

LES CADRES FACE AUX CHANGEMENTS

# DÉCODER LES PRÉOCCUPATIONS ET LES RÉSISTANCES À L'ÉGARD DES CHANGEMENTS

MAINTENANT

Céline Bareil<sup>1</sup>

## Le cas de Paul

Paul, un cadre intermédiaire, est perplexe face aux réactions de son équipe à l'égard des changements : «Je propose souvent des idées de changement. J'annonce le changement, je l'explique et je m'attends à ce que mon équipe me suive. Pourtant, certains employés se plaignent : "Pas encore un changement, je suis déjà débordé de travail!" D'autres protestent : "Pourquoi maintenant?" Ou: "Les clients n'apprécieront pas." D'autres encore critiquent : "Ça ne devrait pas se passer comme cela. À ce rythme-là, je serai incapable de m'adapter." Que se passe-t-il?»

**A**u moment où un changement est imposé dans l'organisation ou encore pendant une période d'incertitude, plusieurs réactions émotives peuvent affecter le moral des employés et augmenter leur anxiété, ce qui provoquera une sorte de paralysie. Ces réactions sont souvent causées par la peur, l'insécurité, la confusion ou la crainte de perdre des acquis ou de devoir renoncer à des automatismes rassurants. En fait, chaque destinataire éprouverait à la fois une attraction et une crainte à l'égard du changement. La nouveauté l'attire, mais il résiste à

Céline Bareil est professeure à HEC Montréal, celine.bareil@hec.ca.

l'idée de devoir faire des efforts pour se créer de nouvelles habitudes, avouant ainsi que la situation actuelle n'est peut-être pas aussi optimale qu'il le souhaiterait...

Devant ces réactions, le gestionnaire<sup>2</sup> a souvent le réflexe de blâmer les personnes qui résistent aux changements, car il perçoit celles-ci comme étant des menaces à son projet de changement. Ce mécanisme de défense naturel l'amène pourtant à adopter des comportements de gestion dommageables, puisqu'il se tient sur la défensive, crée une distance entre lui et son équipe et n'écoute plus suffisamment. Ces objections, jugées hâtivement comme étant des «résistances aux changements», constituent pourtant des rétroactions riches, une ressource que le cadre ne peut plus se permettre d'ignorer (Ford et Ford, 2009). Le gestionnaire avisé affrontera ces craintes et ces inquiétudes, tentera d'offrir des réponses pertinentes aux questionnements exprimés, entamera une conversation constructive afin d'atténuer les préoccupations et, ainsi, d'accroître le désir et l'attrait du changement dans son équipe.

Aligné sur le modèle des phases de préoccupations, cet article propose de considérer les questionnements, les inquiétudes et les plaintes que le changement suscite comme des préoccupations normales et légitimes<sup>3</sup>. Des auteurs tels que Préfontaine et Gagnon (2007 : 47) recommandent aussi de se soucier des préoccupations «pour analyser le degré de résistance des employés et transformer cette résistance en approche positive». Morin et Aubé (2007 : 227) indiquent que le «rôle du gestionnaire consiste à aider les employés à trouver des réponses à leurs préoccupations, avant que celles-ci se traduisent en des comportements de résistance ou de rébellion». Le gestionnaire a donc tout intérêt à affronter ces craintes, à s'exposer devant ces manifestations d'opposition et, finalement, à décoder les «préoccupations» en tant que zones de malaise par rapport au changement.

Plus précisément, cet article vise à aider les gestionnaires à exploiter de manière positive les résistances aux changements à l'aide de cette approche des phases de préoccupations. Des pistes d'actions pratiques et concrètes, sous la direction du cadre, sont suggérées pour mieux accompagner

les différents acteurs avec lesquels il entre en contact fréquemment, que ce soient ses employés, son supérieur immédiat, ses collègues ou ses clients internes et externes. Finalement, certaines limites et difficultés inhérentes à l'approche des phases de préoccupations sont discutées de même que ses conditions de succès.

## COMPRENDRE LES PRÉOCCUPATIONS FACE AUX CHANGEMENTS

Qu'est-ce qui préoccupe les destinataires d'un changement? En fait, on peut s'attendre à ce que ceux-ci aient de nombreuses préoccupations, d'autant plus intenses que le changement qui les touche est majeur. Pour mieux gérer les changements, un modèle des phases de préoccupations a été mis au point (Bareil, 2004)<sup>4</sup>. Selon cette approche, les préoccupations peuvent être classées en sept phases et ont tendance à suivre une séquence logique et dynamique qui peut être anticipée (tableau 1). Ainsi, les destinataires ont tendance à vivre successivement les sept phases de préoccupations lorsqu'un changement leur est soumis.

Mis à part la phase 1 où le destinataire ne semble pas encore préoccupé par le changement annoncé, à la phase 2, il

se soucie de l'impact du changement sur sa situation personnelle : son rôle, ses nouvelles responsabilités, sa charge de travail et tout ce qui se transforme autour de lui. Par la suite, à la phase 3, ses préoccupations se tournent essentiellement vers l'organisation : pourquoi celle-ci doit-elle changer maintenant et est-elle capable de changer? Puis, à la phase 4, le destinataire s'interroge sur le changement lui-même et sur son plan de réalisation. À la phase 5, il est inquiet au sujet de sa capacité de s'adapter et du soutien offert pour expérimenter le changement. Dans bien des cas, les préoccupations ont tendance à s'atténuer après cette phase, bien que certains individus ressentent des préoccupations centrées sur la collaboration (phase 6) et sur les améliorations à apporter au changement (phase 7).

