'une amélioration continue

qui vivent au quotidien le passage de cette intention à l'action. Dans un va-et-vient continu, la direction communique d'abord à ses cadres une vision claire des raisons du changement, de son importance, de l'urgence de changer et des orientations nouvelles que le changement suscite. À leur tour, les cadres essaient de comprendre la perspective de l'organisation et de l'intégrer à leur unité. Ils documentent l'impact du changement sur le fonctionnement de celle-ci. Ils sont alors amenés à démontrer leur capacité de comprendre la situation qui soit stimulante pour leur unité au regard de l'intention de l'organisation. Ce mouvement continu en matière de communication exige de la direction qu'elle se prépare à accepter les questionnements de ses cadres, à examiner avec eux les difficultés opérationnelles qu'engendre le changement et à faire preuve d'ouverture face aux préoccupations des cadres au cours de cette période d'exploration normale. Ainsi, les dirigeants doivent être conscients que les questionnements des cadres correspondent à ceux qu'ils ont eux-mêmes nourris avant de prendre la décision stratégique d'apporter un changement majeur. Elle doit également saisir que ce nouvel épisode se déroule en accéléré, les cadres étant pressés de répondre aux questions difficiles qui leur sont posées et de justifier la nécessité du changement envisagé.

Ce processus continu de communication permet aux cadres d'appréhender les enjeux organisationnels et les risques courus, et de percevoir les zones inchangées et celles qui sont perturbées par le changement. De cette manière, ils sont en mesure de concevoir leur propre vision du changement qui se veut rassembleuse et stimulante pour leurs équipes afin d'appliquer un plan d'action cohérent et réaliste.

AIDER LES CADRES À COMPOSER AVEC LES DÉSÉQUILIBRES ET PROTÉGER LEUR INTÉGRITÉ

Cette démarche de communication s'avère donc le moyen que privilégie l'organisation pour s'attaquer aux effets pervers du changement : l'incertitude, l'ambiguïté et les conflits qu'il suscite. En effet, tout changement produit un déséquilibre important au sein d'une unité et ses effets se traduisent sur les plans structurel (il modifie les rôles et les responsabilités des acteurs), culturel (il perturbe le climat de travail, bouleverse les valeurs en place), politique (il ébranle les rapports de pouvoir et les relations entre les acteurs) et systémique (il fragilise la cohérence et met en évidence les défaillances). Et le cadre constitue l'acteur organisationnel qui est le plus en mesure d'apprécier l'ampleur des différents effets sur son unité et d'intervenir pour désamorcer les situations difficiles. Il est l'intervenant le mieux placé pour soutenir les choix stratégiques de l'organisation et pour réagir à ceux-ci.

Les subordonnés s'interrogent constamment sur les choix que fait l'organisation au moment de la mise en place d'un changement majeur. Il importe que les cadres deviennent des interlocuteurs crédibles pour interpréter le contexte du changement et les risques qui y sont associés. Il est nécessaire également qu'ils soient suffisamment informés pour pouvoir apporter des justifications qui paraîtront acceptables par rapport aux décisions litigieuses.

Certes, ce rôle que jouent les cadres comporte des risques. L'équipe de cadres peut en effet être perçue comme un «exécuteur des basses œuvres» de la direction et faire l'objet de critiques qui ne devraient pas lui être adressées. C'est pourquoi la direction a le devoir de leur fournir un soutien tout en protégeant leur intégrité. Il serait malheureux que les cadres en viennent à percevoir les critiques comme des attaques personnelles. À l'inverse, il serait tout aussi malheureux qu'ils en soient réduits à manifester de la complaisance face à la direction. Ils n'ont pas non plus à minimiser ni à taire les menaces que comporte le changement. Ils perdraient alors toute crédibilité aux yeux de leurs subordonnés. Il est impossible de tenir un discours mobilisateur sans reconnaître la réalité sous toutes ses formes.

L'équipe de cadres peut être perçue comme un «exécuteur des basses œuvres» de la direction et faire l'objet de critiques qui ne devraient pas lui être adressées.

En définitive, les gestionnaires apparaissent comme les tracteurs privilégiés de cette légitimité du changement. Il faut donc qu'ils aient accès aux porteurs stratégiques du changement et qu'ils disposent de toute l'information nécessaire si la direction veut qu'ils contribuent à susciter cette légitimité, à convaincre les différents destinataires de la nécessité de changer et à les faire adhérer au changement. En fait, les cadres doivent préparer le terrain au changement à venir. Cela ne saurait se faire sans une fluidité dans la communication tant descendante qu'ascendante au sein de l'organisation.

COMMENT AIDER LES CADRES À RÉALISER LE CHANGEMENT?

Les cadres ont souvent la tâche ingrate de résoudre le paradoxe que constituent le maintien des niveaux de performance requis dans leurs opérations courantes et la mise en place du changement. D'ailleurs, on leur demande souvent de «faire plus avec moins» et on s'attend à ce que les nouvelles méthodes produisent les résultats escomptés aussitôt qu'elles sont implantées. En outre, les cadres doivent dans bien des cas vivre plusieurs changements à la fois; la mise en œuvre de ces changements se fait fréquemment selon un calendrier qui n'est pas toujours réaliste et qui comporte souvent des exigences incohérentes. Cela amène Colletterte (2008) à suggérer la formule d'une «propension au «trop» en matière de gestion du changement». Il souligne en effet l'impact potentiellement négatif que peuvent avoir des changements trop nombreux, trop fréquents, trop gros, trop dispersés et trop vagues. En somme, dans la réalisation du changement, les cadres sont appelés à gérer de multiples attentes contradictoires. Dans ces conditions, comment la direction peut-elle leur venir en aide? Cette dernière peut favoriser la visualisation du changement, amener les cadres à adopter un mode de gestion de projet et utiliser la mise en œuvre du changement pour développer de nouvelles capacités.

FAVORISER LA VISUALISATION DU CHANGEMENT

L'équipe de pilotage constitue le principal outil de mise en œuvre du changement et son succès dépend de sa capacité de traduire dans l'action les intentions qui sont à l'origine du changement. La direction exprime sa vision du changement, mais l'équipe de pilotage doit aller plus loin et formuler le changement en des termes permettant d'en visualiser l'application. Un échange soutenu entre les cadres et l'équipe de pilotage est de nature à aplanir les difficultés opérationnelles et à mieux documenter le nouveau modèle.

Les directeurs de projet expérimentés reconnaissent l'importance de ce rapprochement avec les cadres. Ils savent qu'un changement réussi dépend d'une mise en œuvre appropriée. Pour ce faire, il est important de dépasser l'orientation stratégique sur laquelle se fonde le changement en vue de permettre une visualisation systémique de ce changement. Cette lecture doit rendre justice à la complexité des activités courantes et atténuer l'incohérence causée par un manque de planification ou d'intégration des efforts déployés. La mise en place d'une équipe de pilotage constitue donc un préalable et la capacité de cette équipe de solliciter les cadres de l'organisation représente son meilleur levier d'action.

AMENER LES CADRES À ADOPTER UN MODE DE GESTION DE PROJET

Les cadres qui sont appelés à instaurer de nouvelles pratiques au sein de leur unité le font en ajoutant cette responsabilité à leurs tâches quotidiennes. Il serait intéressant d'utiliser cette situation de changement comme une occasion d'adopter un nouveau mode de travail. La gestion de projet est un mode de travail qui se prête particulièrement bien aux exigences de la mise en œuvre du changement. Ainsi, les cadres ont tout intérêt à profiter de cette circonstance pour apprendre à en maîtriser les composantes.

Pour étendre le changement à leur unité, les gestionnaires gagneront à définir le changement sous forme de projet, avec un début et une fin, et à nommer un responsable libéré de ses tâches habituelles pour en assurer la réalisation. Cette façon de faire permet aux cadres d'utiliser la situation de changement pour distinguer la gestion de projet de la gestion des opérations courantes. La gestion de projet devient en quelque sorte une école de formation à la gestion où le responsable peut apprendre à reconnaître les enjeux liés au projet et à prévoir une mécanique de discussion et de résolution de problèmes au sein de l'unité afin d'arrêter la meilleure stratégie de déploiement du changement. De plus, ce mode de travail permet au responsable d'apprendre à déterminer un échéancier et des livrables, à allouer des ressources spécifiques et à évaluer la progression et la pénétration du changement au sein de l'unité. La direction doit comprendre l'utilité de la gestion de projet et l'encourager par l'octroi de ressources appropriées.

UTILISER LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT POUR DÉVELOPPER DE NOUVELLES CAPACITÉS

La mise en place d'un changement majeur exige souvent des cadres qu'ils acquièrent de nouvelles capacités. Ils doivent alors ajouter de nouvelles compétences et habiletés à leur répertoire, accéder à de nouvelles informations, établir de nouveaux réseaux, etc. Le changement s'avère alors une situation privilégiée où les rapports entre la direction et ses cadres doivent être particulièrement soutenus. Dans un tel contexte, les cadres doivent dresser le bilan le plus juste possible de la performance actuelle de leur unité et brosser un tableau des besoins à combler pour satisfaire aux exigences du changement visé. Ces efforts de planification, de balisage et de mise à niveau sont susceptibles de constituer de nouvelles expériences pour les cadres, qui sont souvent astreints à des fonctions de supervision ou de contrôle.

La direction doit savoir tirer profit de cette situation de changement pour développer de nouvelles capacités de gestion stratégique chez ses cadres. Le fait de les amener à documenter les besoins de leurs équipes, à mettre au point des mesures systématiques de performance et à planifier le déploiement d'une nouvelle configuration de travail entraîne chez eux une maîtrise accrue des pratiques de gestion. En outre, l'engagement des cadres à l'égard du changement leur permet d'augmenter leur crédibilité auprès de leurs équipes et de la direction.

COMMENT AIDER LES CADRES À FAVORISER L'APPROPRIATION DU CHANGEMENT?

Compte tenu de l'incertitude que le changement génère, toute situation de changement constitue un moment privilégié pour acquérir du leadership. Plus un cadre est en mesure d'être perçu comme un interlocuteur valable pour soutenir la mise en œuvre du changement, plus il y gagne en leadership auprès de son équipe. Ce leadership est spécialement utile dans des situations très instables. En effet, dans ce type de situations, on accorde plus facilement du crédit à un leader en qui on a confiance et on est souvent prêt à le suivre même si ce dernier ne connaît pas toutes les réponses aux questions qu'on lui pose. Cette confiance établie au sein de l'unité constitue la pierre d'assise de l'appropriation du changement.

La direction a ainsi tout intérêt à outiller ses cadres pour en faire les artisans du changement. Pour cela, elle doit les amener à exercer du leadership, à accompagner leurs équipes dans la modification de leurs comportements et habitudes, à considérer le changement comme une situation d'apprentissage et, enfin, à aborder le changement dans la perspective d'une amélioration continue.

AMENER LES CADRES À EXERCER DU LEADERSHIP

L'existence d'un climat de confiance est nécessaire au sein d'une équipe pour accepter d'explorer les risques que présente une situation nouvelle. À l'inverse, un climat de méfiance pousse à la réserve devant l'incertitude. Comme tout changement comporte son lot d'incertitudes, c'est la confiance en son leader qui incite une équipe à considérer le changement comme une occasion de progresser, d'obtenir de nouvelles ressources ou d'accroître sa marge de manœuvre. Au contraire, dans une situation de méfiance, l'accent est mis sur les pertes potentielles et l'équipe tient d'abord à se protéger.

