

LA GESTION DES CHANGEMENTS RADICAUX

EN G.R.H.

Alain Cosselin, Ph.D.
Professeur agrégé
École des Hautes Études Commerciales (Montréal)
5255 avenue Decelles
Montréal (Québec)
CANADA - H3T 1V6
Tel. (514) 340-6353

ET

André Dupras, M.Sc. (gestion)
Directeur de la rémunération
Groupe Val-Royal

Communication présentée lors du 1er Congrès International de l'Association
Française de Gestion des Ressources Humaines, Bordeaux, 27 - 28 novembre 1990.

INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, la fonction ressources humaines n'a cessé de diversifier son rôle afin de répondre à de nouvelles demandes en provenance de l'entreprise ou de son environnement. L'impact cumulatif de plusieurs changements sociaux, de nouvelles législations, ainsi qu'un besoin grandissant pour une performance organisationnelle plus équilibrée entre l'économie et le social sont à l'origine de cette évolution (Walton et Lawrence, 1985). La prochaine décennie nous annonce une croissance encore plus rapide des changements en gestion des ressources humaines (G.R.H.) tant dans leur nombre que dans leur ampleur (Bourbonnais et Gosselin, 1988). Les attentes envers la fonction ressources humaines sont maintenant celles que l'on attend d'un partenaire stratégique, i.e. développer une nouvelle approche de gestion capable de mieux favoriser l'implantation de la stratégie d'entreprise (Besseyre des Horts, 1988), doter l'entreprise de nouveaux avantages compétitifs liés aux ressources humaines (Ulrich, 1987) et se repositionner dans l'entreprise pour mieux exercer son rôle (Gosselin, 1991). Dans ce contexte, la capacité de gérer le changement est devenue la principale caractéristique des professionnels en ressources humaines performants (Ulrich et coll., 1989).

PROBLÉMATIQUE

On peut donc s'attendre à ce qu'une majorité d'entreprises non seulement révisent leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin de mieux les aligner sur les priorités de l'entreprise mais aussi adoptent de nombreuses pratiques qui se démarqueront nettement des précédentes (Korsek, 1987). Malheureusement,

l'expérience récente a démontré que les services de ressources humaines n'avaient pas toujours eu les succès escomptés en matière de changement dans leurs pratiques. Ils sont encore souvent l'objet de critiques quant à la pertinence de leurs nouvelles pratiques ou de leur impact une fois mises en place (Gosselin et Paine, 1983).

Le problème c'est que l'on en connaît très peu sur les causes de ces difficultés. Jusqu'ici, l'essentiel de la littérature en GRH a surtout insisté sur les facteurs liés au contenu du changement proposé (i.e. mauvais choix des techniques utilisées ou des objectifs poursuivis) et dans une moindre mesure sur les facteurs liés au contexte dans lequel le changement s'opère (i.e. culture d'entreprise déficiente, manque d'appui de la haute direction). Or, la littérature sur les changements planifiés (voir Nord et Tucker, 1987) nous indique au moins deux autres sources potentielles de facteurs: la nature du changement (ex.: son degré de radicalité par rapport à la situation actuelle) et bien sûr les facteurs liés au processus d'implantation (ex.: l'origine du changement ou l'agent de changement). D'ailleurs, ce dernier groupe de facteurs est de plus en plus reconnu comme étant peut-être le plus déterminant car il doit forcément s'adapter aux trois premiers afin d'assurer la mise en oeuvre du changement.

Cette recherche vise donc, dans un premier temps, à analyser l'impact relatif de ces quatre groupes de facteurs sur le succès ou l'échec d'un changement radical en GRH. Nous croyons que la littérature en GRH a surestimé l'impact du contenu du changement et sous estimé les trois autres groupes de facteurs dont particulièrement l'implantation. Dans un second temps, nous désirons pousser l'analyse plus loin et explorer les facteurs spécifiques ou conditions qui semblent les plus déterminants dans le succès des changements radicaux en GRH.