Chacune de ces phases requiert de la part du cadre des actions particulières, adaptées aux préoccupations exprimées. Ce répertoire de préoccupations et d'inquiétudes lui permettra de décoder le contenu des propos tenus par des personnes qui font face à un changement et d'intervenir judicieusement. Ces commentaires sont trop souvent perçus comme étant des plaintes, des critiques ou des blâmes. À l'inverse, le gestionnaire a tout intérêt à concevoir ces commentaires comme des sources d'information, des malaises révélateurs qui l'amèneront à engager un échange constructif qui incitera l'individu

### Préoccupations à l'égard des changements : leurs phases et les activités de soutien permettant aux cadres d'y répondre

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	ACTIVITÉS DE SOUTIEN
Phase 1. Aucune préoccupation : absence d'inquiétude spécifique face au changement	Déstabiliser le destinataire Démontrer l'importance du changement
Phase 2. Préoccupations centrées sur le destinataire : inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail et sur son environnement de travail	Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas Abaisser le niveau d'incertitude Écouter les peurs et les attentes
Phase 3. Préoccupations centrées sur l'organisation : inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme	Démontrer l'engagement des dirigeants Expliquer la légitimité, la vision, les objectifs et les effets positifs du changement sur l'efficacité, sur la clientèle, etc.
Phase 4. Préoccupations centrées sur le changement : inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre	Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement Consulter le destinataire ou le faire participer
Phase 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation : inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur	Faciliter le transfert des acquis Planifier la transition Former et accompagner le destinataire
Phase 6. Préoccupations centrées sur la collaboration : inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges	Encourager les échanges Devenir une organisation apprenante
Phase 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue : inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal	Valoriser l'expertise Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration

à réfléchir. Ford et Ford (2009) estiment que le cadre doit être prêt à reconsidérer certains aspects du changement qu'il amorce s'il veut rendre la conversation productive et maintenir l'idée du changement dans l'esprit du destinataire.

## LES PRÉOCCUPATIONS ET SOLLICITER

Comment le cadre intermédiaire peut-il prendre connaissance de ces préoccupations? En fait, pour recueillir celles-ci, il doit être attentif aux conversations et savoir décoder la nature des préoccupations. Ainsi, à l'occasion d'une rencontre informelle avec l'employé, d'une réunion de groupe, voire par écrit, le cadre peut se renseigner sur les préoccupations de ce dernier en lui posant la question suivante, dont l'efficacité a été démontrée : «Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, à l'égard du changement?» L'important est d'écouter la réponse et d'amorcer une discussion qui amènera l'acteur à cheminer et à élaborer ses propres réponses. Lorsque les individus expriment leurs sentiments et qu'ils se sentent écoutés, ils trouvent une énergie renouvelée envers le changement. Le cadre doit donc partir du point de vue de l'autre et non de son propre point de vue s'il veut véritablement l'accompagner dans sa démarche.

## LES PRÉOCCUPATIONS

Selon Kanter (2004), un cadre intermédiaire innovateur crée de l'enthousiasme autour d'un projet chez plusieurs acteurs, dont son supérieur immédiat, ses collègues, ses employés et les parties prenantes. Il écoute et prend en compte leurs préoccupations.

Plusieurs pistes d'action sur l'utilisation des phases de préoccupations sont suggérées pour chacun de ces groupes d'acteurs avec lesquels le gestionnaire interagit. Chaque groupe vit des préoccupations qui peuvent être classées et analysées en fonction du modèle des sept phases. Il importe donc que le cadre intermédiaire exerce une influence non seulement sur ses employés, mais également sur les autres groupes d'acteurs qui contribuent directement ou indirectement au succès du changement. Selon Huy (2001), il est le mieux placé pour introduire un changement qui sera durable grâce à ses réseaux sociaux étendus. Le tableau 2 présente une cartographie de la gestion des préoccupations d'acteurs multiples, qui résume le but visé par la démarche auprès de chaque groupe d'acteurs, tout en spécifiant sa perspective, le rôle particulier joué par le cadre, les défis pour l'intervention et son enjeu principal.

### LES PRÉOCCUPATIONS DE SON ÉQUIPE

Le cadre intermédiaire doit accompagner son équipe dans le changement. À ce titre, il cherche à comprendre, à différents moments de la mise en œuvre du changement, les préoccupations de son équipe. Il diagnostique à quelle phase se situent les principales préoccupations qu'il entend, pose des questions précises pour mieux les cerner, tente d'y répondre et de les apaiser et entame une conversation en vue de les

faire évoluer. Par exemple, un chef d'unité propose à chaque membre de son personnel de lui signifier par écrit sa préoccupation la plus importante à l'égard du changement annoncé et de lui soumettre son plan d'action. Les résultats compilés sont ensuite présentés au groupe et des actions sont adoptées pour répondre aux principales préoccupations de l'équipe. Après quelques mois, le climat s'améliore et se traduit par une plus grande mobilisation du personnel envers le changement.

Puisque le temps du cadre intermédiaire est précieux, il est parfois opportun d'identifier les groupes ou les individus indispensables au succès du changement et de leur accorder du soutien. Il discerne les groupes qui sont les plus touchés par le projet de changement en fonction d'une analyse de l'impact du changement, soit selon l'ampleur de la tâche qui est modifiée, la révision des rôles ou les compétences nouvelles à acquérir. Un cadre averti investit ainsi plus de temps auprès de ces groupes destinataires et des personnes qui détiennent un pouvoir auprès de leurs collègues.

Sans porter de jugement sur les personnes, le cadre consacre ses efforts à répondre sur-le-champ aux préoccupations de ses employés, à faire évoluer le sens qu'ils attribuent au changement et à les guider dans la construction de leur représentation du changement. Selon Huy (2001), les cadres intermédiaires qui ont le plus de succès dans l'implantation des changements sont ceux qui savent adapter constamment leur message afin de le rendre signifiant pour chaque individu et, ainsi, de réduire leur résistance au changement proposé. Il multiplie les réunions d'équipe, organise des plans d'action mobilisateurs, écoute les commentaires de chacun et offre son soutien. Il veille à ce que des réponses satisfaisantes soient apportées. Il explique aux groupes ce qu'il contrôle et ce qu'il ne contrôle pas afin de générer des attentes réalistes face au changement. Il peut désigner un employé expert (leader informel) pour «coacher» les collègues ayant plus de difficulté. Il tente d'établir un «comité météo» qui a un triple rôle : repérer les difficultés du groupe (liste de préoccupations), proposer au moins trois pistes de solution pour chaque difficulté (liste de solutions) et tester la solution retenue dans un projet-pilote pour éventuellement la mettre en application. Cette façon de faire permet au cadre d'être à l'affût des rumeurs et, surtout, de mobiliser des représentants du personnel à qui il confiera la recherche de solutions optimales vécues sur le terrain. Le cadre se dote ainsi d'un mécanisme de rétroaction rapide pour repérer et corriger certaines problématiques, au bon moment.