Les cadres peuvent devenir des artisans du changement dans la mesure où ils suscitent suffisamment de confiance pour que, malgré l'incertitude, leurs équipes acceptent le portrait qu'ils tracent du changement et de ses retombées potentielles et en concluent que l'exploration présente plus de retombées positives que de risques.

L'existence d'un climat de confiance est nécessaire au sein d'une équipe pour accepter d'explorer les risques que présente une situation nouvelle.

Certes, ces retombées ne sont pas toujours positives et, lorsque c'est le cas, la direction se doit d'éviter de faire porter l'odieux de la situation aux cadres. Il s'avère plus avisé de leur fournir tout le soutien nécessaire pour qu'ils n'apparaissent pas aux yeux de leurs équipes comme les «exécuteurs de basses œuvres» de la direction, ce qui entraînerait la perte de cette confiance qui est pourtant essentielle.

AMENER LES CADRES À ACCOMPAGNER LEURS ÉQUIPES DANS LA MODIFICATION DE LEURS COMPORTEMENTS ET HABITUDES

Les gestionnaires sont les personnes les mieux placées pour accompagner les membres de leur équipe sur la voie du changement de comportements et d'habitudes. Au lieu d'essayer d'enrayer la résistance au changement (Bareil, 2008a) ou d'accorder toute leur attention aux «résistants au changement», les cadres devraient faire preuve d'écoute et surveiller l'évolution des préoccupations des différents groupes d'acteurs, ce qui constitue des solutions pratiques et efficaces pour faciliter l'appropriation du changement (Bareil, 2004). S'ils sont attentifs aux préoccupations de leurs subordonnés tout au long de l'implantation du changement, ils seront en mesure d'apporter des réponses adaptées aux différentes situations. Cette façon de faire encourage la responsabilisation et accélère la propagation du changement au sein de toute l'organisation.

Encore une fois, il faut pour cela que les cadres bénéficient de la part de l'organisation de l'écoute, du soutien et de la latitude nécessaire pour répondre aux diverses préoccupations de leurs équipes.

AMENER LES CADRES À CONSIDÉRER LE CHANGEMENT COMME UNE SITUATION D'APPRENTISSAGE

Le changement fournit souvent une occasion d'expérimenter, c'est-à-dire, selon l'expression de Collerette (2008 : 44), de «mettre à l'épreuve des formules attrayantes [...] pour en vérifier la pertinence et en corriger les lacunes avant leur déploiement à grande échelle». Pour cette raison, l'encadrement doit être à l'affût des meilleures pratiques et en mesure de fournir des informations qui interrogent légitimement les pratiques à changer.

Il est également avantageux de mettre en évidence les succès obtenus, de fournir de la visibilité aux efforts entrepris dans le sens du changement afin de maintenir l'attention sur les cibles que vise le changement. Sans aller jusqu'à préconiser une culture du «droit à l'erreur», les cadres doivent faire preuve de souplesse et encourager l'expérimentation. Lorsqu'il se produit des erreurs, ils doivent éviter de «chercher le coupable» et établir des pratiques de résolution de problèmes. Le fait d'expérimenter, de se tromper et de reculer pour mieux avancer devrait être accepté au sein de l'organisation. Après tout, gérer un changement ne revient-il pas à gérer des zones grises? En ce sens, la direction doit privilégier une approche de gestion des connaissances où l'expérimentation est valorisée.

AMENER LES CADRES À ABORDER LE CHANGEMENT DANS LA PERSPECTIVE D'UNE AMÉLIORATION CONTINUE

Les cadres ont intérêt à faire comprendre au sein de leurs équipes l'importance de se comparer entre elles. Ils doivent placer celles-ci dans des situations où leurs méthodes puissent être remises en question, soit en leur donnant l'occasion d'aller observer comment les choses se déroulent ailleurs, soit en accordant une attention particulière aux améliorations émergentes, aux innovations et aux façons nouvelles d'exécuter le travail. De même, il est pertinent d'établir régulièrement un bilan du changement instauré. Cela permet de relever les actions qui méritent d'être répétées car elles ont été une source d'épanouissement et d'efficacité et celles qu'on devrait améliorer, faire différemment ou reconsidérer au cours d'un prochain changement. La direction doit créer un contexte où ses cadres sont encouragés à innover et à prendre des risques, de manière à favoriser l'amélioration continue.

LIMITES ET CONDITIONS DE SUCCÈS

Il est difficile de déterminer les compétences que les cadres doivent détenir pour être en mesure de relever adéquatement les trois enjeux clés relatifs aux changements majeurs. Force est de constater qu'ils doivent avoir cette assurance qui les aidera à composer avec les incertitudes inhérentes à toute situation de changement. Ils auront à manifester une confiance qui leur permettra de surmonter les nombreuses manifestations de méfiance suscitées par le changement. Ils devront faire preuve d'ouverture pour garder le cap devant les objec-

tions répétées que provoque inévitablement le changement. Enfin, ils auront de toute évidence besoin d'un soutien ferme de la part de la direction.

Si l'on sait aujourd'hui que l'action des cadres auprès de leurs équipes pendant l'introduction d'un changement constitue l'un des principaux leviers du succès de ce changement, on commence à peine à comprendre comment cela se produit. Le rôle des cadres dans la prise en charge des enjeux majeurs du changement est l'un des ingrédients clés de cette recette. Il faut donc que la direction comprenne bien la complexité de cette prise en charge et se fixe comme priorité de soutenir les efforts qu'ils entreprennent à cet effet. Les prescriptions présentées dans cet article doivent être considérées comme une partie intégrante d'une action concertée à cet effet et comme des éléments déclencheurs de cette «capacité de changer» que doit posséder l'équipe d'encadrement.

Dans une situation de changement, les attentes sont souvent paradoxales : il faut à la fois maintenir une excellente performance au niveau des opérations courantes tout en intégrant les changements de pratiques, de comportements et d'habitudes du personnel. Face à un tel éventail d'exigences, les dirigeants doivent s'interroger : «Ces attentes sont-elles réalistes? Avons-nous les moyens de nos ambitions?»

Les cadres sont appelés à intervenir par rapport à de multiples enjeux liés à l'implantation d'un changement majeur. Ils ajustent et peaufinent les actions qui ont été décidées; ils planifient le changement, en mesurent les conséquences et encouragent leurs équipes à adopter de nouvelles pratiques ou habitudes de travail. De plus, ils exercent une influence sur le tissu social de l'organisation, organisent des projets pilotes pour concrétiser le changement, mettent l'accent sur les succès enregistrés et règlent les difficultés. Dans toutes ces activités, ils conservent une vision réaliste du système déstabilisé (Langley et Denis, 2006).

Les dirigeants doivent s'interroger : «Ces attentes sont-elles réalistes? Avons-nous les moyens de nos ambitions?»

Pourtant, comme l'ont montré plusieurs auteurs, on reconnaît aujourd'hui qu'un changement réussi ne peut se réaliser sans une intégration fine des trois composantes de l'action organisée : les composantes stratégique, systémique et opérationnelle². Pour développer une réelle capacité de changer, il faut donc que la direction non seulement maîtrise les enjeux d'affaires, mais aussi sache les communiquer à toutes les parties prenantes et en particulier à son équipe de cadres. Elle doit aussi être très sensible aux réactions provoquées par le déploiement de ces changements sur le terrain, ce qui constitue le véritable «test de réalité». Il s'agit d'une façon privilégiée d'en arriver à préciser ces intentions dans des processus organisationnels (systèmes, méthodes, etc.) appropriés qui mèneront à une performance accrue de l'organisation ainsi «reconstruite», tout en préservant une qualité de vie élevée au sein de cette organisation.

Les cadres représentent la clé du processus de mise en œuvre d'un changement majeur. Ce sont eux qui assurent ce va-et-vient continu entre les motifs de l'action organisationnelle, et c'est donc à travers leurs multiples interventions que s'établiront graduellement les changements les plus réussis.

NOTES

1. Ces différents termes seront utilisés indistinctement pour désigner les cadres responsables du personnel.
2. Voir Rondeau (2008), Bernoux (2004), Fixsen *et al.* (2005).

RÉFÉRENCES

- Bareil, C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental.
- Bareil, C. (2008a), «Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement», *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 89-105.
- Bareil, C. (2008b), «Le cadre intermédiaire : un acteur souvent négligé», *La Presse*, 2 juin.
- Bernoux, P. de (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Éditions du Seuil.
- Collerette, P. (2008), «Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique», *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 33-49.
- Demers, C. (1999), «De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 131-139.
- Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M., Wallace, F. (2005), *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*, University of South Florida, Louis de la Parte, Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI publication n° 231).
- Langley, A., Denis, J.-L. (2006), «Neglected dimensions of organizational change: Towards a situated view», dans Lines, R., Stensaker, I.G., Langley, A. (dir.), *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Fagbokforlaget, p. 136-161.
- Meyer, C.B., Stensaker, I.G. (2006), «Developing capacity for change», *Journal of Change Management*, vol. 6, n° 2, p. 217-231.
- Rondeau, A. (2008), «L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes», *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 1-13.
- Rouleau, L. (1999), «Le «malaise» du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires», *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 96-101.

DYNAMISER LE CHANGEMENT, L'APPRENTISSAGE ET L'ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS. UNE ÉVALUATION DE LA DISCIPLINE DU DIALOGUE¹

Thierry C. Pauchant², Estelle M. Morin³, Maryse Gagnon⁴, Denis
Cauchon⁵ et Yvan Roy⁶

Résumé

La pratique du dialogue a été proposée comme l'une des disciplines essentielles pour l'apprentissage, le changement et la transformation des organisations. Dans cet article, nous présentons et discutons les résultats d'une première enquête quantitative menée sur les effets du dialogue dans l'organisation, évalués par 81 gestionnaires. Si les répondants ne considèrent pas le dialogue comme une recette miracle, ils l'évaluent comme l'une des meilleures expériences de développement de toute leur carrière et notent sa contribution dans différents domaines. Ceci inclut l'habileté de travailler en commun et de façon créative sur des sujets complexes, une meilleure intégration des considérations éthiques dans les organisations et une facilitation du bien-être et du développement humain au travail.

¹ Nous tenons à remercier l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux du Québec, le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, HEC Montréal et le CRSH pour leur subvention de cette recherche. Nous remercions aussi Mario Cayer, Kim Liên Do, Marie-ève Marchand et Serge Marquis pour leur assistance et leurs commentaires sur des versions préliminaires de cet article.

² Professeur titulaire, HEC Montréal, Service de l'enseignement du management, 3000, ch. Côte Ste-Catherine, Montréal, Québec, H3T 2A7, thierry.pauchant@hec.ca

³ Professeur titulaire, HEC Montréal, Service de l'enseignement du management, 3000, ch. Côte Ste-Catherine, Montréal, Québec, H3T 2A7, estelle.morin@hec.ca

⁴ Candidate au doctorat en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal

⁵ Candidat au doctorat en administration, HEC Montréal

⁶ Adjoint à la direction générale, Centres jeunesse, Saguenay Lac St.-Jean

Mots-clés : dialogue, cadres supérieurs, apprentissage, changement

Introduction

On ne change ni la société, ni les organisations par décrets (Crozier, 1979). Les dernières vingt années de recherches scientifiques sur l'apprentissage, le changement et la transformation des organisations suggèrent que, pour qu'une démarche soit effective, différentes approches ont besoin d'être déployées conjointement. En particulier, ces approches doivent aborder différents niveaux, tels que celui des individus, des équipes de travail, des organisations et du contexte externe; elles doivent de plus aborder différents domaines, soit des domaines plus concrets, comme la structure, la logistique ou la finance, et des domaines plus subjectifs, comme les politiques, la culture ou les dimensions humaines (Argyris et Schön, 1978; Bareil et Savoie, 1999; Hafsi et Demers, 1997; Jacob, 2001; Morin, 1996; Rondeau, 1999; Schein, 1999; Senge, 1990). Si ces remarques semblent évidentes, il est important de se rappeler qu'elles sont souvent non observées. Par exemple, alors que le taux d'échec des tentatives de regroupement d'entreprises, par acquisition, fusion ou participation, est de plus de 50%, seules 15% de ces tentatives prennent en compte les considérations culturelles (Smith et Quella, 1995). De même, les résultats médiocres engendrés par le mouvement en réingénierie, qui a pourtant généré une industrie de plus de 50 milliards de dollars, ont été expliqués en grande partie par le manque d'intégration des dimensions humaines (Davenport, 1995).

