

8th International Research Meeting in Business Management

5-6 Juillet 2017, Nice (France)

Proposition pour TRACK 6 – Business Ethics

Des principes éthiques au service de la conduite du changement

Nathalie Lemieux et Benoit Cherré

Professeurs au département d'organisation et ressources humaines à ESG-UQAM

École des sciences de la gestion - Université du Québec à Montréal

La correspondance est assurée par Nathalie Lemieux à lemieux.nathalie@uqam.ca

Résumé

Face aux nombreux changements, bien souvent simultanés, plusieurs organisations tentent d'internaliser la pratique de la conduite du changement. Elles se butent toutefois à des difficultés importantes, notamment, des difficultés à adopter un modèle et des outils, à promouvoir ce cadre de référence auprès des managers, à rendre disponible des ressources pour répondre aux besoins organisationnels en termes d'accompagnement des changements. Dans ce contexte, l'accompagnement des managers en situation de changements repose de moins en moins sur la transmission de savoirs et de savoir-faire mais davantage sur le développement de savoir-être et de savoir-devenir. À cet effet, l'amalgame entre des principes opératoires en conduite du changement et des principes éthiques nous apparaît une avenue prometteuse. Ces principes sont (1) Des activités génériques de plus en plus spécifiques basées sur l'Authenticité et la Bonne foi, (2) La contextualisation des activités basée sur la Contingence et la Valeur adéterminée et (3) L'intervention des managers de tous les niveaux hiérarchiques basée sur la Responsabilité et la Liberté.

Mots-clé :

Changement organisationnel, Principes éthiques, Managers en situation de changement

La pratique de la conduite du changement a pris son envol dans les années 90 (Granger et Renaud, 2012; Prosci, 2016). Les organisations faisaient alors appel à des firmes de consultants pour mener à bien le volet humain des projets (Granger et Renaud, 2012). Au fil des années, sous la pression des changements successifs, les organisations ont peu à peu développé une expertise interne (Lemieux et Hervieux, 2014). Ce processus d'internalisation s'avère toutefois long et laborieux (Autissier et Moutot, 2010; Lemieux, 2013). Plusieurs enjeux y sont associés : comment peut-on former et accompagner tous les managers au sein d'une grande organisation? Comment s'assurer de l'appropriation de la méthodologie par les managers?

Dans le cadre de l'actuel projet de recherche, il ressort quelques constats : (1) les changements doivent certes s'appuyer sur des activités incontournables en conduite du changement (exemples : communication, diagnostic de l'actuel, révision des processus, formation) mais (2) l'utilisation systématique de l'équipe dédiée et du modèle de conduite du changement instaurés par l'organisation n'apparaît pas essentielle pour nombre de changements, bien que ces changements soient considérés comme majeurs; dans ce contexte, (3) les managers mobilisent, notamment, leur propre réseau et leurs propres outils d'intervention.

Conséquemment, l'accompagnement des managers en contexte de changements repose de moins en moins sur la transmission de savoirs et de savoir-faire mais davantage sur le développement de savoir-être et de savoir-devenir. À cet effet, l'amalgame entre des principes opératoires en conduite du changement et des principes éthiques nous apparaît une avenue prometteuse.

Méthodologie

La présente recherche exploratoire et qualitative prend assise méthodologiquement sur Hlady Rispal (2002), Laperrière (1997), Miles et Huberman (2003) et sur Paillé et Mucchielli (2003). Le tableau suivant en dénote les principales méthodes et outils.

Tableau 1 : Assise méthodologique

Principaux auteurs	Méthodes/techniques/outils
Hlady Rispal (2002)	Notation des intuitions dans le journal de bord Codification des données Principe de pertinence (élimination des catégories à intérêt limité ou inexistant)
Laperrière (1997)	Processus de codification ou étapes de l'analyse comparative continue
Miles et Huberman (2003)	Codes, codage et codification thématique
Paillé et Mucchielli (2003)	Analyse thématique Analyse à l'aide de catégories conceptualisantes Résumé intermédiaire

Au niveau de la collecte de données, la recherche en cours s'appuie sur un échantillon de 50 managers et professionnels de milieux variés (santé, services publics, institutions financières, conseil, gouvernement), principalement situés au Québec.