Lorsque le travail de persuasion est en cours, le cadre peut se réserver du temps pour mieux gérer les «opposants» au changement. L'écueil auquel font face de nombreux cadres intermédiaires consiste à consacrer tout leur temps et toute leur énergie aux plus récalcitrants et, ce faisant, à négliger l'ensemble de leur personnel. Le cadre doit tendre à convaincre d'abord la masse critique en répondant à ses préoccupations. Face aux opposants les plus endurcis, il sonde leur pouvoir auprès du groupe et affaiblit ou à tout le moins neutralise les personnes qui s'entêtent à résister au changement (McGrath et MacMillan, 2009 : 210). Par le biais des rencontres individuelles, il évalue les raisons de leur opposition (incapacité de s'adapter, mauvaise volonté, intérêts divergents, etc.) et décide des mesures les plus appropriées.

## Comparaison des analyses des préoccupations exprimées par différents groupes d'acteurs envers le changement

CARACTÉRISTIQUES DE L'ANALYSE	GROUPES D'ACTEURS					
	Mon équipe	Mon supérieur	Mes collègues	Les parties prenantes	Le cadre	
					Moi en tant que destinataire du changement	Moi en tant que cadre
<b>But visé</b>	Faire évoluer mon équipe Convaincre et développer une masse critique	Comprendre son contexte Négocier les ressources	Nous soutenir mutuellement	Établir un partenariat	Demeurer en avance sur mon équipe	Estimer et prédire les préoccupations des groupes
<b>Perspectives</b>	Interpersonnelle et de groupe	Interpersonnelle	Collégiale	Organisationnelle	Intrapersonnelle	Intrapersonnelle
<b>Rôle du cadre</b>	<i>Coach</i>	Négociateur	Agent de liaison	Médiateur	Destinataire	Gestionnaire
<b>Défis</b>	Chercher collectivement à répondre aux préoccupations de chacun des groupes Passer en alternance de la gestion des préoccupations du groupe à celle des préoccupations de chacun	S'accorder sur des attentes réalistes Démontrer la légitimité du changement (ressources)	Rechercher la complémentarité des contributions	Trouver des terrains d'entente Établir des buts communs	Laisser émerger les préoccupations Amener la direction à tolérer et à écouter mes préoccupations	Trouver des réponses appropriées Amener la direction à me fournir un soutien adéquat
<b>Enjeu</b>	Considération individualisée et persuasion massive	Symbolique	Solidarité et équité	Politique et concertation	Acceptation de soi	Priorité au changement versus opérations courantes

Le cadre doit accepter que tous ses sous-groupes n'évoluent pas au même rythme, suivant l'aide qui leur est apportée et, surtout, l'ampleur des changements qu'ils ont à intégrer dans leurs pratiques quotidiennes. Il est possible que les différents groupes ne se trouvent pas aux mêmes phases de préoccupations au même moment. La difficulté pour le cadre consiste à arrimer la gestion humaine du changement, qui possède son propre rythme, aux activités planifiées de la gestion de projet.

En résumé, le but visé est de faire évoluer les préoccupations de ses employés et de développer une masse critique en jouant un rôle de *coach*. Il passe en alternance de préoccupations des groupes aux préoccupations individuelles. L'enjeu est de considérer chaque individu tout en cherchant à convaincre le plus grand nombre de façon respectueuse.

### LES PRÉOCCUPATIONS DE SON SUPÉRIEUR

Le cadre intermédiaire doit aussi s'enquérir des préoccupations de son supérieur immédiat à l'égard du changement et savoir les décoder. De quoi son supérieur immédiat lui parle-

til au juste : de préoccupations personnelles (phase 2), de préoccupations envers l'organisation ou de l'impact sur les clients (phase 3), de préoccupations liées au changement et à sa mise en œuvre (phase 4), de préoccupations ayant trait à la formation et au soutien (phase 5), de préoccupations touchant le transfert d'expertise (phase 6) ou de préoccupations relatives à l'amélioration du changement (phase 7)? Une fois ces préoccupations cernées, le cadre sera plus en mesure de comprendre le contexte de son supérieur immédiat et de faire des gestes cohérents en fonction de ses préoccupations. C'est en partageant leurs préoccupations que le cadre et son supérieur immédiat arriveront à une entente satisfaisante et négociée concernant la mise en œuvre du changement. Encore faut-il que ce dernier accepte de confier ses préoccupations afin que le cadre puisse mieux comprendre sa situation, les enjeux qui sont les siens et qu'ensemble ils puissent trouver les solutions optimales. Le cadre peut également livrer à son patron ses propres préoccupations et celles de son équipe. Tous deux pourront ainsi créer des attentes plus réalistes quant à la mise en place du changement et négocier les

ressources suffisantes (temporelles, humaines, technologiques, communicationnelles, financières, etc.). Ces rencontres axées sur l'expression de leurs préoccupations réciproques devraient être planifiées afin qu'elles puissent être répétées tout au long de la mise en œuvre du changement et non seulement au moment du démarrage du projet.

En résumé, le gestionnaire vise à comprendre la situation d'ensemble de son supérieur, à s'accorder avec lui sur des attentes réalistes et à négocier des ressources suffisantes pour la mise en œuvre du changement. L'enjeu est surtout symbolique dans leur échange de préoccupations.