Depuis plus de dix ans, des chercheurs et des agents de changement expérimentés insistent sur le fait que la discipline du dialogue est centrale afin de permettre l'émergence de changements conséquents dans les organisations et que, quand elle est pratiquée, elle devient indispensable. Par exemple, Peter Senge, qui a propagé la notion «d'apprentissage organisationnel», a présenté le dialogue comme l'une des cinq disciplines indispensables à tout changement, en tant que pratique d'apprentissage en équipe (Senge, 1990). Récemment, il a suggéré que lorsque des personnes ont redécouvert l'art de se parler, et que ce dialogue est intégré dans les routines quotidiennes d'une organisation, «ces personnes ne reviennent pas en arrière» (Senge, dans Isaacs, 1999, p. xx). Bill Isaacs, qui développe la pratique du dialogue au M.I.T. depuis plus de dix ans, affirme qu'elle est essentielle afin que des gestionnaires puissent non seulement trouver des réponses aux questions «combien ?», «où ?» et «quand ?», mais qu'elle leur permet également d'aborder les questions plus profondes du «quoi ?», du «pour qui ?» et du «pourquoi ?». Aborder ces questions, qui touchent aux dimensions du sens et de l'éthique, est souvent le fait de leaders qui tentent, par le dialogue, «d'inclure dans leurs politiques et leurs actions la quête éternelle du bien, du vrai et du beau» (Isaacs, 1999, p. 387). De même, Danah Zoar, auteure du livre *Rewiring the Corporate Brain*, qui a influencé la vue du changement en gestion, a proposé que le dialogue est une attitude différente envers soi-même, les autres et la société, et «un

Évaluation de la discipline du dialogue

véhicule puissant pour des changements organisationnels profonds» (Zoar, 1997, p 142). Enfin, Edgar Schein, vétéran dans le domaine du changement organisationnel, affirme que le dialogue est «un élément central pour tout modèle de transformation organisationnelle», considérant sa contribution à la formulation et la résolution de problèmes ainsi qu'à la compréhension des dynamiques culturelles (Schein, 1993, p. 40).

Les études scientifiques conduites sur le dialogue, ainsi que les témoignages des agents de changement qui l'ont utilisé dans les organisations, attestent de même que cette discipline est subtile et transformatrice dans les organisations. En particulier, le dialogue est décrit comme une pratique permettant de diminuer les actions fragmentées dans les entreprises, d'accroître la collaboration et l'apprentissage face à des enjeux complexes, ainsi que de permettre l'émergence de stratégies plus éthiques et viables (Bendell, 2000; Berredon et Roux-Duffort, 1998; Cayer, 1996; Dixon, 1996; Do, 2002; Ellinor and Gerard, 1998; Laberge, 1999; Marchand, 2002; Patenaude, 2000; Pauchant et Collaborateurs, 2002; Turcotte et Pasquero, 2001).

Bien que ces jugements positifs soient tous fondés sur des expériences concrètes, aucune étude quantitative n'a encore été conduite sur le sujet, à notre connaissance. Dans cet article, nous présentons et discutons les résultats d'un premier sondage conduit auprès de gestionnaires ayant participé à des dialogues. Afin de placer ces résultats en contexte, nous présentons d'abord la genèse et la nature de cette pratique innovatrice.

Genèse et brève présentation de la discipline du dialogue

Si la pratique du dialogue a une longue histoire, incluant les dialogues de Socrate et de Platon, sa version moderne a été proposée par le physicien quantique anglais David Bohm à la fin des années 1980s. Dès son introduction, sa visée a été de stimuler la prise de conscience chez les individus dans le but d'accroître des comportements éthiques. David Bohm était convaincu que seul le développement de la conscience pouvait prévenir les crises majeures qui menacent nos sociétés et l'environnement naturel. Comme il l'a proposé avec ses collègues (Bohm and Peat, 1990, 227-233) :

Un dialogue... ouvert... pourrait être l'un des moyens les plus efficaces d'analyser la crise qui menace la société, comme d'ailleurs l'environnement naturel et la conscience humaine. [...] Les sous cultures, de même que la culture globale, sont en général fortement bornées par leurs présupposés de base, tacites pour la plupart et fermés à la conscience et à l'attention. [...] Par essence, la culture *est* une signification, une signification partagée par la société. Et ici, il ne s'agit pas seulement de signification, mais aussi d'*intention*, de *projet* et de *valeur*. [...] Seul un dialogue capable en même

Évaluation de la discipline du dialogue

temps de dévoiler le contenu intellectuel d'une présupposition inflexible et de désamorcer la charge émotionnelle qui l'accompagne, rendra possible une véritable exploration d'un nouvel ordre d'opération mentale.

Pratique de démocratie directe, le dialogue vise à redonner la parole aux personnes qui font partie d'un système, tel qu'une organisation ou un secteur d'activité, ainsi qu'à explorer l'influence des valeurs et des présupposés sur leurs pensées et leurs actions. Le dialogue se veut différent et complémentaire aux pratiques plus traditionnelles en gestion. Celles-ci sont souvent basées sur l'expertise d'un nombre limité de personnes et n'incitent que rarement à découvrir les modèles mentaux qui influencent les stratégies poursuivies. Visant l'exploration d'enjeux particulièrement complexes et la découverte de stratégies éthiques et viables qui émanent d'un sens construit et reconstruit collectivement, le dialogue repose sur un élargissement du mode traditionnel d'expert et une exploration des modèles mentaux présents dans une communauté.

Pratiquée en grands groupes composés de vingt à quarante personnes, la participation aux dialogues est volontaire et la diversité des participants et participantes est encouragée. Assises en cercle, sans table devant elles, ni volumineux dossiers sur des enjeux spécifiques, les personnes se rencontrent à intervalles réguliers, par exemple une fois par mois, et dialoguent sur des sujets de leur choix, suivant un but défini en commun, mais de façon très large. Chaque séance dure environ deux heures et la pratique gagne à être introduite au moins pour une période d'une année, les effets du dialogue se faisant surtout sentir à moyen terme et à long terme.

Tranchant avec les pratiques plus habituelles en gestion, ces séances n'ont ni ordre du jour prédéterminé, ni le mandat d'établir des solutions spécifiques à court terme. Différentes habiletés permettent de minimiser l'influence des statuts ou des positions hiérarchiques et d'encourager l'exploration de sujets complexes. Ces habiletés se développent avec une pratique persistante et régulière du dialogue, assistée par un ou plusieurs facilitateurs. Ces facilitateurs, qui n'agissent ni en tant que leaders, ni en tant que formateurs, cherchent à éviter, par exemple, que le dialogue ne se transforme en discussions ou en débats plus traditionnels, dans lesquels les personnes tentent de se convaincre.

Après un certain temps, si la pratique est poursuivie, une confiance réciproque s'installe, et les participantes et participants développent des habiletés nouvelles, comme la suspension des jugements ou la présence active dans l'écoute, la réflexion, la parole et la prise de décision. À moyen ou long terme, la discipline du dialogue peut être intégrée dans les activités quotidiennes de l'organisation, et non plus seulement pratiquée durant des séances particulières, encourageant une performance plus éthique et viable.

Évaluation de la discipline du dialogue

Alors que David Bohm avait proposé l'utilisation de cette pratique dans la société en général, c'est dans l'entreprise qu'elle a été introduite le plus rapidement. C'est grâce à Peter Senge et à son livre à grand succès, *The Fifth Discipline*, que cette innovation sociale fut découverte par le monde de la gestion et adoptée dans de nombreuses organisations (Senge, 1990). Fidèle à la pensée de Bohm, Senge proposa le dialogue comme une pratique «d'apprentissage organisationnel» afin d'aider les organisations à devenir plus performantes, dans une perspective de développement viable (Senge, 1990 ; Kofman and Senge, 1993 ; Senge et al. 1994 ; Senge and Carstedt, 2001)

Depuis 1990, cette pratique a été utilisée dans de nombreuses organisations et entreprises de par le monde. Au Québec et au Canada, le dialogue a été utilisé dans plusieurs organisations, dont Radio Canada, la Banque Impériale, Ford, IBM, Motorola, Ressources humaines Canada, Shell, Xerox, etc. Cette approche a aussi été utilisée dans le secteur public, notamment dans le domaine de la santé, au Colorado (Isaacs, 1999, p. 22) et au Québec, où une vingtaine de cercles ont été organisés à Montréal, Québec et au Saguenay Lac Saint Jean (Pauchant et Collaborateurs, 2002). Aussi, le gouvernement du Canada a proposé récemment d'utiliser la pratique du dialogue afin de promouvoir les valeurs et l'éthique dans la Fonction publique (Heitzman, 2001).

Méthodologie

Développement du questionnaire d'enquête

La stratégie de recherche choisie est exploratoire, étant donné qu'il s'agit d'une première étude visant à déterminer les résultats et les effets de la pratique du dialogue dans les organisations. Pour ce faire, un grand nombre de questions, les plus diverses possibles, ont été posées. Désirant circonscrire de façon large les effets du dialogue dans les organisations, aucun modèle théorique n'a été privilégié. Le but étant de décrire les effets et les résultats de la pratique du dialogue, des statistiques descriptives seront présentées dans cet article.

Nous avons utilisé trois sources différentes afin d'élaborer le libellé des énoncés du questionnaire : une revue de la littérature existante sur la pratique du dialogue dans les organisations (Ellinor and Gerard, 1998; Isaacs, 1993; 1999 ; Kofman and Senge, 1993; Schein, 1993 ; Senge, 1990); une étude des mémoires de maîtrise et des thèses de doctorat conduites sur ce sujet (Cayer, 1996; Laberge, 1999; Marchand, 2002); et une analyse de contenu des observations offertes sur cette pratique par 26 participants, après 10 séances de dialogue (Pauchant et Collaborateurs, 2002).

Évaluation de la discipline du dialogue

Nous avons retenu un total de 108 énoncés, en utilisant des échelles de réponse allant de 1 à 6⁷. Ces énoncés touchent différentes dimensions, soit des aspects personnels, interpersonnels, organisationnels, sectoriels et sociétaux. Afin de ne pas biaiser les réponses en faveur d'aspects trop positifs, nous avons aussi inclus dans le questionnaire 14 questions qui abordent les cotés potentiellement négatifs de cette pratique. Enfin, nous avons demandé aux répondants de spécifier la nature de leur pratique (nombre de séances, durée totale de l'expérience, etc.), et leur profil sociodémographique (âge, sexe, formation, profession, statut, etc.). Nous avons effectué un pré-test auprès de 5 personnes qui connaissent bien cette pratique et intégré leurs suggestions dans le questionnaire.