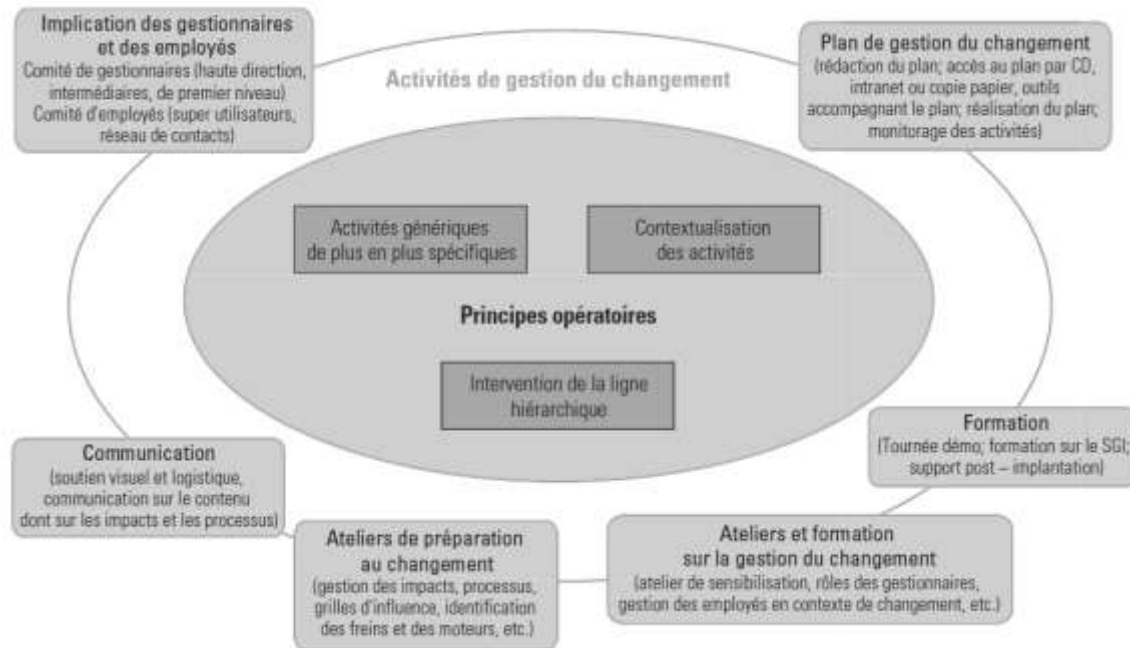
Des activités de conduite du changement à des principes éthiques

Face aux nombreux changements, bien souvent simultanés, plusieurs organisations tentent d'internaliser la pratique de gestion du changement (Autissier et Moutot, 2010; Lemieux, 2013). Elles se butent toutefois à des difficultés importantes, notamment, des difficultés à adopter un modèle et des outils, à promouvoir ce cadre de référence auprès des managers, à rendre disponible des ressources pour répondre aux besoins organisationnels en termes d'accompagnement des changements. Le point de départ d'une internalisation de la pratique de gestion du changement puis, à son institutionnalisation, est bien souvent la détermination d'un cadre de référence (modèle, activités et outils de gestion du changement). La littérature abonde de modèles et d'outils de gestion du changement. Lors d'une recension des modèles, Lemieux (2009) avaient répertorié 22 modèles et mené une recherche empirique pour évaluer les activités réalisées par une équipe de gestion du changement et la satisfaction des managers à cet égard. Le modèle d'intervention issu de cette recherche, tel qu'illustré à la figure 1, confirme dans un premier temps, la présence de six activités généralement communes à tous modèles et, dans un deuxième temps, propose trois principes opératoires. Ces principes sont en fait les améliorations suggérées par les managers pour guider la réalisation des activités de gestion du changement.