### LES PRÉOCCUPATIONS DE SES COLLÈGUES

Dans les systèmes organisationnels, le cadre n'agit pas souvent seul. Durant une période de changements, les modifications des pratiques touchent les collègues des autres unités. Le cadre intermédiaire joue alors un rôle pivot lorsqu'il interagit avec d'autres cadres. Le soutien mutuel, la solidarité entre cadres et la collégialité sont nécessaires pour orchestrer un changement et rechercher une complémentarité dans la contribution de chacun. Il importe que les cadres partagent entre eux leurs préoccupations afin qu'ils trouvent des réponses appropriées à leurs questionnements et uniformisent les messages à transmettre à leurs équipes respectives. Selon le modèle des phases des préoccupations, le groupe des cadres devrait en principe avoir des préoccupations situées à des phases plus avancées que celles de leurs subordonnés. De cette façon, ils pourront faciliter le processus d'appropriation car ils ont déjà trouvé des réponses satisfaisantes à leurs propres préoccupations et sont en mesure de les communiquer aisément à leurs équipes qui sont susceptibles d'éprouver les mêmes préoccupations qu'eux. En tant que groupe de collègues, ils peuvent faire front commun pour demander de l'aide et du soutien aux équipes de projet, au champion du projet, aux responsables du développement organisationnel ou de la gestion des ressources humaines afin de répondre plus spécifiquement à leurs préoccupations évolutives.

En résumé, le partage des préoccupations entre collègues consiste à permettre aux cadres de se soutenir mutuellement et de devenir des agents de liaison tout en recherchant la complémentarité de leur apport. Le but recherché est d'atteindre la solidarité et l'équité dans l'équipe des cadres. Une équipe de cadres qui va dans la même direction constitue une force indéniable pour réussir une transformation.

### LES PRÉOCCUPATIONS DES AUTRES PARTIES PRENANTES

Le cadre est également tributaire des préoccupations d'autres acteurs puissants ayant des intérêts parfois divergents au regard du changement. Un changement touche forcément les clients, le représentant syndical ou tout autre groupe d'intérêts. Le cadre est souvent la première personne à estimer les répercussions d'un changement sur les activités quotidiennes de son personnel qui influenceront directement sur les clients. Il est sensible aux préoccupations de ces parties prenantes et tente d'y répondre dans la mesure de ses moyens. Lorsque la situation paraît bloquée dans son champ d'action, il fait remonter l'information dans l'organisation afin que des réponses pertinentes lui soient apportées. Avec les parties prenantes, le

but visé est de mettre sur pied un partenariat afin de trouver des terrains d'entente et d'établir des buts communs. L'enjeu est davantage politique.

### SES PROPRES PRÉOCCUPATIONS

Comme tout autre destinataire, le cadre vit lui-même un bon nombre de préoccupations à l'égard d'un changement majeur (Bareil, 2008a, b). Il doit être conscient de ses propres préoccupations pour comprendre ses réflexes, sa prise de décision et ses réactions à celles des autres. Le gestionnaire est à la fois un destinataire du changement et un responsable d'équipe. Ses préoccupations sont souvent plus nombreuses et plus intenses que celles de ses employés. Par exemple, les préoccupations liées à la légitimité du changement, aux conséquences pratiques de celui-ci et à la cohérence entre le discours et l'action font partie des préoccupations intenses de la phase 3, qu'on observe souvent chez les cadres. Lorsqu'un changement semble inadéquat au cadre, il doit approfondir les arguments justifiant sa position. S'il les juge valables, il pourra partir en croisade pour défendre sa position auprès du directeur de projet, de son supérieur immédiat ou de toute autre personne engagée dans ce projet de changement.

Dans une période de changements continus, une analyse des préoccupations des cadres a révélé qu'une très forte majorité d'entre eux (plus de 80 %) s'inquiètent de la capacité de leur organisation de réaliser les multiples changements durant la même année, de former tous les membres du personnel en même temps, de faire face à la surcharge de travail accrue par l'introduction des nombreuses initiatives de changement et par l'essoufflement des troupes. Le cadre a donc tout intérêt à prendre conscience de ses propres préoccupations et à les laisser émerger. Le principal défi qu'il doit relever dans la gestion de ses préoccupations consiste à trouver une réponse à ses préoccupations afin de devancer celles de ses employés.

En tant que gestionnaire d'équipe, le cadre intermédiaire vit également des préoccupations autres que celles mentionnées dans le modèle des sept phases de préoccupations du destinataire. Par exemple, il peut se soucier des effets du changement sur son équipe, de la capacité de son équipe de modifier ses habitudes, des façons de mobiliser cette dernière pour l'atteinte des objectifs du changement, des outils et des moyens permettant de gérer les employés résistants et finalement des tactiques qui l'aideront à obtenir l'appui de la majorité silencieuse et à la faire adhérer au changement. Ces préoccupations sont surtout centrées sur la qualité de la gestion de son équipe dans une période de transformation. Bref, le cadre doit laisser émerger ses propres préoccupations.

### ET DIFFICULTÉS

La philosophie qui sous-tend l'approche proposée repose sur une vision humaniste des organisations, cohérente par rapport à une gestion du changement dynamique, responsable, respectueuse, centrée sur les besoins d'autrui. Il nous apparaît que la gestion du changement doit aller au-delà d'une vision purement mécaniste ou standardisée, c'est-à-dire basée sur des solutions planifiées à l'avance ou sur des moyens enca-

drés dans des délais prescrits par un calendrier de projet. En somme, il faut une certaine flexibilité, une adaptation aux besoins des destinataires en cours de route, au bon moment et de la bonne façon. Ainsi, l'arrimage entre la gestion de projet planifiée et la gestion humaine du changement demeure un défi. La gestion humaine du changement par l'analyse des préoccupations comporte son propre rythme, alors que la gestion de projet impose souvent un échéancier peu compatible avec elles (par exemple, la formation est plus efficace lorsque les apprenants ont des préoccupations de la phase 5). Il revient au cadre, à la direction et à l'équipe de gestion du changement de composer avec cette tension créatrice.