Échantillon

Le questionnaire a été envoyé au printemps 2002 à 163 personnes qui ont participé à des cercles de dialogue depuis 1997 au Québec dans différentes régions (Montréal, Québec, Saguenay Lac Saint Jean). 81 personnes ont répondu à ce questionnaire, ce qui représente un taux de réponse important, de près de 50%. Six questionnaires ont toutefois été exclus des analyses, car les répondants avaient participé à une ou deux séances de dialogue ou, au contraire, à un nombre très élevé (entre 50 et 70).

82,7% des répondants travaillent dans le secteur de la santé et des services sociaux du Québec. L'échantillon est composé de 48% d'hommes et de 52% de femmes. L'âge moyen des répondants est de 50 ans. Ces personnes sont fortement scolarisées, 32% ayant poursuivi des études de premier cycle, 48% de second cycle. Elles ont été formées dans le domaine de la santé (32%) ou celui de la gestion (25%). Elles occupent des postes de cadres intermédiaires (47,9%) et de cadres supérieurs (31,5%), majoritairement dans des organisations de plus de 1,000 employés (57,5%). Deux tiers de ces personnes gagnent plus de 70,000.00 \$ par année, et 15% plus de 90,000.00 \$. Les répondants connaissent aussi relativement bien la pratique du dialogue, pour avoir participé en moyenne à 14 séances, sur une durée moyenne de plus de 16 mois.

Résultats

Globalement, les répondants jugent que les séances de dialogue font partie des meilleures expériences de formation auxquelles ils ou elles ont participé durant toute leur carrière. Quand on leur demande jusqu'à quel point ils jugent que leur participation au dialogue a été plus bénéfique, comparativement à d'autres types de séminaires de

⁷ Échelle : 1 «Fortement en désaccord»; 2 «Assez en désaccord»; 3 «Un peu en désaccord»; 4 «Un peu en accord»; 5 «Assez en accord»; 6 «Fortement en accord». «Réponses positives» : scores de 4, 5 ou 6.

Évaluation de la discipline du dialogue

développement, 98% des répondants répondent positivement, soit par un 4, 5 ou 6, avec un score moyen de 5,28 et un faible écart type (0.754). Ce résultat global et positif est important à souligner, car il émane de cadres et cadres supérieurs qui cumulent des années d'expérience en gestion et qui ont participé à de nombreux types de formation. Ci-dessous, nous présentons les principaux résultats de cette étude, soit la nature des effets positifs et négatifs du dialogue, sa contribution au travail, les souhaits des répondants, et les effets à long terme de cette pratique.

Les effets évalués comme les plus positifs du dialogue

Le tableau 1 montre 20 effets de la pratique du dialogue qui ont été évalués comme les plus positifs, sur un total de 78. Ces 20 énoncés peuvent être considérés comme le quart supérieur des effets positifs évalués par les répondants.

Une analyse de contenu de ces énoncés permet de faire trois constats. Tout d'abord, il est important de noter que les répondants disent surtout retirer de leur expérience du dialogue des habiletés spécifiques face à des enjeux complexes. Leurs références à ces habiletés constituent plus de 50% des 20 énoncés. Ceci inclut des habiletés différentes pour la prise de décision, dont la diminution des jugements, la capacité de rester dans le silence, la diminution de la recherche d'un consensus, ainsi que la réduction de la volonté de convaincre (énoncés 3, 5, 8 et 9 dans le Tableau 1.). De même, les participants ont développé des habiletés d'ouverture à la complexité, incluant une attention plus subtile à leur environnement, une meilleure prise de conscience de leurs réactions émotionnelles face à certains enjeux, une ouverture à la complexité de la vie, et une remise en question de leurs propres suppositions de base (énoncés 7, 10, 11 et 16). Enfin, l'habileté de l'ouverture aux autres est aussi considérée par les répondants comme l'un des effets les plus positifs du dialogue, incluant une volonté d'apprendre des autres, une meilleure réceptivité à la diversité, et une plus grande acceptation des idées différentes (énoncés 6, 13 et 15). Ces 20 énoncés font tous référence à des caractéristiques de la pratique du dialogue, comme présentés par David Bohm et ses collègues (Bohm, Factor and Garrett, 1991).

Évaluation de la discipline du dialogue

	La pratique du dialogue m'a permis	% réponses positives	Moyenne	Écart-type
1	De prendre le temps de réfléchir	97,3	5,52	0,82
2	D'approfondir certaines réflexions	98,7	5,51	0,60
3	D'apprendre à écouter les autres sans porter de jugement	94,6	5,36	1,00
4	De retourner à des valeurs humaines fondamentales	97,3	5,31	0,85
5	De respecter les silences lors d'une rencontre	94,6	5,27	0,91
6	D'apprendre de l'expérience des autres	95,9	5,15	0,86
7	D'être attentif à ce qui m'entoure	98,6	5,07	0,82
8	D'explorer des enjeux sans nécessité d'établir un consensus	95,9	5,05	0,83
9	D'explorer des enjeux sans nécessité de convaincre	94,6	5,04	0,87
10	De prendre conscience de mes réactions émotionnelles face à certains enjeux	95,9	5,01	0,74
11	D'accepter le caractère complexe de la vie	91,9	5,01	1,10
12	De développer des relations de qualité avec les autres	96,0	5,01	0,94
13	D'être plus réceptif aux différences et aux divergences	93,3	5,00	0,86
14	De prendre conscience des valeurs que je recherche dans mon travail	94,5	4,99	1,05
15	D'accepter qu'on ait des idées différentes des miennes	90,7	4,97	1,05
16	De mettre en question mes présuppositions de base	93,1	4,97	0,96
17	D'agir de façon plus authentique avec les autres	93,2	4,96	0,87
18	De mieux comprendre la communication humaine	97,4	4,95	0,84
19	De concevoir différemment mes situations difficiles	94,7	4,95	0,94
20	De suspendre mes intérêts personnels pour comprendre ceux des autres	91,7	4,95	1,07

Tableau 1. Quart supérieur des effets positifs du dialogue

Évaluation de la discipline du dialogue

Un deuxième constat est le fait que la pratique du dialogue permet un développement des dimensions éthiques au travail. Un quart des 20 énoncés listés au tableau 1 concerne cette dimension. Les répondants évaluent que le dialogue leur a permis de retourner à des valeurs humaines fondamentales, de développer des relations de qualité avec les autres, de mieux prendre conscience des valeurs qu'ils recherchent au travail, d'agir de façon plus authentique, et de mieux suspendre leurs intérêts personnels (énoncés 4, 12, 14, 17 et 20). De nouveau, ce résultat confirme la vision de David Bohm à l'effet que la pratique du dialogue facilite l'émergence de pensées et d'actions plus éthiques et viables, diminuant ainsi le potentiel de crises (Bohm and Edwards, 1991).

Ceci est particulièrement important à un moment où le monde des organisations est traversé par une vague de crises et de scandales et où la confiance attribuée aux capitaines d'industrie et aux leaders politiques est relativement faible. Par exemple, dans le système de la santé et des services sociaux, d'où proviennent la majorité des répondants, une étude récente révèle que 48.6% des cadres et des cadres supérieurs constatent qu'ils font un travail qui ne respecte pas autant qu'ils le souhaiteraient les valeurs humaines (Morin et Archambault, 2001). La contribution du dialogue à l'éthique est particulièrement importante considérant que les approches utilisées actuellement dans les organisations dans ce domaine sont souvent très directives. Alors que le dialogue est très peu structuré, les approches traditionnelles en éthique visent souvent le respect strict d'un code de déontologie ou celui d'un énoncé de mission ou de valeurs. Ce faisant, elles peuvent rendre leurs utilisateurs relativement passifs ou, dans certains cas, tendre même à de l'endoctrinement, menant à une certaine déresponsabilisation des personnes (Girard, 1999; Hasnas, 1998).

Une troisième constatation peut être faite à partir du tableau 1. Si les répondants indiquent une amélioration de leur réflexion formelle et de leur communication, comme faisant partie des 20 effets évalués comme les plus positifs, ces notions ne représentent qu'un nombre limité d'énoncés. La réflexion formelle n'apparaît que dans trois d'entre eux : prendre le temps de réfléchir, approfondir des réflexions, et concevoir différemment des situations (énoncés 1, 2 et 19 dans le Tableau 1). De même, l'aspect communicationnel n'apparaît que dans un seul énoncé : mieux comprendre la communication humaine (18). Bien que les répondants aient pu attribuer des notes

Évaluation de la discipline du dialogue

importantes à d'autres énoncés de ce genre dans la liste totale de 78, ce n'est pas ce qu'ils ont fait. Ce résultat confirme, comme le suggère David Bohm, que la visée première du dialogue n'est ni d'accroître la réflexion formelle des participants, ni de bonifier les échanges communicationnels. Si ces effets sont notés par les participants, le dialogue est plus une observation personnelle et collective de l'influence des schémas mentaux et des patterns de communication.

Les effets évalués comme les moins positifs du dialogue

Comme indiqué au Tableau 2, seuls 4 énoncés sur 78 ont en moyenne été évalués en dessous de la barre «un peu en accord», mais sont encore loin du «un peu en désaccord». Ce manque d'évaluation négative des effets du dialogue n'est pas dû au manque de variance exprimé par les répondants, mais à leur évaluation globalement positive de cette pratique. Comme nous le verrons, certaines questions ont obtenu un score moyen de 1.20.

	La pratique du dialogue m'a permis	% réponses positives	Moyenne	Écart- type
1	De comprendre les changements effectués dans mon organisation	67,1	3,97	1,35
2	De mettre en place des mesures pour préserver la santé physique des personnes au travail	66,2	3,94	1,46
3	De raffermir mon sentiment d'appartenance à mon équipe de travail	64,2	3,93	1,40
4	D'avoir le support de mes collègues	65,8	3,87	1,29

Tableau 2. Les quatre effets les moins positifs du dialogue

Les scores plus faibles attribués à ces énoncés peuvent être expliqués par le fait que les répondants ont tous participé à des cercles de dialogue regroupant des personnes qui travaillent pour des organisations différentes. N'ayant pas leurs collègues présents avec eux dans le cercle, on peut émettre l'hypothèse qu'ils aient eu peu d'opportunité d'explorer les changements effectués dans leur propre organisation, de raffermir leur

Évaluation de la discipline du dialogue

sentiment d'appartenance ou d'obtenir un meilleur support de leurs collègues (énoncés 1, 3 et 4 dans le Tableau 2).

Les effets potentiellement négatifs du dialogue

Afin de ne pas biaiser les réponses de manière positive, 14 questions ont été posées pour évaluer des aspects potentiellement négatifs de cette pratique. Les scores moyens obtenus pour ces questions sont indiqués au Tableau 3.

	La pratique du dialogue a contribué à	% réponses positives	Moyenne	Écart -type
1	Me rendre plus critique envers la société	56,1	3,55	1,54
2	Me donner le goût de quitter mon organisation	15,1	1,78	1,38
3	Aggraver ma souffrance	20,0	1,72	1,15
4	Accroître mon anxiété à certains moments	12,0	1,63	1,12
5	Me donner le goût de quitter mon secteur d'activité	9,6	1,58	1,14
6	Me rendre confus ou confuse, embrouillé ou embrouillée	6,7	1,51	0,88
7	M'inciter à diminuer de plus en plus mon engagement dans mon travail	6,8	1,46	0,92
8	Accroître les jeux politiques	2,8	1,44	0,77
9	En venir à croire qu'il est impossible d'être éthique dans une organisation	2,8	1,42	0,83
10	Nous faire perdre collectivement du temps	2,7	1,28	0,76
11	Me rendre sarcastique, ironique	2,7	1,25	0,64
12	Me rendre cynique, pessimiste	1,3	1,23	0,58
13	Me désintéresser de mon travail	1,4	1,22	0,56
14	Me rendre moins efficace dans mon travail	0,01	1,22	0,53

Tableau 3. Les effets négatifs du dialogue.