Les recherches et les écrits antérieurs en conduite du changement s'inséraient davantage dans un contexte de changement unique, par exemple, l'implantation d'un système de gestion intégré (SGI/ERP). Force est d'admettre que le contexte actuel s'illustre davantage par la présence de changements multiples et simultanée. Bien que les experts, les équipes et les méthodologies (dont les coffres à outils) en changement soient toujours des ressources essentielles, de plus en plus de managers adoptent un rôle d'agent de changement mais continuent de faire évoluer les changements de façon plus intuitive que le laisse présager les modèles en conduite du changement.

Plutôt que de faire appel à des experts ou d'utiliser les outils fournis par ces experts, les managers font appel à leurs propres expériences, outils et réseau. Dans ce contexte, les principes opératoires en changement et en éthique nous apparaissent pertinents afin de soutenir les managers dans leur pratique quotidienne qui fait appel autant à la gestion des opérations courantes qu'à la gestion du changement.

Figure 1 : Modèle de gestion du changement



Lemieux (2011 : 77)

Les principes opératoires font partie intégrante du modèle de Lemieux (2009). Ce modèle, issu d'une recherche empirique, propose six groupes d'activités accompagnés de trois principes opératoires. Les principes opératoires permettent de remettre en question et de guider la réalisation des activités de gestion du changement. Ceci signifie que pour chaque activité de gestion du changement, les agents de changement doivent s'assurer que ces trois principes soient appliqués. Prenons les activités de communication pour illustrer l'utilité des principes opératoires. Tout au long du projet, l'équipe de gestion du changement doit s'assurer d'offrir des services adéquats et les trois principes opératoires permettent d'évaluer la qualité des services offerts. L'équipe de gestion du changement peut alors poser trois questions : Les activités de communications, d'abord génériques, sont-elles de plus en plus spécifiques? Les activités de communications sont-elles contextualisées aux besoins des différents groupes d'employés? Les activités de communication font-elles intervenir la ligne hiérarchique? Les réponses à ces questions permettent alors d'ajuster les activités de gestion du changement, de les enrichir. En effet, malgré des activités répétées où les critiques sont similaires, les mêmes erreurs ont tendance à se répéter. Les principes opératoires viennent ainsi offrir un guide pour l'équipe de gestion du changement afin de répondre plus adéquatement aux besoins des managers et des employés. Le tableau 2 propose des descriptions, des exemples et des citations de managers portant sur les principes opératoires.

Principe 1 - Des activités génériques de plus en plus spécifiques basées sur l'Authenticité et la Bonne foi

L'enjeu de ce mode opératoire est de mettre du sens dans la complexité et le chaos que génère le changement. On crée de nouvelles activités génériques dont le but est de convaincre du besoin et de la nécessité du changement. Énoncer la nouvelle mission, planifier les changements, décrire la nouvelle communauté de pratique, énoncer de nouvelles valeurs dues aux changements demeurent des orientations assez générales dans l'esprit de ceux qui vont être impactés par le changement. Par contre, ces orientations doivent être relayées dans la pratique quotidienne. Elles doivent se traduire par des actes concrets qui reflètent ces activités génériques. Les employés et les cadres qui doivent subir le changement doivent pouvoir transposer le tout en une image précise et concrète. Cette communication doit également être cohérente et authentique tout en traduisant le besoin du changement intériorisé dans l'esprit de chacun. Le défi à ce niveau est donc de persuader les acteurs du changement de sa nécessité. Le rôle de la communication devient essentiel. Mais, cette communication pour qu'elle soit efficace ne doit pas dépendre simplement de son contenu, le besoin de changement. Une communication dans le cadre du changement doit aussi être structurée autour de valeurs essentielles pour les interlocuteurs.

Comment y parvenir ? Ceci est possible par une communication authentique qui traduit les répercussions du changement et qui établit un dialogue de bonne foi entre les personnes en charge du processus de changement et les personnes qui appliquent le changement dans leur quotidien. Cela implique que les personnes qui ont préparé les activités génériques doivent adopter une communication authentique et de bonne foi afin de transmettre la conviction à leurs partenaires subalternes. La conviction des employés dépendra de celle de leur supérieur qui dépendra des gardiens de la gestion du processus du changement. Le changement doit donc être porté par des individus qui demeurent authentiques sur la vision du projet du changement et agissent de bonne foi. Dans le cadre des entrevues avec les cadres intermédiaires et de premier niveau, certaines directions remettaient largement en question les orientations prises par la haute direction, ce qui affectaient leur satisfaction à l'égard des services offerts. En contrepartie, certaines directions avaient établi des liens plus étroits avec la haute direction (p.ex. échanges plus fréquents ou anciens collègues de travail) et leurs appréciations étaient alors plus positives.