Lorsque l'on considère le degré d'investissement et d'effort associé à une approche basée sur les préoccupations d'un groupe d'employés, on note que la difficulté s'accroît avec le nombre de sous-groupes à gérer et augmente proportionnellement au nombre d'initiatives de changement à mettre en œuvre simultanément. Une limite inhérente à la gestion humaine du changement à l'aide d'un tel modèle demeure sans aucun doute le manque de temps et de ressources pour colliger, analyser, interpréter et suivre les préoccupations des groupes d'acteurs à divers moments critiques de la mise en place du changement. Cet investissement en vaut pourtant la peine, car lorsque l'écoute et le dialogue sont négligés et que les préoccupations ne trouvent pas de réponse, les comportements d'opposition ou de résistance passive risquent de se manifester et de nécessiter encore plus d'efforts pour restaurer la situation. Dans la foulée d'une étude réalisée auprès de six grandes organisations ayant procédé à des réorganisations, Stoker (2006) estime que les cadres intermédiaires devront accorder jusqu'à 44 % de leur temps aux personnes, soit une augmentation de 10 %. Il devient donc clair que les cadres intermédiaires devront investir plus de temps dans les personnes et améliorer leurs compétences relationnelles.

*Lorsque l'écoute et le dialogue sont négligés et que les préoccupations ne trouvent pas de réponse, les comportements d'opposition ou de résistance passive risquent de se manifester et de nécessiter encore plus d'efforts pour restaurer la situation.*

On pourrait reprocher à l'approche suggérée de ne pas tenir compte suffisamment des enjeux politiques, exception faite de l'identification des acteurs cibles. Il demeure de la responsabilité du cadre de savoir « lire » la dynamique politique de son organisation pour mieux reconnaître les acteurs essentiels à considérer et mieux décoder le sens des préoccupations qu'ils expriment. Cette lecture politique s'avère complémentaire à l'approche, bien que cette dernière demeure vulnérable aux jeux de pouvoir lorsque les gens ne révèlent pas leurs véritables préoccupations.

Finalement, il importe de reconnaître qu'après un certain temps le cadre intermédiaire doit parfois arrêter de se montrer compréhensif dans l'écoute des préoccupations qui se maintiennent indûment. Il doit juger si ces préoccupations persistantes sont le fruit d'un manque de volonté de la part du destinataire (besoin d'encadrer et d'imposer des balises) ou d'un manque de capacité (besoin de formation, de *coaching* ou d'accompagnement).

## LES CONDITIONS DE SUCCÈS

Parmi les conditions de succès nécessaires à l'approche fondée sur les préoccupations, la confiance réciproque entre les acteurs demeure la plus importante. Cette approche exige aussi que le cadre possède des compétences relationnelles et humaines élevées (*coaching*, écoute active, intelligence émo-

*Il honore de la responsabilité du cadre de savoir « lire » la dynamique politique de son organisation pour mieux reconnaître les acteurs essentiels à considérer et mieux décoder le sens des préoccupations qu'ils expriment.*

tionnelle, empathie, etc.). Sutton (2009) parle même d'une compassion nécessaire lorsqu'il s'agit d'annoncer de mauvaises nouvelles. Il faut également un bon suivi, puisque le modèle est dynamique; en effet, les préoccupations évoluent dans le temps. De plus, des rencontres fréquentes avec les médias s'avèrent très utiles pour intervenir à l'égard des préoccupations (Collerette, dans ce dossier). Ce modèle postule par ailleurs un minimum de gestion participative, car le personnel vit dans une culture où il est habitué à collaborer et à émettre ses opinions et ses sentiments sans contrainte. Finalement, il y a plus de chances que le cadre se penche sur les inquiétudes de son équipe et des personnes qui l'entourent s'il a eu la possibilité d'exprimer ses propres inquiétudes. Par exemple, un directeur général qui rencontre périodiquement son équipe de cadres intermédiaires en s'enquérant de leurs préoccupations non seulement montre l'exemple, mais crée un modèle à imiter et une culture de transparence et d'ouverture nécessaire à cette approche.

Cet article permet d'illustrer l'ensemble des défis que le cadre intermédiaire doit affronter pour stimuler l'appropriation des changements et décoder les sources des résistances à ceux-ci. Loin de ne gérer que les préoccupations de ses groupes d'employés, le cadre intermédiaire avisé prend également en compte la gestion des préoccupations évolutives d'acteurs multiples, comme celles de son supérieur immédiat, de ses collègues et des différentes parties prenantes avec lesquelles il entre en contact. Les attentes des organisations sont élevées à l'égard des cadres intermédiaires, qui méritent le respect et la reconnaissance en raison des nombreux défis auxquels ils font face.

L'auteure tient à remercier sincèrement Alain Rondeau, Kevin Johnson, Amar-Issem Ayadi, Francis Bernier, les évaluateurs anonymes et Sylvie St-Onge pour leurs judicieux conseils et commentaires.

Les termes «cadre intermédiaire», «cadre» et «gestionnaire» sont utilisés indistinctement dans cet article pour signifier toute personne qui gère du personnel, dans une situation de changement organisationnel.

Voir Bareil (2004), Bareil (2008a, b), Bareil et Savoie (1999), Morin et Aubé (2007).

Ce modèle s'appuie sur des études effectuées sur les préoccupations d'employés (professionnels, syndiqués, etc.) et de gestionnaires (de tous les niveaux), venant d'entreprises privées, d'organisations publiques et parapubliques, de plusieurs secteurs (santé, éducation, pharmaceutique, etc.) au regard de divers types de changements (changements technologiques, changements de systèmes de gestion intégrée, réorganisations, réformes, communautés de pratique, déménagements, fusions, gestion en réseaux, etc.).