Évaluation de la discipline du dialogue

Comme l'indiquent ces résultats, les répondants ont tendance à être fortement en désaccord sur le fait que la pratique du dialogue contribue aux effets négatifs évoqués. D'après eux, cette pratique peut inciter à devenir plus critique envers la société, ce qui peut être vu de façon positive (énoncé 1 dans le Tableau 3). De plus, ils ne jugent pas que le dialogue contribue à diminuer leur engagement, que cela soit vis à vis de leur secteur d'activité, de leur organisation ou de leur travail (énoncés 5, 2, 7 et 13). Aussi, ils sont d'avis que cette pratique, bien qu'exigeante, n'affecte pas négativement la santé mentale, mesurée par le degré de souffrance, d'anxiété ou de confusion (3, 4 et 6) et n'accroît pas un sentiment de désespoir, d'ironie ou de pessimisme (9, 11 et 12). 20% d'entre eux témoignent cependant que le dialogue a contribué à aggraver leur souffrance, probablement en les rendant plus conscients de situations problématiques et éprouvantes.

Enfin, les réponses reçues réfutent trois des objections majeures formulées au sujet de la pratique du dialogue dans les organisations. Premièrement, ils jugent que le dialogue n'a pas contribué à accroître les jeux politiques (énoncé 8). Parfois, cette pratique n'est pas utilisée dans les organisations pour des raisons politiques (Isaacs, 1999; Pauchant et al. 2002). Dans ces cas, les gestionnaires ont peur que, durant un dialogue, les participants ouvrent des «boîtes de Pandore» difficiles à refermer, que le pouvoir en place soit trop critiqué ou que le dialogue devienne une tribune politique désordonnée, menant au chaos ou à l'anarchie. Bien qu'on ne puisse nier la dimension politique du dialogue (Kögler, 1999), certaines habiletés développées durant la pratique elle-même peuvent favoriser une utilisation positive du pouvoir, par l'examen de ses présupposés. Cette hypothèse devra être vérifiée par d'autres études portant sur un dialogue conduit dans une même organisation.

Deuxièmement, les répondants, en grande majorité des gestionnaires d'expérience fort occupés, affirment clairement qu'ils n'ont pas perdu leur temps en participant aux cercles de dialogue (énoncé 10). Le dialogue, qui n'est pas orienté vers la résolution de problèmes à court terme, peut-être perçu par des personnes qui adhèrent à une philosophie utilitariste stricte comme une perte de temps (Cayer, 1997). Il est important de noter, cependant, que l'effet évalué par les répondants comme le plus positif du dialogue concerne cette notion de temps. Dans le Tableau 1, nous avons vu que l'énoncé 1, «prendre le temps de réfléchir», a obtenu un score moyen de 5,52, soit la plus haute

Évaluation de la discipline du dialogue

moyenne attribuée. Comme le propose David Bohm, le cercle de dialogue est l'un des rares espaces dans la société où l'on peut se permettre de ralentir la rapidité des échanges et des actions, ainsi que de diminuer la vitesse de la pensée dans le but de pouvoir mieux apprécier les influences positives et négatives des modes de pensée eux-mêmes (Bohm, 1992). Dans ce sens, le dialogue est proposé comme un antidote à la frénésie moderne qui incite les gestionnaires à agir au plus vite, abandonnant alors un équilibre sage entre la réflexion et l'action.

Troisièmement, les répondants refusent très clairement l'énoncé que le dialogue rend les gestionnaires moins efficaces dans leur travail (énoncé 14). Cet énoncé reçoit d'ailleurs la moyenne la plus basse (1,22, avec un faible écart type) de toutes les questions posées sur les aspects potentiellement négatifs du dialogue.

Les effets du dialogue par niveaux

Les études conduites sur le dialogue dans les organisations suggèrent que cette pratique peut être bénéfique à plusieurs niveaux (Cayer, 1996; Isaacs, 1999; Marchand, 2002; Pauchant et Mitroff, 1995). Comme indiqué au Tableau 4, nous avons inclus six niveaux dans cette étude : personnel, interpersonnel, travail, organisation, système ou secteur d'activité et société en général.

Globalement, les effets du cercle de dialogue ont été bénéfiques pour	% réponses positives	Moyenne	Écart-type
1 Vous-même en tant que personne	97,3	5,52	0,72
2 Vos relations avec les autres	94,7	4,89	0,92
3 L'accomplissement de votre travail	86,4	4,55	1,27
4 Votre organisation en général	70,6	3,94	1,37
5 Le système auquel votre organisation appartient	64,2	3,82	1,44
6 La société en général	63,2	3,78	1,50

Tableau 4. Les effets du dialogue par niveaux d'intervention.

Évaluation de la discipline du dialogue

Entre 86.4% et 97.3% des répondants jugent que la pratique du dialogue a été bénéfique pour eux ou elles-mêmes, leurs relations avec les autres et l'accomplissement de leur travail (énoncés 1, 2 et 3 dans le Tableau 4). Cependant, les scores moyens obtenus pour les trois autres niveaux, soit l'organisation, le secteur d'activité et la société en général, sont plus faibles (énoncés 4, 5 et 6). Une analyse plus fine de ces résultats dévoile que l'écart type des scores attribués aux réponses s'accroît au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la sphère directe d'influence des personnes. Comme indiqué au Tableau 4, si environ deux tiers des répondants jugent que les effets du dialogue ont été bénéfiques pour les trois derniers niveaux, près d'un tiers jugent que ces effets ne l'ont pas été, diminuant ainsi la moyenne globale de ces réponses et augmentant l'écart type.

Nous sommes d'avis que ces résultats mitigés révèlent en partie la connaissance informée des répondants à l'égard de la complexité et de la difficulté du changement dans de larges systèmes, que ces systèmes soient des organisations ou des secteurs d'activité. Cependant, il est important de noter qu'environ deux tiers des répondants jugent que le dialogue peut affecter positivement ces niveaux plus globaux. Ce résultat est d'autant plus encourageant que le but général des dialogues auxquels ont participé les répondants était une exploration de leur quête du sens au travail, et non une volonté de changement organisationnel d'envergure. Il est probable que, si tel avait été le cas et que si d'autres approches avaient été introduites parallèlement au dialogue, les résultats à ces questions auraient été différents.

Globalement, il nous semble que ces réponses suggèrent que les répondants ne considèrent pas la pratique du dialogue comme une panacée mais comme une approche innovatrice et profonde qui demande à être jumelée avec d'autres afin d'affecter de larges systèmes. Ce réalisme est confirmé par les auteurs et experts spécialisés dans l'apprentissage, le changement et les transformations organisationnelles (Argyris and Schön, 1978; Bareil et Savoie, 1999; Hafsi et Demers, 1997; Jacob, 2001; Morin, 1996; Rondeau, 1999; Schein, 1999; Senge, 1990).

Les effets du dialogue sur le travail

Afin de mieux cerner la contribution du dialogue à l'accomplissement du travail, nous avons regroupé dans le Tableau 5 les moyennes des scores obtenus pour toutes les

Évaluation de la discipline du dialogue

questions portant dans le questionnaire sur cette notion. Sur un total de 20 questions, 18 ont obtenu des scores moyens supérieurs à 4.

	La pratique dialogue a contribué à	% réponses positives	Moyenne	Écart- type
1	Prendre conscience des valeurs que je recherche dans mon travail	94,5	4,99	1,05
2	Prendre en considération la dignité humaine dans l'exercice du travail	91,9	4,85	1,13
3	Appliquer dans mon travail des choses que j'ai apprises dans le cercle de dialogue	93,2	4,79	1,01
4	Trouver du sens dans mon travail	89,1	4,74	1,15
5	Apporter quelque chose de différent dans notre milieu de travail	90,0	4,73	1,16
6	Appliquer l'éthique dans l'accomplissement de mon travail	87,7	4,62	1,17
7	Globalement, les effets du cercle de dialogue ont été bénéfiques pour l'accomplissement de votre travail	86,4	4,55	1,27
8	Mettre en place des mesures pour préserver la santé psychologique des personnes au travail	85,9	4,54	1,37
9	Respecter davantage les valeurs de justice dans mon milieu de travail	84,5	4,47	1,31
10	Avoir une vision plus positive du travail	84,5	4,45	1,12
11	Mieux gérer mon stress au travail	82,2	4,41	1,28
12	Être plus créatif dans mon travail	85,0	4,38	1,20
13	Mieux comprendre les enjeux dans mon environnement immédiat de travail	77,8	4,36	1,29
14	Respecter davantage les valeurs d'équité dans le milieu de travail	81,9	4,32	1,14
15	Mettre à jour les intentions cachées qui orientent nos actions au travail	79,1	4,28	1,22
16	Comprendre les enjeux de l'organisation et par conséquent accepter les contraintes qui existent dans mon travail	86,0	4,27	1,12
17	Améliorer mon efficacité dans mon travail	80,1	4,21	1,22
18	Comprendre le contexte dans lequel évolue mon organisation	74,7	4,06	1,25

Tableau 5. Les effets du dialogue

Évaluation de la discipline du dialogue

Nous avons regroupé ces énoncés en cinq catégories par une analyse de contenu. Une première catégorie, qui regroupe le plus grand nombre d'énoncés, concerne la notion de valeurs, de dignité humaine, de sens, d'éthique, de justice et d'équité (énoncés 1, 2, 4, 6, 9 et 14 dans le Tableau 5). La contribution de la pratique du dialogue à l'éthique est ici, de nouveau, confirmée. Une seconde catégorie concerne la notion de bien-être psychologique, incluant la santé psychologique, une vision plus positive du travail et la gestion du stress (8, 10 et 11). Une troisième catégorie touche à la notion de créativité, incluant l'apport de quelque chose de différent, la créativité, et la mise à jour d'intentions jusqu'alors cachées (5, 12 et 15). Une quatrième catégorie inclut une meilleure compréhension des contextes, qu'ils soient reliés à l'environnement immédiat du travail, à l'organisation ou à son environnement global (13, 16 et 18). Et enfin, une cinquième catégorie touche à l'efficacité, incluant des notions d'application, d'accomplissement et d'amélioration (3, 7 et 17).

Ces résultats suggèrent que, pour les répondants, le dialogue contribue positivement à l'accomplissement du travail, mais de façon non traditionnelle. D'après eux, cette pratique contribue surtout à l'éthique, au bien-être psychologique, à la créativité et à une meilleure compréhension des contextes.

Si les répondants affirment appliquer dans leur travail ce qu'ils ont appris durant la pratique du dialogue, ils parlent moins de l'efficacité et de la productivité traditionnelles, entendues par une production accrue de résultats. La question relative à l'amélioration de l'efficacité dans le travail (énoncé 17) ne reçoit d'ailleurs qu'un score moyen de 4,21. Ces résultats sont en accord avec les vues de David Bohm que le dialogue permet de prendre du recul face à l'idéologie utilitariste dominante dans nos sociétés (Bohm, 1985; Cayer and Minkler, 1998).

Les souhaits des répondants

Si les vues des répondants diffèrent sur l'effet bénéfique du dialogue à des niveaux plus globaux, comme vu ci-dessus, ces répondants recommandent cependant très fortement l'introduction de cette pratique à tous ces niveaux, soit la société en général, le secteur d'activité, les organisations et les équipes de travail (Voir tableau 6).