Principe 2 - La contextualisation des activités basée sur la Contingence et la Valeur adéterminée

Ce principe garantit en fait les particularités et les différences de chaque situation de changement. Dans le paragraphe précédent, nous discutons des activités génériques qui devaient être traduites en activités spécifiques afin d'aider les managers et les employés à comprendre le sens et le besoin du changement. A ce stade, la contextualisation des activités

évoque davantage la mise au point des outils détaillés et adaptés à chacun des managers. Tant dans l'autre mode opératoire se concentrait sur la communication des activités et des idées, celui-ci est axé sur l'action en situation. Il répond davantage à la question que dois-je faire dans mon cas précis ?

Afin de répondre à ce questionnement, nos observations nous amènent à conclure que les actes et les décisions doivent être mis en contexte et correspondre aux exigences situationnelles. Les managers qui avaient intégré ce principe arrivaient à mieux gérer les incertitudes et les obstacles que rencontrait l'implantation du changement. Leur ligne directrice était de s'émanciper de la reproduction d'actions et de décision venue de l'extérieur de leur situation. Les managers innovaient en fonction du contexte tout en gardant à l'esprit les lignes directrices intégrées grâce au premier principe opératoire. Ces managers traduisaient dans leur contexte organisationnel le projet de changement, ils élaboraient des guides d'action et de décision en se libérant de tout déterminisme et contrainte hiérarchique.

Lorsque nous évoquons leur capacité à mener à bien leur projet de changement, les managers confirmaient leur disposition à agir selon les spécificités de la situation. En sous-entendu, ils évoquaient indirectement que lorsque des dilemmes ou des incidents se produisaient à leur niveau dans la gestion du changement, la situation générait autant le problème que la solution. Leur outil était la contingence. Leur vision normative perdait de son influence pour devenir plus contextualisée. Leurs décisions devenaient adéterminées afin de mieux trouver leur voie de résolution. L'application de cette décision était également élaboré dans ce contexte; on privilégiait la particularité du contexte.

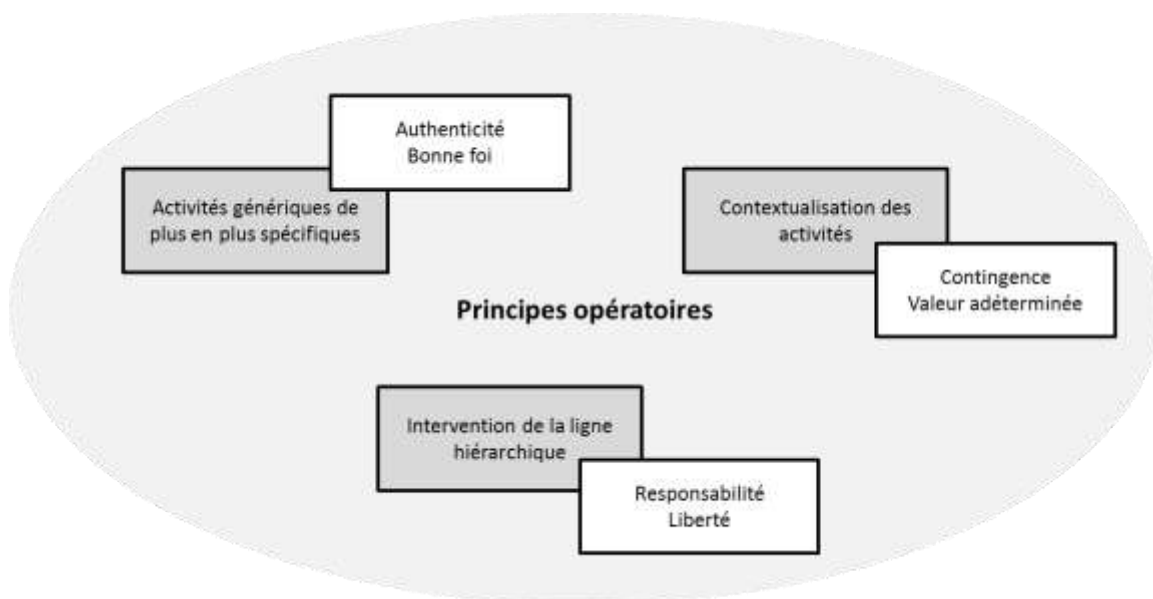
Principe 3 - L'intervention des managers de tous les niveaux hiérarchiques basée sur la Responsabilité et la Liberté