- Bareil, C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*, Les Éditions Transcontinental, 213 pages.
- Bareil, C. (2008a), «Dans la turbulence d'un changement, comprendre les réactions et intervenir judicieusement», *Personnel et Gestion*, vol. 7, p. 2-7.
- Bareil, C. (2008b), «Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement», *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 89-105.
- Bareil, C., Savoie, A. (1999), «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel», *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 86-94.
- Ford, J.D., Ford, L.W. (2009), «Decoding resistance to change», *Harvard Business Review*, vol. 87, n° 4, avril, p. 99-103.
- Huy, Q.N. (2001), «In praise of middle managers», *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, septembre, p. 72-79.
- Kanter, R.M. (2004), «The middle manager as innovator», *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 7/8, juillet-août, p. 150-161.
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C. (2009), *Discovery-driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*, Harvard Business Press, 249 pages.
- Morin, E.M., Aubé, C. (2007), *Psychologie et management*, Chenelière Éducation.
- Préfontaine, L., Gagnon, Y.-C. (2007), *Gérez un projet de changement technologique : un guide, une démarche et des outils*, Presses de l'Université du Québec.
- Stoker, J.I. (2006), «Leading middle management: Consequences of organizational changes for tasks and behaviours of middle managers», *Journal of General Management*, vol. 32, n° 1, p. 31-42.
- Sutton, R.I. (2009), «How to be a good boss in a bad economy», *Harvard Business Review*, vol. 87, n° 6, juin, p. 42-50.

# RÉSUMÉS

## ET SI L'ON RÉHABILITAIT LES RELATIONS INTERPERSONNELLES AU TRAVAIL?

JACQUELINE DUBÉ

L'organisation devrait s'efforcer d'accroître la qualité des relations interpersonnelles et de positionner plus clairement les relations intrapersonnelles (les relations de la personne avec elle-même). Quant aux relations interpersonnelles, leur amélioration pourrait s'appuyer sur l'intégration d'un meilleur savoir-être, d'un savoir-être plus dynamique et d'un savoir-devenir plus souple. Ces trois aspects ne peuvent se développer que si nous consentons à ce que l'entreprise, qui est considérée comme un lieu de production, d'efficacité et de rentabilité, devienne aussi un lieu de changement, voire de développement personnel, pour tous ses membres. Par ailleurs, cette réflexion montre que la qualité des relations avec soi-même est trop souvent négligée. Conséquemment, un nombre grandissant de travailleurs ne supportent plus les frustrations liées à la non-reconnaissance de leurs attentes, de leurs compétences, de leurs ressources et de leurs limites. Si nous acceptons d'introduire dans la gestion quelques règles d'hygiène relationnelle, nous favoriserons une qualité de vie dont bénéficiera l'entreprise tout entière, qui deviendra plus vivante, plus dynamique et donc plus performante.

## COMPRENDRE LA CONSOMMATION DES ALIMENTS RÉCONFORTANTS POUR MIEUX LA GÉRER

JOSÉE LAROCHE, ARIANE LACROIX ET SANDY VALETTI

La diversité des aliments et l'intensité de la sollicitation de la part des acteurs de l'industrie agroalimentaire obligent les consommateurs à s'autodiscipliner quand vient le temps de faire leurs choix alimentaires s'ils veulent éviter les excès et leurs conséquences déplaisantes. Parmi l'éventail d'aliments ou de produits qui risquent de pousser à la surconsommation, on trouve les aliments réconfortants. Ces aliments sont ceux qu'une personne associe au plaisir et à la satisfaction, et ils ont souvent une forte teneur en gras, en sel et en sucre, tels les croustilles, le chocolat et la crème glacée. Cet article présente les résultats d'une étude sur la consommation des aliments réconfortants et les analyse à la lumière des recherches peu nombreuses qui ont été menées sur le sujet. Il permet de mieux comprendre la consommation des aliments réconfortants et de dégager des implications et des conseils afin de mieux la gérer plutôt que de la subir!

## PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET ENGAGEMENT ENVERS L'ORGANISATION

BRUNO FAGI, NICHARD LACROIX, ÉRIK BARTHELEMY ET LOUIS RAYMOND

Au moment même où le contexte démographique aurait dû inciter les organisations à mettre tout en œuvre pour favoriser l'engagement et la fidélisation de leurs employés, voilà que la détérioration soudaine du contexte économique au cours de la dernière année a obligé plusieurs d'entre elles à procéder à d'importants licenciements et à restreindre les dépenses, que ce soit en éliminant les primes, en abaissant les salaires ou en réduisant les activités de formation. Ce faisant, plusieurs organisations mettent à rude épreuve l'engagement et la satisfaction au travail de leurs employés, ce qui peut diminuer tant leur capacité à les retenir que leur performance. Cet article présente les résultats d'une enquête sur les pratiques de GRH gagnantes. Ainsi, les organisations sondées auraient intérêt à investir davantage dans les pratiques de rémunération, de formation et de développement, d'éva-

luation de la performance, de communication et de participation ainsi que de conciliation du travail et de la vie personnelle. Des recommandations sont formulées, notamment au regard de l'importance du diagnostic des pratiques de GRH propres à chaque organisation et de la gestion du changement.

## DÉCODER LES PRÉOCCUPATIONS ET LES RÉSISTANCES

CHRISTOPHE BÉGIN  
ET ANNE BOUCHER

La vie au travail est ponctuée de multiples changements que le cadre intermédiaire doit intégrer dans les pratiques quotidiennes de son unité. Pour optimiser les chances de succès de ces changements organisationnels, celui-ci doit apprendre à décoder les préoccupations qui sont à la source des résistances aux changements. Ce diagnostic des préoccupations est nécessaire pour maintenir un dialogue constructif avec ses employés, son supérieur immédiat, ses collègues et les autres parties prenantes et pour intervenir adéquatement auprès d'eux. Apprendre à décoder les préoccupations des destinataires constitue une habileté clé que le cadre doit maîtriser en vue de favoriser l'appropriation du changement. Cet article vise à aider les gestionnaires à exploiter de manière positive la résistance à l'aide du modèle des phases de préoccupations. Certaines difficultés liées à la prise en compte des préoccupations et des résistances des acteurs sont aussi traitées et, finalement, des conseils et des conditions de succès sont présentés.