Évaluation de la discipline du dialogue

	Recommanderiez-vous la formation d'un cercle de dialogue pour	% réponses positives	Moyenne	Écart -type
1	Des personnes travaillant dans différentes organisations dans le système auquel votre organisation appartient	93,0	5,46	1,01
2	Des personnes travaillant dans diverses organisations oeuvrant dans la société	94,5	5,40	1,08
3	Les collègues de travail	94,3	5,36	1,00

Tableau 6. Recommandations des répondants.

De plus, les répondants, qui ont participé en moyenne à 14 séances de dialogue sur une période de 16 mois, désirent fortement continuer leur expérience avec le dialogue, y introduire des collègues, et même parfaire leur formation dans le domaine (Voir le tableau 7, énoncés 1, 2 et 3).

Ceci est en accord avec l'affirmation de David Bohm que le dialogue est une discipline subtile, et non une recette ou un outil miracle, discipline qui prend du temps à être maîtrisée (Bohm, Factor and Garrett, 1991). Cette vue tranche avec certaines approches à la mode utilisées en gestion, souvent présentées comme des recettes miracles aux effets instantanés (Miller et Hartwick, 2002). Certains répondants désirent même organiser un cercle à l'avenir ou même agir en tant que facilitateur (énoncés 4 et 5). Ces résultats suggèrent que l'expérience du dialogue dans une organisation pousse des personnes à vouloir en organiser d'autres par la suite ainsi qu'agir comme facilitateur. Ces résultats suggèrent que, par un effet de domino, la pratique du dialogue peut être disséminée et facilitée par les anciens participants eux ou elles-mêmes, assurant ainsi une indépendance envers des consultants externes.

Évaluation de la discipline du dialogue

	D'après votre expérience du dialogue, que désirez-vous aujourd'hui?	% réponses positives	Moyenne	Écart-type
1	Continuer cette expérience	94,4	5,31	1,06
2	Proposer à des personnes de participer au cercle de dialogue	90,3	5,11	1,04
3	Parfaire votre formation du dialogue	93,2	5,08	1,17
4	Organiser un cercle avec du support	57,3	3,74	1,81
5	Devenir facilitateur d'un cercle	54,2	3,63	1,79

Tableau 7. Souhaits des répondants.

Les effets à long terme du dialogue

Bien que la pratique du dialogue entraîne des effets à court terme, sa visée a été proposée par David Bohm à moyen et à long termes (Bohm, 1992). Ceci est vérifié dans l'étude par le fait que de très nombreux effets soient corrélés positivement avec le nombre de séances de dialogue et le nombre de mois durant lesquels cette discipline a été pratiquée. Au Tableau 8, nous listons les effets positifs qui sont corrélés de façon significative à la fois au nombre de séances et au nombre de mois.

Ces résultats indiquent le potentiel de la contribution de la pratique du dialogue au développement de l'éthique dans les organisations. Quatre énoncés sont reliés à ce développement : la quête du sens, le respect de l'équité, l'action en fonction des valeurs, et l'importance de l'honnêteté (énoncés 1, 3, 4 et 7 dans le Tableau 8). Ces corrélations positives nous rappellent que le développement de l'éthique a besoin d'un temps relativement long avant d'être effectif (Somerville, 2000; Pauchant et collaborateurs, 2002). Elles suggèrent de plus qu'une certaine durée est nécessaire afin de maîtriser différentes habiletés encouragées par le dialogue. Ceci inclut la remise en question de croyances, de suppositions de base ou de modèles mentaux (énoncé 2); le développement de la capacité d'analyser les situations de façon plus complexe et subtile (énoncé 5); et la réalisation ou le développement de soi, en tant qu'individu (énoncé 6).

Évaluation de la discipline du dialogue

La pratique du dialogue m'a permis		Nombre de séances	Nombre de mois
1	De trouver du sens dans mon travail	,36**	,33**
2	De mettre en question des croyances	,33**	,32**
3	De respecter davantage les valeurs d'équité dans le milieu de travail	,26*	,34**
4	D'agir en fonction de mes valeurs	,26*	,31*
5	De développer ma capacité d'analyse des situations	,27*	,28*
6	De m'aider à me réaliser comme personne	,24*	,29*
7	De comprendre l'importance d'être honnête avec soi-même	,25*	,24*

Tableau 8. Corrélations entre les effets du dialogue et le nombre de séances et le nombre de mois.

**Corrélations $p < 0,01$ %; * $p < 0,05$ %.

Conclusion

Cette première étude quantitative sur le dialogue dans les organisations ne répond pas à toutes les questions que l'on peut se poser sur cette pratique innovatrice. D'autres études devront être conduites dans, par exemple, des secteurs d'activité différents, des cultures diverses et avec des personnes travaillant pour une même organisation.

Cette étude montre cependant les effets de la discipline du dialogue dans les organisations. Globalement, la vision proposée par David Bohm, et développée par Peter Senge pour les organisations, est confirmée. Le dialogue contribue moins à stimuler la productivité de façon traditionnelle qu'à faciliter l'apprentissage du travail collectif sur des sujets complexes, à favoriser l'intégration de considérations éthiques et de la créativité au travail, et à promouvoir le bien-être et le développement des personnes. Ces contributions ne sont perçues par les répondants ni comme une perte de temps, ni comme un danger. Elles font d'ailleurs parties des caractéristiques recherchées et encouragées chez les leaders, à tous les niveaux d'une organisation, considérant la complexité et la globalité des problématiques qui confrontent aujourd'hui les organisations (Canada,

Évaluation de la discipline du dialogue

1999; Lac Saint Jean, 2000; Handy, 1997; Senge and Carstedt, 2001). Au Canada, la pratique du dialogue est d'ailleurs perçue par le gouvernement comme une avenue stratégique à privilégier afin de promouvoir les valeurs et l'éthique dans la fonction publique (Heintzman, 2001).

Les données présentées dans cet article sont des données d'opinion qui devront être vérifiées par d'autres études qui testeront l'apport du dialogue en relation avec des activités organisationnelles spécifiques. Cependant l'expérience d'une majorité des répondants, les scores importants qu'ils attribuent, et le fait que leurs réponses corroborent les vues offertes à la fois par d'autres utilisateurs du dialogue dans les organisations ainsi que par leurs concepteurs, militent en faveur de la validité de ces données. Non perçue comme une recette miracle par les répondants, mais devant être combinée à d'autres approches, la discipline du dialogue semble constituer un levier fructueux pour l'apprentissage, le changement et la transformation dans les organisations. Le dialogue permet aussi l'intégration d'un sens éthique dans une collectivité, élaboré librement et collectivement, tranchant ainsi avec les approches plus traditionnelles qui tendent à structurer et à contrôler, voire à endoctriner. Si le caractère novateur du dialogue rend encore certaines personnes inconfortables, le fait que cette pratique soit enracinée dans la tradition démocratique et de la philosophie critique, séduit de plus en plus de personnes dans les organisations.

Bibliographie

- April, K.A. (1999). Leading Through Communication, Conversation and Dialogue, *Leadership and Organization Development Journal*, 20, 5, 231-242.
- Argyris, C. et D.A. Schön. (1978) *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Reading: Addison-Wesley.
- Bareil, C. et A. Savoie (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel, *Gestion*, 24, 3, 86-94.
- Bendell J., (2000). *Terms of Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, Sheffield, England : Greenleaf Publishing.

Évaluation de la discipline du dialogue

- Bennis, W. (2000). *Managing the Dream. Reflections on Leadership and Change*, Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.
- Bohm, D. (1985). *Unfolding Meaning: A Weekend of Dialogue with David Bohm*, New York: ARK paperbacks.
- Bohm, D. (1992). *Thought as a System*, New York: Routledge.
- Bohm, D & Edwards, M. (1991). *Changing Consciousness: Exploring the Hidden Source of the Social, Political and Environment Crisis Facing our World*, San Francisco, CA.: HarperCollins.
- Bohm, D., Factor, D. & Garrett, P. (1991). *Dialogue a Proposal*, Dialogue, Hawthorn Cottage, Broad Marston Lane, Mickelton, Glos. GL55 6SF England.
- Bohm, D. & D. Peat. (1990). *La conscience et l'univers* (Trad. C. Derblum), Paris, Éditions du Rocher.
- Borredon, L. et C. Roux-Dufort (1998). Pour une organisation apprenante : la place du dialogue et du mentorat, *Gestion* 23, 1, 42-52.
- Cayer, M. (1996). *An Inquiry into the Experience of Bohm's Dialogue*, Ph.D Dissertation, Saybook Institute, CA. San Francisco.
- Cayer, M. (1997). Bohm's Dialogue and Action Science: Two Different Approaches. *Journal of Humanistic Psychology*, 37, 241-266.
- Cayer, M. and L. Minkler (1998). Dualism, Dialogue, and Organizations: Reflections on Organizational Transformation and Labor-Managed Firms. *Journal of Socio-Economics*. 27, 1, 53-78.
- Crosier, M. (1979). *On ne change pas la société par décret*, Paris : Grasset et Fasquelle.
- Davenport, T. (1995). Why Reengineering Failed: the Fad Forgot People, *Fast Companies*, 1, 1, 70-74.
- Do, K.L. (2002). *L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage : une recherche collaborative*, Thèse de doctorat non publiée, Faculté d'éducation, Université Laval.

Évaluation de la discipline du dialogue

- Dixon, N.M. (1996). *Perspective on Dialogue. Making Talk Developmental for Individuals and Organisations*, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Ellinor, L. et Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscover the Transforming Power of Conversation*, New York: Wiley and Sons.
- Girard, D. (1999). L'éthique dans les organisations. Au delà de la réglementation, *Éthique Publique*, 11, 2. 41-48.
- Hafsi, T. et C. Demers (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal : Éditions Transcontinentales.
- Handy, C. (1997). *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism – a Quest for Purpose in the Modern World*, New York: Arrow.
- Hasnas, J. (1998). The Normative Theories of Business Ethics: a Guide for the Perplexed, *Business Ethics Quarterly*, 8, 19-42.
- Heintzman, R. (2001). A Strong Foundation: Values and Ethics for the Public Service in the Future, *ISUMA*, 2, 1, 1-9.
- Isaacs, W. (1993). Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, 22, 24-39.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together. A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*, New York: Doubleday Currency.
- Jacob, R. (2001). La transformation d'une grande organisation de services publics selon la perspective de la gestion des connaissances, *Gestion*, 26, 1, 61-71.
- Kofman, F. and P. Senge (1993). Communities of Commitment: the Heart of the Learning Organization, *Organizational Dynamics*, Autumn, 5-23.
- Kögler, H.H. (1999). *The Power of Dialogue. Critical Hermeneutics after Gadamer and Foucault*, Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Laberge, C. (1999). *Le dialogue comme discipline de conversation stratégique : l'expérience du ministère du Développement des ressources humaines Canada*, Mémoire de M.Sc. en management, HEC Montréal.