LA RECHERCHE

Compte tenu de la nature exploratoire et descriptive de cette étude, nous devons disposer de trois outils majeurs: (1) une grille d'analyse des facteurs pouvant contribuer au succès ou à l'échec d'un programme RH, (2) une grille nous permettant de juger du succès ou de l'échec du changement radical et (3) un ensemble de cas décrivant l'adoption d'un même changement radical dans des entreprises comparables. Voyons brièvement chacun de ces outils.

(1) Les conditions de succès

Une revue exhaustive de la littérature sur la gestion du changement planifié et sur les pratiques RH concernées nous a permis d'identifier cinquante-cinq (55) conditions de succès qui ont été vérifiées empiriquement ou fréquemment suggérées comme pertinentes à partir d'études de cas. Ces conditions de succès furent regroupées sous chacun des quatre groupes de facteurs.

Parmi les déterminants affectant le succès ou l'échec d'un changement radical, les facteurs liés au contexte de ce changement occupent une place très importante dans la littérature. Il semble que la structure organisationnelle (centralisation, participation, intégration, formalisation) exerce une influence prépondérante sur la capacité d'adaptation d'une entreprise, et donc sur son habileté relative à accepter le changement. Aussi, de nombreuses études (Hage et Aiken, 1979; Kanter, 1983) ont révélé que les événements survenus dans l'entreprise avant le changement ainsi que l'historique du changement dans l'entreprise avaient tous deux un impact important sur les résultats du changement présent. De même, une culture d'entreprise forte et congruente avec le changement devrait en faciliter grandement l'acceptation (Nord et Tucker, 1987). Le même raisonne-

ment fut aussi appliqué dans le cas de la mission et de la stratégie de l'entreprise (Miles et Coll., 1978). Finalement, la taille de l'entreprise a aussi reçu une certaine attention (Stein, 1973). Il est généralement présumé que plus l'entreprise est grande moins elle est flexible face au changement.

Quant à la nature du changement, Tornatzky et Klein (1982) ont fait une synthèse des 75 principales recherches portant sur le sujet. Ils ont identifié plusieurs dimensions des changements qui affectaient leur degré d'adoption mais de façon différente. Par exemple, plus le changement sera complexe dans sa compréhension et son utilisation, plus il sera coûteux et plus il sera radical par rapport à la situation antérieure, moins il sera susceptible d'être adopté. Par contre, plus il sera facile à communiquer, plus il sera visible au plan des résultats et plus il sera divisible en partie afin d'être expérimenté avant son adoption, plus il sera susceptible d'être adopté.

La littérature sur le changement suggère que les changements qui obtiennent du succès tendent généralement à posséder certaines caractéristiques communes quant à la façon dont on a procédé avec l'implantation (Dunn et Swierczek, 1977). De même, les changements infructueux démontrent en général les mêmes erreurs ou une mauvaise application des caractéristiques propres au succès (French et Bell, 1978). La littérature nous indique, qu'en ce qui concerne l'origine du changement, les efforts de changement provenant de l'intérieur de l'organisation sont généralement plus susceptibles d'obtenir du succès. D'autre part, l'agent de changement demeure un élément clé. La plupart des auteurs s'entendent sur le fait que plus l'agent de changement possède du pouvoir, l'exerce de façon participative, est habile dans l'analyse des problèmes et est appuyé par un consultant externe, plus le changement dont il est responsable devrait être un succès.

En ce qui concerne le processus de mise en oeuvre (élaboration, imitation, implantation, stabilisation) les conditions de succès sont nombreuses et ne peuvent être présentées individuellement compte tenu de l'espace restreint de ce texte. Mentionnons par exemple la participation des usagers à l'élaboration du changement ou le fait de laisser expérimenter les usagers avec le changement avant son officialisation.