L'intervention des managers et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie, est le dernier élément de la réussite d'une implantation d'un changement. La perception commune est souvent de croire qu'une gestion réussie d'un changement organisationnel dépend de la fêrle d'un leader charismatique qui porte à bout de bras le projet et son processus.

Les principes et les valeurs éthiques que nous pouvons transposer sont la responsabilité décentralisée à tous les acteurs du changement. Car la responsabilisation à tous les niveaux hiérarchiques implique naturellement une autonomie et un libre arbitre dans les décisions managériales et ce à toutes parties impliquées du point de vue de la hiérarchie. Ces deux notions que sont l'autonomie et le libre arbitre ne peuvent que provenir d'un attachement envers la valeur de liberté. Ce dont nous avons été témoin dans certaines directions. En effet, certains cadres ont démontré une grande confiance à leurs subalternes (supérieurs immédiats) et ces derniers ont ainsi adopté des rôles proactifs orientés vers la résolution de problèmes.

Cette liberté doit être décentralisée à l'ensemble des acteurs, et quel que soit leur niveau hiérarchique, afin qu'ils puissent traduire dans leur travail et leurs actions les principes de changement. Sans cette liberté, la responsabilisation ne pourra prendre forme et le processus de changement sera ressenti comme subi. Nos observations renforcent fortement cette idée de liberté des acteurs afin de pouvoir agir de manière responsable dans l'implantation du changement. Cette conception va souvent à l'encontre de la vision des changements engendrés par les leaders charismatiques où ces derniers n'ont qu'à ordonné pour que les subalternes obéissent. Cette vision de liberté décentralisée et de responsabilisation se retrouvent plus dans une forme de leadership de type transformationnel qui est souvent constaté dans la gestion de changement réussie (Beatty et Lee, 1992; Connell, 1999; Spreitzer et Quinn, 1996).

Figure 2 : Principes opératoires en changement et éthique



Conclusion

Devant la tendance lourde des changements multiples et simultanés, il apparait essentiel que les managers doivent adopter le rôle de porteur et d'agent de changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007; Lemieux et Hervieux, 2014). Les managers ont plus que jamais besoin de soutien dans la réalisation des changements. Ce soutien demeure généralement inadéquat ou, voire même, absent (Armenakis et Harris, 2002; Barrett, 2002; Lescarbeau, 1998; Soparnot, 2005). La littérature demeure toutefois économe à ce sujet. Les principes éthiques nous apparaissent alors comme une avenue prometteuse.

Cette avenue est prometteuse parce qu'elle est au confluent de deux entrées de la réflexion de la gestion du changement : la pensée et l'action. La plupart des modèles existants dans la gestion du changement est orientée par la praxis, une action ordonnée vers un but. Cependant, l'ordonnement de cette action doit également se concevoir par la raison humaine matérialisée par le langage, le logos. La pensée est au cœur de l'action, elles doivent surtout être simultanées. La contribution de notre réflexion est d'avoir répertoriées les actions performantes dans la gestion du changement, ce furent les modes opératoires. Et si, ces constats que nous avons établis lors des entrevues et des observations nous autorisent à en tirer des principes opératoires, elles doivent identiquement nous permettre d'édifier des principes de raisonnement. Un des principes de raisonnement qui nous intéresse furent ceux qui guident la pensée lors de situation de changement dont l'enjeu majeur est l'incertitude.