Évaluation de la discipline du dialogue

- Marchand, M-È. (2002). *L'exploration réflexive dans la pratique du dialogue de Bohm : une expérience avec des gestionnaires, conseillers et formateurs en gestion*, thèse de doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal.
- Miller, D. and J. Hartwick (2002). Spotting Management Fads, *Harvard Business Review*, 80, 10, 26-28.
- Morin, E. M. (1996). *Psychologies au travail*, Montréal, PQ : Gaëtan Morin Éditeur.
- Morin, E. M. et M. Archambault (2001). *Amélioration de la qualité de vie au travail des cadres supérieurs du réseau de la SSS : rapport d'enquête diagnostique et recommandations*, Cahier de recherche, HEC Montréal.
- Patenaude, J.(2000). *L'intervention en éthique : contrôle ou support réflexif?* dans A. Lacroix et A. Létourneau (dir.), *Méthodes et interventions en éthique appliquée*, Montréal : Éditions Fides, 23-40.
- Pauchant, T.C. et I.I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal, PQ : Éditions Québec-Amérique, collection Presses HEC.
- Pauchant, T.C. et Collaborateurs (2002). *Guérir la santé. Un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*, Montréal, PQ : Éditions Fides, Collection Presses HEC.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre, *Gestion*, 24, 3, 148-157.
- Schein, E.H. (1993). On Dialogue, Culture, and Organization Learning, *Organizational Dynamics*, 22, 40-51.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Cultural Survival Guide*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.
- Senge, P.M., C. Roberts, R.B. Boss, B.J. Smith and A. Kleiner (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.

Évaluation de la discipline du dialogue

- Senge, P. and G. Carstedt (2001). Innovating our Way to the Next Industrial Revolution, *Sloan Management Review*, 42, 2, 24-38.
- Smith, K.W. and J.A. Quella (1995). Seizing the Moment to Capture Value in a Strategic Deal, *Mergers and Acquisitions*, 29, 4, 25-31.
- Somerville, M. (2000). *Ethical Canary: Science, Society and the Human Spirit*, New York, Vicking.
- Turcotte, M-F. et J. Pasquero, (2001). The Paradox of Multi-Stakeholder Collaborative Roundtables, *Journal of Applied Behavioural Sciences*.
- Zohar, D. (1997) *Rewiring the Corporate Brain*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

▪ **Articles de presse**.....

p. 51

- La conduite du changement

Antoine Pietri, Site web Le Nouvel Economiste (www.lenouveleconomiste.fr),
04/10/2012

- De la congruence dans la conduite du changement

Raymond Vaillancourt, Site web Le Journal du Net (www.journaldunet.com),
06/2004

- Conduire le changement : communiquer c'est maîtriser le temps

Etienne Barbier, Site web le Cercle Les Echos (www.lecercle.lesechos.fr),
22/10/2012

- Le réseau social d'entreprise peut aider la conduite du changement

Marie Jung, Extrait de la revue 01 Business & Techno n°2149, 08/11/2012

- La conduite du changement : un art bien maîtrisé ou un effet de mode en déclin ?

François-Xavier Duperret, Site web Le Journal du Net
(www.journaldunet.com), 28/10/2012

La conduite du changement

Le changement s'apprend, il ne se décrète pas

Fusions, acquisitions, aménagements informatiques, optimisation des processus : la vie des entreprises est marquée par des évolutions de plus en plus fréquentes, par des changements de rupture ou continus, qui nécessitent une adaptation des pratiques de chacun. Le succès ou l'échec de ces périodes d'évolution est intimement lié aux facteurs humains : il s'agit d'enraciner les nouvelles pratiques dans l'ADN de l'entreprise, sans brusquer ni braquer. Si les techniques de conduite du changement ont été boudées en France pendant un temps, elles prennent de l'importance aujourd'hui au sein du management et des équipes de ressources humaines. À tel point qu'un nombre croissant de grands groupes font désormais le choix d'internaliser ces outils, en complément des services des prestataires spécialisés.

“Drive the Change”, “La banque d'un monde qui change”, “Changeons de vie, changeons l'automobile” : jusque dans leurs slogans, les entreprises sont promptes à prôner le changement, synonyme de réactivité et de dynamisme. De fait, les sociétés sont confrontées de plus en plus fréquemment à des situations de mutation, qui nécessitent une conduite du changement. “Le rythme de transformation ne fait que s'accroître, confirme Stephan Paolini, qui dirige l'entité People & performance chez Cap Gemini. Sur les segments d'activités où on a pu voir une ou deux transformations en 18 mois glissants il y a sept ou huit ans, on trouve aujourd'hui six à sept projets”, explique-t-il.

Pourtant, beaucoup de managers négligent encore souvent cette problématique lorsque survient un changement important de l'entreprise. Plus d'une fusion sur deux échoue par exemple en raison du facteur humain. “L'apparition de la conduite du changement a eu lieu à la fin des années 80 aux États-Unis, rappelle Jean-Michel Moutot, auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet, dont Pratiques de la Conduite du Changement aux éditions Dunod. À l'heure des grands projets de transformation d'entreprises, on s'est aperçu que des individus s'opposaient, résistaient, ne permettaient pas aux projets d'aboutir” explique-t-il. Des dissensions peuvent aussi survenir à l'occasion d'une restructuration, d'un changement dans l'organisation, d'un projet informatique, ou même d'un simple déménagement...

Typologie de changements

La conduite du changement, ou “change management”, a pour but de faciliter l'acceptation des changements liés à la mise en place d'un nouveau projet, en réduisant au maximum les facteurs de rejet. Un domaine qui a vu ses pratiques se développer de façon impressionnante sur les dix dernières années. Les changements auxquels les entreprises peuvent être confrontées relèvent de deux types distincts, détaille Sébastien Durand, directeur général adjoint de Logica Business Consulting. D'un côté, le changement en rupture. “L'exemple typique, c'est une fusion : il y a un avant et un après. De l'autre, on trouve les changements continus. Il s'agit de tout ce qui va traiter de l'amélioration continue, type Lean ou Six Sigma.”

Ces concepts visent à simplifier et à optimiser les processus en éliminant des tâches sans valeur ajoutée ainsi que les pertes. David Autissier, fondateur de la chaire Essec du changement et co-auteur de Pratiques de la Conduite du Changement, identifie un second axe d'analyse pour classer ces projets : “Une fois qu'on sait si on est dans un scénario de rupture ou en mode progressif, il faut déterminer s'il s'agit d'un changement négocié ou imposé, explique-t-il. Si on est dans une démarche qualité, on est en mode progressif et en mode négocié. S'il y a un problème sur une usine et qu'il faut revoir complètement le système informatique, on est en rupture imposée, ajoute-t-il. Ces deux dimensions sont assez structurantes”.

Dans tous les cas de figure, les changements ont des répercussions sur le stress des entreprises et le niveau de capacité des managers et de leurs équipes. C'est à ce niveau que les savoir-faire en matière de change management doivent intervenir. Stephan Paolini souligne l'importance de la maturité de l'organisation, son agilité et sa capacité à gérer le rythme des transformations. “Plus cette capacité est basse, plus l'effort de conduite du changement devra être élevé” explique-t-il.

Les défis que représente la conduite du changement poussent la plupart du temps les entreprises à faire appel à des cabinets extérieurs spécialisés. Dans le cas d'un changement en rupture, ces derniers sont notamment chargés de définir un plan d'action, une méthodologie à suivre. "C'est le premier type de service que peut fournir le cabinet de conseil : comment va-t-on gérer la phase de transition en tant que telle ? Est-ce qu'on va utiliser des paliers successifs, une méthode big-bang, un déploiement progressif géographique ?" détaille Sébastien Durand. Le cabinet de conseil a également pour mission d'apporter un regard extérieur sur une situation donnée.

"Si l'assessment donne des résultats négatifs pour un certain nombre de collaborateurs, c'est sans conséquence pour le cabinet externe" analyse Sébastien Durand. Le spécialiste en conduite du changement peut aussi jouer le rôle de transition management ; un rôle socialement exposé, et qui peut nécessiter une mobilité géographique. "Lorsqu'on gère un carve out [cotation en Bourse de la filiale d'un groupe, ndlr] ou une externalisation de filiale, le manager va devoir assurer la transmission du savoir depuis le département comptable de l'étage du dessus jusqu'aux Philippines, la Chine ou le Maghreb, explique-t-il. Si on fait appel à un externe pour réaliser cette tâche, c'est aussi parce qu'il s'agit d'un rôle non pérenne : une fois la transmission terminée, il n'aura plus de travail." Dans le cas d'un changement continu, le spécialiste est chargé d'apporter une méthodologie.

"Il va proposer une démarche qui va progressivement rentrer dans les mœurs de l'entreprise ; c'est une approche de plus longue durée, explique Sébastien Durand. Il faut impulser une dynamique, foisonner opérationnellement le middle management." Pour ce faire, les équipes de change management font appel à des méthodes de team building, de concertation, qui permettent de créer les conditions du changement par l'organisation. Le but du jeu est que le mouvement soit ensuite auto-entretenu par l'organisation.

Changer l'ADN de l'entreprise

En effet, les spécialistes s'accordent sur un point : le principal piège à éviter est de voir le soufflé retomber. "Le risque est de crier victoire un peu tôt : ça commence à marcher, donc on baisse la garde. C'est là que ça peut être dangereux, note Yasmina Jaïdi, co-directeur du master RH International à l'université Paris II Panthéon-Assas, et ancienne consultante. Dans une entreprise, on travaille souvent dans l'urgence : on a tendance à sauter les étapes, ce qui va parfois entraîner des échecs." Un acteur du secteur, qui a choisi de garder l'anonymat, cite le cas de la fusion entre Suez et GDF. "Personne ne s'est adapté aux valeurs de l'autre entreprise. D'un côté, la valeur, c'est le chiffre d'affaires généré, de l'autre, le respect du budget." Parfois, la conduite du changement peut tomber dans l'alibi, déplorent les spécialistes.

"Vous trouvez parfois des gens qui se disent que le travail est fait alors qu'ils se sont contentés de mettre en place un plan de communication, note Stephan Paolini. Une telle situation a de grandes chances de se solder par un échec. À l'inverse, vous avez le change management qui est le pilote de la transformation, qui appuie, qui construit, et qui intègre les enjeux humains dès le démarrage. Ce change management-là, c'est celui qui fonctionne : il est plus long, plus lent, mais il fait davantage confiance aux individus et aux acteurs qu'aux processus." L'objectif est d'enraciner les nouvelles manières de faire dans l'ADN de la société, en impliquant au maximum le middle management et les opérateurs.

La réussite est également liée à l'expérience de l'entreprise. Les groupes qui ont déjà opéré plusieurs transformations, et qui ont des réflexes d'adaptation, sont vus comme "matures" par les acteurs du secteur. "Ces sociétés-là sont plus agiles face à un changement de rupture : les réglages viendront comme une seconde nature" explique Stephan Paolini. "Nous avons un rôle de catalyseur : nous faisons en sorte d'accélérer le fait que les acteurs de l'entreprise changent par eux-mêmes" résume Sébastien Durand.

Certains prônent un processus par étapes, à l'instar de Yasmina Jaïdi. Elle définit huit points cruciaux : le déclic, la formation d'un groupe témoin qui sera le fer de lance du changement, l'élaboration d'une vision, l'élimination des freins au changement, l'illustration du changement par le comportement du top management au quotidien, les projets locaux qui permettent à chacun de contribuer aux changements, la mise en place de "quick wins" qui permettent de se rendre compte que les efforts ramènent des résultats positifs, et le suivi dans la durée.

Au-delà de l'aspect méthodologique, l'un des enjeux principaux tient à la vitesse attendue pour le changement. Le rythme de la mutation sera différent selon que l'entreprise fait face à un changement incrémental ou à une situation de rupture majeure. Il faudra réagir plus vite dans le cas d'un changement de

marché, d'une perte de client... "Il n'y a pas une seule recette, il y a plusieurs leviers d'action à coordonner ensemble en fonction de la maturité de l'entreprise, explique Stephan Paolini. Beaucoup parlent de stratégies en huit étapes, mais encore faut-il savoir comment les utiliser. Dire qu'il y a huit étapes, c'est un peu comme dire qu'en musique, on compose avec sept notes..."