## COMMENT COMMUNIQUER LE CHANGEMENT?

CHRISTOPHE BÉGIN

Parmi les défis que doivent relever les gestionnaires au regard de la gestion du changement, la communication occupe une place centrale qui est souvent mal comprise. Cet article propose un éventail de repères aux gestionnaires qui cherchent à adopter des pratiques de communication efficaces pendant l'implantation d'un changement. Pourquoi communiquer? Quoi communiquer? De quelle façon? À qui? À quel moment? Voilà autant de questions auxquelles des éléments de réponse sont suggérés. Les principes mis en avant sont illustrés par une situation de changement qui s'est produite dans un Centre de santé et de services sociaux.

## CRÉER UNE COMMUNAUTÉ STRATÉGIQUE POUR FAVORISER LE CHANGEMENT : UNE ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ

MARTINE LACROIX, ANNE BOUCHER, JOYCE LAROCHE ET SANDY VALETTI

De multiples changements environnementaux pressent les organisations à créer des alliances interentreprises inédites pour imaginer de nouveaux produits, services et processus. Pour y parvenir, quelques organisations ont adopté récemment l'approche de la communauté stratégique, c'est-à-dire une structure de collaboration stratégique interorganisationnelle *ad hoc*, d'une durée limitée, composée de cadres opérationnels, de professionnels, de spécialistes et même de clients. Son mandat consiste à imaginer et à mettre en place des innovations dans les services ou les produits à offrir. Cet article présente le déroulement et les résultats d'une première expérience de communauté stratégique portant sur la transformation de l'organisation du travail dans le secteur de la santé et des services sociaux du Québec.



# SUMMARIES

## DO WE WANT TO BRING WORKPLACE RELATIONS BACK INTO FAVOUR?

Organizations must work to improve the quality of interpersonal relations in the workplace and develop a clearer position on intrapersonal relations (a person's relationship with him- or herself). One way to improve interpersonal relations could be through the integration of a better *savoir-être* (self-management skills), a more dynamic *savoir-crêler* (creative skills) and a more flexible *savoir-devenir* (leadership and motivational skills). The only way these three aspects can be developed is if we allow the organization – considered a place of production, efficiency and profitability – to also become a place of change – even of personal growth – for all its members. Moreover, our reflection shows that the quality of one's relationship with oneself is too often ignored, with the result that a growing number of workers experience an intolerably high level of frustration related to the lack of acknowledgment of their expectations, competencies, resources and limits. By integrating a few basic rules of healthy relationships into management, we could help foster a better quality of life that will benefit the entire organization by making it more energetic, dynamic and effective.

## UNDERSTANDING THE CONSUMPTION OF COMFORT FOOD

Faced with the diversity of food choices and the aggressive advertising unleashed by the food industry, consumers are forced to exercise strict self-discipline when it comes to choosing the food they eat in order to avoid excesses and their unpleasant consequences. Comfort food can be included in the range of foods and products that have the potential to provoke overconsumption. Comfort foods are foods such as chips, chocolate and ice cream, that people tend to associate with pleasure and satisfaction and that often contain excessive amounts of fat, salt and sugar. This article presents the results of a study on the consumption of comfort food and analyzes these foods based on the few studies that exist on this subject. The article attempts to provide a better understanding of the consumption of comfort food and to identify implications and recommendations on how to better control it, rather than letting oneself be controlled by it!

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES

Despite a demographic context that should have encouraged organizations to do everything possible to promote employee commitment and loyalty, the sudden deterioration of the economic context over the past year has, on the contrary, forced many organizations to make massive layoffs and drastically reduce costs, either by eliminating bonuses, cutting wages or reducing training activities. In doing so, many of these organizations have jeopardized the commitment and professional satisfaction of their employees, affecting not only their ability to retain those employees but also their job performance. This article presents the findings of a study on best HRM practices that shows that the organizations surveyed would benefit from investing more in practices related to compensation, training and development, performance evaluation, communication and participation and work/life balance. The authors formulate several recommendations regarding the importance of diagnosing the HRM practices specific to each organization as well as change management.

## DECODING THE CONCERNS UNDERLYING RESISTANCE

Working life is full of changes that middle managers are frequently called upon to integrate into the daily routine of their units. To optimize the chances of success of these organizational transformations, middle managers must learn to decode the concerns that lead employees to resist change. Diagnosing these preoccupations is the key to maintaining an open and productive dialogue with their employees, immediate supervisor, co-workers and other stakeholders, and to taking the appropriate steps to address their concerns. Learning to decode the preoccupations of end-users is a key competency for all managers in order to facilitate the appropriation of change. This article attempts to help managers take advantage of resistance by using the stages of concern model. Some of the difficulties associated with taking into account the preoccupations and resistance of actors are also addressed and, finally, advice and conditions of success are presented.

## COMMUNICATING CHANGE

Among the challenges facing managers when it comes to managing change, communication plays a central role that is often poorly understood. This article proposes a series of benchmarks that can help managers adopt effective communication practices during the implementation of change. Why communicate? What to communicate? How? To whom? When? These are all questions to which possible answers are suggested. The proposed solutions are illustrated by a change situation that arose in a health and social services centre.

## CREATING A STRATEGIC COMMUNITY TO FACILITATE CHANGE:

Faced with multiple changes in their environment, organizations are increasingly forced to create unique inter-firm alliances in order to come up with new products, services and processes. To succeed in this, several organizations have recently adopted the strategic community approach. This approach involves an ad hoc inter-organizational structure of strategic collaboration of limited duration, composed of operational managers, professionals, specialists and even clients. Its mandate is to develop and implement innovations in the services or products to be offered. This article presents a strategic community experience involving the transformation of the organization of work in the health and social services sector in Quebec. More than a simple approach to change, the strategic community is presented as a structure that increases the capacity of organizations to devise and implement change by focusing on the very people who do the work. The authors offer recommendations and advice for executives and managers interested in using the strategic community approach to create and implement a network of innovations within their organization.