Les modes opératoires décrits représentent ces positions face à l'incertain, et les principes éthiques qu'on en a soustraie sont des représentations morales du processus de gestion du changement. Ces principes éthiques pourraient devenir des cadres de réflexion et des guides d'action lors de prise de décision lorsque la gestion du changement débouche sur des situations incertaines et parfois ambiguës. Si on considère que le rôle de l'éthique peut être «la recherche d'un juste rapport à l'incertitude» (Malherbe, 1996 :13), c'est-à-dire une manière de vivre qui cherche à définir une juste position vis-à-vis du certain et de l'incertain, alors l'apport de principe éthique dans la gestion du changement devient un enjeu majeur. Et cet enjeu majeur semble être porté par les départements de ressources humaines.

Bibliographie

- Armenakis, A.A. et Harris, S.G. (2002), Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), p.169-182.
- Autissier, D et Moutot, J.-M. (2010), *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement et pilotage*, Dunod.
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2007), Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion*, 33(174), p.115-130.
- Barrett, D.J. (2002), Change communication : using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications*, 7(4), p.219-231.
- Beatty, C.A. et Lee, G.L. (1992), Leadership among middle managers : an exploration in the context of technological change. *Human Relations*, 45(9), p.957-989.
- Connell, J. (1999), Does management style make a difference ? Corporate culture change within two Australian companies, in M.A. Rahim & R.T. Golembiewski (eds), *Current topics in management* (volume 4, p. 347-370). Stamford, CT: Jay Press.
- Granger, R. et Renaud, C. (2012), Le positionnement stratégique de la gestion du changement : un objectif atteignable, In Bareil, C. & Aubé, C., *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*, Collection Gestion et Racines, p. 219-226.

- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- Laperrière, A. (1997), La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées, in J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. P. Pires (eds), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation, p. 309-340
- Lemieux, N. (2009), *Le support offert aux gestionnaires par une équipe de gestion du changement lors de l'implantation d'un système de gestion intégré*, thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- Lemieux, N. (2013), Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise, *Question(s) de management*, 2 (3), 67-70.
- Lemieux, N. (2011), Comment une équipe de gestion du changement peut-elle aider à implanter un système de gestion intégré? Le cas d'Hydro-Québec et de son système d'information clientèle, *Revue Gestion*, 36(1), 74-82.
- Lemieux, N. et Hervieux, G. (2014), La gestion des changements organisationnels : intervention des professionnels RH et des gestionnaires, *Effectif*, (septembre-octobre), p.22-25.
- Lescarbeau, R. (1998), La transformation des organisations : ses impacts sur les personnes et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel. *Interactions*, 2(1), p.134-153.
- Malherbe, J.F. (1996), *L'incertitude en éthique. Perspectives cliniques*, Montréal : Éditions Fides.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2e éd.) (Trad. M. Hlady Rispal). Bruxelles : De Boeck Université (1re éd. 1991).
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin Éditeur.
- Prosci (2016), Eras of change management : a history of the discipline, 5p. téléchargé de http://cdn2.hubspot.net/hubfs/367443/TL_Library/The-History-and-Future-of-CM.pdf?t=1492116720856
- Soparnot, R. (2005), L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 29(4), p.31-42.
- Spreitzer, G.M. et Quinn, R.E. (1996), Empowering middle management to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), p.237-261.

Tableau 2 : Principes opératoires : descriptions, exemples et témoignages de managers