L'exception culturelle française

Dans le domaine du changement, la France fait figure de mauvais élève. Selon une étude du cabinet Mercuri Urval, moins d'un manager français sur trois considère que participer à la conduite du changement constitue une opportunité professionnelle, contre neuf managers sur dix chez nos voisins européens. "Quand on regarde les grandes fusions ou les grandes opérations de restructuring, la conduite du changement est vue dans l'inconscient collectif français comme quelque chose de naturel, qui va se dérouler tout seul, et qui est donc optionnel, remarque Sébastien Durand. Le change management se résume alors à la portion congrue : l'entreprise fait un peu de team building auprès du top et du middle management, et ça s'arrête là, déplore-t-il. Le problème, c'est qu'on fait alors du changement temporaire : l'organisation plie pendant la durée du projet et revient dans son état initial."

Chacun ne partage toutefois pas l'avis selon lequel l'Hexagone serait un cas particulier dans ce domaine. D'après David Autissier, la France a pu avoir du retard sur ce plan il y a quelques années, mais les RH et des managers français affichent aujourd'hui une maturité plus affirmée sur le plan du change management. Par ailleurs, les effets de la mondialisation tendent à estomper les disparités entre les pays. "Aujourd'hui, que le siège soit situé à Paris, Londres ou Munich, le marché, c'est le monde, analyse Stephan Paolini. Les managers français, s'ils travaillent dans un groupe international, sont exposés à des sujets qui ne sont plus français, mais transversaux."

Ces entreprises qui s'approprient les techniques

Si les techniques du change management ont été réservées de façon presque exclusive à des prestataires externes jusqu'au début des années 2000, les spécialistes du secteur remarquent qu'un phénomène d'internalisation a eu lieu voici quelques années. "Auparavant, les cabinets géraient 90 % des projets, confirme Jean-Michel Moutot. Depuis cinq ans, un virage s'est opéré. Les grandes entreprises se sont posé la question : ne faut-il pas interioriser ce processus ? Beaucoup de sociétés ont fait le choix de construire des cellules internes" ajoute-t-il.

C'est le cas de sociétés comme EDF, ou encore Axa France Services, qui a commencé à internaliser les processus de conduite du changement dès le milieu des années 2000. "Cette manœuvre visait à accompagner le déploiement d'outils sur le poste de travail des commerciaux salariés, commente Miriam Bouchebouba, directeur optimisation, transformation, organisation et processus. Aujourd'hui, notre palette de contribution est plus variée qu'à l'origine : nous sommes aussi sur tout ce qui est diagnostic d'organisation ou proposition de nouveaux scénarios d'organisation."

Certains prestataires ont fait le choix de surfer sur la vague de cette internalisation. C'est le cas de Cap Gemini, qui a créé en 2006 l'université de la transformation. "C'est un outil d'accompagnement de nos clients sur les savoir-faire requis pour les transformations qu'ils affrontent" explique Stephan Paolini, qui voit dans l'appropriation de ces techniques par les entreprises une tendance "naturelle" et "évidente".

Selon la situation, certains leviers vont militer en faveur de l'internalisation ou du prestataire. "On considère que 70 à 80 % des compétences sont tout à fait transférables au niveau de l'interne de l'entreprise, souligne Jean-Michel Moutot. Les consultants, de leur côté, vont communiquer sur les 20 % restants, qui concernent des problématiques très pointues." Il donne l'exemple de la mise en place d'un plan de communication. Si l'entreprise fait appel à un prestataire, ce dernier va devoir acquérir nombre d'éléments : réseaux de distribution, culture, sémantique, éléments de langage de l'entreprise... "L'interne, en revanche, connaît déjà tout cela et aura une capacité d'action plus rapide, plus efficace que les consultants".

Pour Sébastien Durand, le recours à des spécialistes est souvent incontournable. "Bien sûr, tous les DRH ont suivi des formations sur ces sujets : comment passer de la phase de découverte/rejet à la phase d'appropriation/adhésion ? Mais il est difficile de passer de la théorie à la pratique", fait-il valoir. Par ailleurs, même les entreprises qui se sont lancées dans un processus d'internalisation du change management doivent recourir dans certaines situations à des partenaires extérieurs à l'entreprise. "La

plupart des entreprises ont toujours besoin de faire appel à des collaborateurs externes, eu égard à la charge de travail que cela peut représenter” souligne David Autissier.

Axa France, par exemple, continue de recourir à des partenaires externes malgré une force de frappe dédiée de 50 personnes en interne. “Nous avons besoin d’avoir un volant de contributions externes : nous avons des partenaires privilégiés avec lesquels nous travaillons soit en assistance technique, soit en forfait, pour nous aider sur certaines missions, explique Miriam Bouchebouba. Parfois, nous n’avons pas les compétences en internes ; il arrive aussi qu’elles soient toutes utilisées.” La notion de taille est également importante. “Une entreprise qui a un projet de changement tous les cinq ans n’a pas intérêt à affecter une cellule au change management, observe David Autissier. Plus la taille d’une entreprise est petite, plus elle va faire appel à des structures externes”.

RH de proximité

Le retour en grâce d’une fonction dont on a cru pouvoir se passer ?

Réduction des coûts et optimisation des processus : la recherche du rendement maximum a eu tendance, pendant des années, à réduire le rôle des ressources humaines de proximité, auxquels se sont substitués des modèles mathématiques issus du monde de la production. “Quand on se met à optimiser fortement les organisations, il y a un effet indirect : une diminution de la sociabilisation en place, analyse Jean-Michel Moutot, auteur de *Pratiques de la conduite du changement* aux éditions Dunod. Si on réduit les zones d’interaction entre les personnes, en faisant appel par exemple à des systèmes informatiques, on diminue la capacité de régulation humaine lorsque les choses ne se passent pas comme prévu dans les process.” Selon lui, de nombreux groupes ont diminué le rôle des RH de proximité, prenant le risque d’augmenter les conflits sociaux et l’absentéisme, et pesant sur la capacité d’innovation.

C’est la situation qu’a connue Orange au milieu des années 2000. À l’issue du plan de sauvegarde mené par Thierry Breton entre 2002 et 2005, le groupe s’était retrouvé confronté à une crise de sens et à une démobilisation de ses employés. Dans les arbitrages budgétaires qui avaient été rendus à l’époque, la direction des ressources humaines avait beaucoup souffert sur le plan des effectifs. L’arrivée en 2010 de Stéphane Richard à la tête de France Télécom a été l’occasion d’inverser cette tendance. Sous l’impulsion de la nouvelle direction, le groupe de téléphonie mobile avait procédé à l’embauche de 180 DRH de proximité.

“La fonction a été profondément marquée, pour ne pas dire traumatisée, par les événements qui se sont produits, déclarait à l’époque Bruno Mettling, le nouveau directeur des ressources humaines du groupe. La première priorité, c’était donc de lui redonner confiance, de l’aider à tourner la page et à s’intégrer dans une nouvelle dynamique.”

Aujourd’hui, le mouvement de balancier est en train de s’inverser, et on revient petit à petit vers les RH de proximité, confirme Jean-Michel Moutot. “Des entreprises ont fait ce choix récemment. Elles se sont rendu compte qu’elles avaient été trop loin dans le paradigme du process dans les entreprises. À un moment, on se rend compte que l’entreprise cesse de fonctionner, donc on va remettre des RH de proximité pour faire repartir la machine, ça semble assez inéluctable.”

Une vision partagée par David Autissier, fondateur de la chaire Essec du changement et co-auteur de *Pratiques de la conduite du changement* : “Il y a un besoin d’acteurs sur le terrain, d’accompagnement humain, fait-il valoir. Du coup, les RH de proximité retrouvent leurs galons, leur intérêt ; on le constate dans beaucoup d’organisations”.

Pour sa part, Stephan Paolini, qui dirige l’entité People & performance chez Cap Gemini, estime que le rôle des RH de proximité est aujourd’hui en pleine mutation. “Il ne se cantonnera plus aux tâches régaliennes et administratives de support RH. Il aura un rôle de plus en plus important, en tant qu’acteur d’appui aux transformations” anticipe-t-il.

Par Antoine Pietri

Publié le 04/10/2012 | Mots clés : Management & Ressources humaines

De la congruence dans la conduite du changement

Par Raymond Vaillancourt (Prospect Gestion) (juin 2004)

Le véritable changement s'apparente à une longue traversée du désert. Pendant un long moment, nous avons l'impression de perdre beaucoup sans rien gagner en retour. C'est pour cette raison que nous retardons le plus longtemps possible ce douloureux moment. Il en va de même pour les entreprises et les organisations, où la conduite du changement est une responsabilité qui appartient en propre au manager. Si le changement survient hors de sa responsabilité, l'organisation risque donc de se retrouver dans une situation qu'il ne sera pas en mesure d'intégrer.

Une forme de lutte...

Il existe des conceptions différentes du changement. Une première conception fait état du fait que le changement serait le résultat d'une lutte qui émanerait de perceptions divergentes des contraintes et des opportunités. Évidemment, l'issue de cette lutte aboutirait en un compromis dans lequel les forces "gagnantes" prendraient plus de place que les forces "perdantes", indépendamment de la justesse de perception de ces mêmes forces.

Dans certains cas, on assisterait à ce que l'on appelle le "changement dans la continuité", où finalement chacun se rallierait au fait qu'il faut que les choses aient l'air de changer pour que rien ne change ! Cette conception du changement fait valoir que c'est principalement l'insatisfaction qui pousserait au changement plutôt que le désir d'aller de l'avant.

...ou de pouvoir d'attraction

Une seconde conception fait valoir que le changement serait le résultat du pouvoir d'attraction qu'exerceraient envers les individus certaines idées, certaines tendances ou certaines attentes. Dans ces conditions, il ne servirait à rien de mettre en œuvre une pression quelconque pour que le changement prenne place mais, au contraire, il faudrait "tirer" les individus vers un objectif mobilisateur.



Un partage de la vision

L'organisation ou l'entreprise gagnerait, bien sûr, à ce que cet objectif soit issu de la vision du manager et de l'image que ce dernier présenterait de l'entreprise ou de l'organisation. On comprend alors que, dans ce cas, le changement serait la résultante du rapport entre le manager et ses employés.

Ce rapport serait fonction tout d'abord de la clarté de la vision dans l'esprit du manager et de sa capacité à la livrer en un tout cohérent, pragmatique et stimulant. Ce partage de la vision ne proviendrait pas de l'énoncé que pourrait en faire le manager, mais de la perception du degré de conviction dudit manager que les employés déduiraient de l'observation quotidienne et répétée des faits et gestes du manager. On parlerait alors de la congruence du leadership.

Ce rapport serait fonction également de l'inclusion de la vision professée par le manager dans une structure facilitante qui refléterait le caractère transitoire dans lequel tout changement actuel doit prendre place compte tenu du contexte d'incertitude et de turbulence auquel l'organisation est confrontée. En d'autres mots, tout en ayant libellé de façon générale l'image structurelle recherchée par l'organisation, on se réserverait la possibilité d'y introduire des modifications qui tiendraient compte de l'éventail des modifications possibles dans la dynamique tant interne qu'externe de l'entreprise ou de l'organisation. On toucherait alors à la congruence de la structure.



La tâche incombe au manager