# RESÚMENES

## ¿Y SI NOS OCUPÁRAMOS DE REHABILITAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES?

Se deberían llevar a cabo, dentro de la organización, esfuerzos dirigidos a mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, posicionando a la vez más claramente las relaciones intrapersonales (las relaciones de la persona consigo misma). Las relaciones interpersonales, por su parte, pueden enriquecerse mediante la integración de un mejor saber-ser, un saber-crear más dinámico y un saber-devenir más versátil. Estos tres aspectos no pueden desarrollarse si no aceptamos que la empresa, considerada sobre todo como un espacio de producción, eficiencia y rentabilidad, se vuelva también un espacio que propicie el cambio y el desarrollo personal de todos sus miembros. La presente reflexión muestra, de hecho, que se hace, con demasiada frecuencia, caso omiso de la calidad de la relación con uno mismo, acarreando como consecuencia el hecho de que un gran número de trabajadores no aguanten más que no se tengan en cuenta sus expectativas, sus competencias, sus recursos y sus límites. Al aceptar incorporar, dentro de la gestión, algunas reglas de higiene relacional, se propicia una calidad de vida de la cual se beneficiará toda la empresa, al ganar ésta en vida, dinamismo y rendimiento.

## ENTENDER EL CONSUMO DE ALIMENTOS RECONFORTANTES

La inmensa variedad de alimentos y la intensa sollicitación por parte de la industria agroalimentaria obliga a los consumidores a ejercer gran autodisciplina al momento de escoger sus alimentos si quieren evitar el exceso y sus desagradables consecuencias. Entre toda la gama de alimentos o productos que pueden llevar al sobreconsumo se encuentran los alimentos reconfortantes, alimentos que se asocian al placer y a la satisfacción y que son con frecuencia altos en grasas, sal y azúcar, como las papas fritas, el chocolate y el helado. En este artículo se presentan los resultados de un estudio sobre el consumo de alimentos reconfortantes a la luz de las pocas investigaciones realizadas sobre este tema. Se permite, sin embargo, ganar mejor comprensión del consumo de este tipo de alimentos y destacar las consecuencias y presentar algunos consejos que permitan controlar el consumo en vez de someterse a él.

## PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el momento mismo cuando el contexto demográfico debería haber motivado a las organizaciones a hacer todo lo posible por alentar el compromiso y la fidelización de los empleados, surge el deterioro repentino de la situación económica del último año, obligando a varias empresas a realizar despidos importantes y limitar los gastos, ya sea eliminando las primas, comprimiendo los salarios o reduciendo las actividades de capacitación. Al actuar de esta manera, varias organizaciones ponen a prueba el compromiso y satisfacción laboral de sus empleados, lo que puede afectar tanto su desempeño como la capacidad de las empresas en retenerlos. En el presente artículo se describen los resultados de una encuesta realizada sobre las prácticas exitosas en materia de gestión de recursos humanos (GRH), resultados que apuntan hacia la necesidad, para las empresas encuestadas, de invertir más en materia de remuneración, capacitación y perfeccionamiento, evaluación del desempeño, comunicación y participación, así

como en prácticas de conciliación de la vida laboral y personal. Se formulan asimismo recomendaciones, en particular respecto de la importancia de diagnosticar las prácticas de GRH y de gestión del cambio, propias a cada organización.

## DESCIFRAR LAS PREOCUPACIONES Y RESISTENCIAS

La vida laboral está puntuada de nutridos cambios que el cuadro intermedio debe incorporar en las prácticas diarias de su unidad. Para que los cambios organizacionales tengan óptimas posibilidades de ser exitosos, éste último debe aprender a descifrar las preocupaciones que generan resistencia al cambio. Es necesario, por lo tanto, hacer un diagnóstico de dichas preocupaciones con miras a mantener un diálogo constructivo con sus empleados, su superior inmediato, sus colegas y otras partes interesadas e intervenir adecuadamente con ellos. Aprender a descifrar las preocupaciones de las personas afectadas por el cambio constituye una habilidad esencial que los cuadros deben poseer para facilitar la apropiación del cambio. Este artículo tiene como propósito ayudar a los gestores a utilizar de manera positiva la resistencia al cambio mediante el modelo de las fases de la preocupación. Se tratan también ciertas dificultades que surgen cuando se toman en cuenta las preocupaciones y las resistencias de los diferentes protagonistas y, en conclusión, se presentan consejos y condiciones para una gestión del cambio exitosa.

## ¿CÓMO COMUNICAR EL CAMBIO?

Entre los muchos desafíos que deben solventar los gestores respecto del cambio, la comunicación ocupa un lugar central para la gestión del mismo, sin que se tenga, sin embargo, una buena comprensión de la misma. En el presente artículo se enumera toda una gama de puntos de referencia para los gestores que desean aplicar prácticas eficaces de comunicación durante la instrumentación del cambio. ¿Por qué comunicar? ¿Qué comunicar? ¿De qué manera? ¿A quién? ¿En qué momento? Estas son algunas de las preguntas para las cuales se sugieren algunos elementos de respuesta. Los principios adelantados se ilustran utilizando una situación de cambio que se produjo en un Centro de Salud y de Servicios Sociales.

## CREAR UNA COMUNIDAD ESTRATÉGICA PARA PROPICIAR EL CAMBIO:

Los numerosos cambios ambientales motivan a las organizaciones a crear alianzas interempresariales inéditas con miras a imaginar nuevos productos, servicios y procesos. Para lograrlo, algunas organizaciones han optado recientemente por el enfoque de comunidad estratégica, es decir la creación de una estructura de colaboración estratégica interorganizacional puntual, limitada en el tiempo, compuesta de cuadros operativos, profesionales, especialistas e incluso clientes, con el mandato de imaginar e instrumentar innovaciones en los servicios o productos por ofrecer. En este artículo se presenta cómo se desarrolló, y con qué resultados, una primera experiencia de comunidad estratégica en torno a la transformación de la organización laboral en el sector de la salud y de los servicios sociales de Quebec. La comunidad estraté-