	Activités génériques de plus en plus spécifiques	Contextualisation des activités	Intervention de la ligne hiérarchique
Descriptions	Pour les managers, les activités génériques servent surtout à convaincre de la nécessité du changement. Selon eux, une fois qu'ils sont convaincus, ils n'ont pas besoin de se faire convaincre à nouveau. Ils veulent plutôt une image précise de ce que sera leur quotidien. Ils aimeraient être alimentés régulièrement sur les impacts pour ensuite informer leurs employés et s'assurer de l'appropriation du changement.	L'équipe de gestion du changement, en collaboration avec les managers, développe des outils détaillés mais génériques qui sont ensuite adaptés pour/avec/par chacun des managers pour s'adapter au contexte de leur groupe. L'équipe de gestion du changement doit tenir compte des particularités et des différences notamment entre les directions et les groupes d'emplois.	La réussite du changement ne peut uniquement dépendre d'un seul leader charismatique ou des qualités de visionnaire de la haute direction, à cela, il faut ajouter les capacités des managers des niveaux inférieurs à percevoir et à traduire cette vision afin de créer des équipes, des systèmes et des processus organisationnels. Les processus de changement ayant le plus de succès dépendent d'ailleurs de l'habileté de chaque niveau hiérarchique à implanter les changements et à en prendre une part de responsabilité.
Exemples	<p><i>Générique</i> Formation traditionnelle sur la résistance au changement offerte aux managers</p> <p><i>Spécifique</i> Rencontre de co-développement où des cas précis sont discutés Coaching par les RH aux managers ayant des employés aux comportements problématiques</p>	<p><i>Non contextualisée</i> Une présentation d'une démonstration d'un SGI à des employés qui ne travailleront pas avec le SGI; ces employés travailleront uniquement avec de nouveaux formulaires papier</p> <p><i>Contextualisée</i> Une présentation tenant compte des différences entre les types d'emplois (p. ex. : une présentation adaptée aux employés de l'entrepôt, une autre présentation adaptée aux employés du service à la clientèle)</p>	En période de transition, besoin fréquent d'embaucher du personnel supplémentaire en période de transition : Lorsque le besoin d'embauche se fait sentir, c'est souvent le manager de premier niveau qui identifie le besoin. Ensuite, c'est au manager intermédiaire de mettre en place la solution par l'entremise notamment des budgets. Par contre, les budgets sont alloués par la haute direction. Dans ce contexte, l'équipe de gestion du changement peut appuyer les managers de premier niveau et intermédiaires pour la préparation d'un dossier visant l'obtention de budget supplémentaire.
Citations1	<p><i>Ça faisait longtemps qu'on était sur la ligne de départ qu'on était parti, on s'attendait à avoir du contenu pour être capable de le transposer, ça fait qu'on est resté sur notre faim.</i></p> <p><i>C'est bien beau effectivement, c'est comme avoir, en fait c'est ça, c'est comme avoir un bon livre comment fonctionne un appareil mais de ne pas avoir l'appareil. Je veux bien aller chercher les gens qui vont être plus résistants, les informer, faire en sorte que. Mais encore faudrait-il que je sois capable de lui dire à quoi il va devoir être confronté pour que ses réticences, sa résistance au changement s'amenuise, diminue.</i></p>	<p><i>C'est sûr qu'on a eu de l'information tout ça et puis c'était toujours lié aux gains de l'entreprise mais quand tu gères avec le monde, le gars d'en bas, il s'en fout. Car il trouve qu'il en fait des gains à l'entreprise quand des deux milliards point quelque chose qu'il donne un peu partout. Les gains de l'entreprise : Moi, c'est quoi les gains que j'ai là-dedans? C'est ça qu'il faut aller chercher. C'est d'aller chercher ces petites choses-là pour eux autres. Parce que là tu parles à eux autres. Quand tu parles à des directeurs, tu parles à d'autres, c'est un autre mode. Tu peux parler d'argent, de chiffres tu peux parler de si. Mais quand tu parles au monde qui travaille en bas, eux autres ils veulent savoir c'est quoi ça va leur donner à eux autres.</i></p>	<p><i>Au niveau corporatif, on a des Tables de chefs Processus. Une fois par mois. J'arrive justement de là. Et c'est de s'assurer que les préoccupations remontent et prendre des décisions en fonction de ce qu'on a à livrer comme produit i.e. l'implantation.</i></p> <p><i>Bien, on a tous des opérations quotidiennes à réaliser. Un employé qui ne fonctionne pas demain, c'est une pression qu'on met sur le dos du manager. On est tous à objectifs. En période d'implantation on va ralentir, on ne sent pas d'allègement au niveau des objectifs, on continue comme si de rien n'était. Donc, ça c'est une pression qu'on devrait soulager mais on ne le sent pas actuellement.</i></p>

À partir de Lemieux (2009, 2011)