Quant au contenu du changement et à ses aspects techniques, il est évident que les conditions de succès sont nécessairement étroitement liées au type spécifique de programme RH en question. Pour les fins de cette étude, nous avons choisi de nous centrer sur l'implantation d'une rémunération au mérite et l'évaluation du rendement qui l'accompagne car il existe actuellement une tendance à l'adoption de ces pratiques RH par des organismes à caractère public qui n'avaient jamais expérimenté de tels systèmes antérieurement. Les conditions de succès liées à chacun de ces programmes sont nombreuses et variées. Comme dans le cas précédent, elle ne peuvent être toutes présentes individuellement. Mentionnons, par exemple, que la rémunération au mérite doit s'appuyer sur un climat de confiance dans l'entreprise ou que le système d'évaluation doit résulter d'une analyse approfondie de l'emploi.

(2) Les critères de succès ou d'échec

Selon Legge (1984), les modèles normatifs de changement planifié définissent généralement l'efficacité ou le succès du changement en termes d'atteinte des buts désirés. Par ailleurs, il existe actuellement une tendance à compléter cette première approche par celle de la mesure de la satisfaction des clients du système RH (Beausoleil, 1990). En conséquence, nous avons opté pour une double mesure du degré de succès du changement étudié:

- a) Le nouveau système a atteint les objectifs prévus à l'intérieur des limites (budget, temps) prévues.
- b) Le nouveau système a été accepté par ses clients, qui se sont engagés à le supporter, et est utilisé de façon conforme par ceux-ci.

(3) La base de données

Étant donné les buts de la présente recherche, nous devons disposer d'organisations comparables et ayant implanté récemment une même pratique RH, laquelle représente un changement radical. L'Association des Hôpitaux du Québec (AHQ) nous a permis de trouver ces organisations. En effet, les hôpitaux du Québec ont dû récemment implanter pour la première fois, un système de rémunération au mérite pour les cadres ainsi qu'un système d'évaluation du rendement suite à un décret ministériel en 1985. L'AHQ nous a préalablement identifié trois centres hospitaliers où le changement radical était en voie de succès et trois autres où il était en difficulté. Afin de valider le choix de l'AHQ, nous avons mesuré, à l'aide d'un questionnaire distribué aux personnes interviewées dans chaque centre, le degré de réussite ou de difficulté rencontré lors de l'implantation des nouveaux programmes RH. Des six centres identifiés au départ, un seul n'a pu être confirmé. Nous en avons donc retenu cinq pour constituer l'échantillon de la présente étude. Ils sont de différentes tailles, allant de 150 lits à 1,000 lits, proviennent de diverses régions et le changement est considéré comme radical dans chacun des cas.

Pour recueillir les données nécessaires sur les différentes conditions de succès, nous avons procédé à une analyse exhaustive des documents internes pertinents (politiques, rapports d'activités, correspondance interne, etc.) et à des

entrevues semi-directives en profondeur avec au moins deux individus par centre, soit le principal agent de changement et un utilisateur du système. Les entrevues furent enregistrées et ont duré en moyenne deux heures. Pour chacun des centres, nous avons rédigé une première version du cas qui a ensuite été révisée et corrigée par le responsable du changement jusqu'à ce que le cas corresponde le plus fidèlement possible à la réalité. Nous avons ainsi pu valider nos informations en s'assurant de l'exactitude et de la conformité des renseignements obtenus. Les cas contiennent en moyenne 18 pages.

Compte tenu que les centres hospitaliers sont très comparables et ce, à plusieurs points de vue (ex.: structure, mission), un certain nombre de nos 55 conditions de succès sont devenues non pertinentes car elles ne pouvaient en aucun cas permettre de différencier entre les centres qui sont en voie de succès et ceux qui sont en difficulté. Ainsi nous avons pu réduire notre liste originale à 39 conditions de succès pertinentes, i.e. qu'elles pouvaient potentiellement conduire au succès ou à l'échec de l'introduction de la rémunération au mérite dans le secteur hospitalier.

LES RÉSULTATS

Pour interpréter les résultats de cette recherche, nous avons effectué deux types d'analyse. Nous avons procédé en premier lieu à une analyse horizontale, condition par condition, pour tenter d'identifier l'impact de chacune d'entre elles sur la réussite ou les difficultés rencontrées par le changement dans chaque cas. L'analyse horizontale devait nous permettre de réaliser notre premier objectif qui est de déterminer l'impact relatif des quatre groupes de facteurs sur le succès ou l'échec d'un changement radical en GRH. En deuxième lieu, nous avons procédé à une analyse verticale, cas par cas, pour tenter de

déterminer les facteurs explicatifs les plus déterminants quant au résultat du changement dans chaque cas. Cette analyse verticale vise notre second objectif qui est de faire ressortir, par ordre d'importance, les conditions spécifiques qui semblent majeures dans le succès du changement radical en question.

• L'analyse horizontale

Pour chacune des conditions de succès, nous avons identifié dans chacun des cas si elle était respectée ou non. Ainsi, nous avons été en mesure de procéder à une comparaison entre la proportion (nombre de conditions de succès respectées / nombre total de conditions de succès) de conditions de succès respectées dans les centres où le changement radical était en voie de succès et la proportion de conditions de succès respectées dans les centres où le changement connaissait des difficultés. Nous avons pu effectuer cette comparaison pour chacun des quatre grands groupes de conditions de succès. A l'aide d'un test statistique simple, soit le "Test for significant difference between two proportions" (Bruning, 1977), il a été possible d'établir si la différence observée entre les deux proportions était significative au niveau de confiance de 95%.

Le tableau 1 présente les résultats de ce test statistique. On peut y constater que pour les conditions de succès liées au contexte, à la nature et au processus d'implantation du changement, les proportions de conditions respectées dans les centres en voie de succès sont significativement différentes des proportions de conditions respectées dans les centres en voie de difficulté. Par contre, pour les conditions liées au contenu du changement, il n'y a pas une différence significative entre les centres en voie de succès et ceux en voie de difficulté. Ces résultats confirment notre suggestion à l'effet que la littérature en GRH a surestimé l'impact du contenu du changement sur le succès de ce dernier.

TABLEAU 1

Proportions de conditions de succès respectées pour chaque groupe de facteurs dans les centres en voie de succès et de difficulté.

Conditions de succès	Centres hospitaliers en voie de		Différence entre les proportions
	SUCCES (N=3)	DIFFICULTÉ (N=2)	
Contexte (n=6)	18/18	0/12	$Z = 5.49 > 1.96^*$
Nature (n=6)	15/18	1/12	$Z = 4.01 > 1.96^*$
Processus d'implantation (n=16)	28/48	10/32	$Z = 2.80 > 1.96^*$
Contenu du système d'évaluation (n=7)	13/21	5/14	$Z = 1.79 < 1.96 \text{ n.s.}$
Contenu du système de rémunération (n=4)	3/21	0/8	$Z = 1.52 < 1.96 \text{ n.s.}$

* différence significative à un niveau de confiance de 95%.

• L'analyse verticale

En nous inspirant de l'analyse du champ de force initialement proposé par Lewin (1947), nous avons préparé, pour chaque cas, une liste qui présentait dans un ordre décroissant les conditions de succès ayant été classées par les cadres interviewés comme étant les plus importantes quant à leur impact positif sur l'adoption du changement. De même, une seconde liste fut préparée, pour chaque cas, mais qui contenait cette fois-ci les conditions de succès qui par leur absence ont eu un impact négatif sur l'adoption du changement.

L'analyse de chacun des cas nous a permis de vérifier que tous les centres hospitaliers étudiés ont eu des conditions favorables et des conditions défavorables au changement. Évidemment, les centres en voie de succès ont pu bénéficier

d'un plus grand nombre de conditions favorables alors que l'on observe un plus grand nombre de conditions défavorables dans les centres en voie de difficulté. Cependant, on retrouve également six conditions de succès qui transcendent tous les cas i.e. qu'elles sont présentes dans les centres en voie de succès et sont absentes dans les centres en voie de difficulté. Il s'agit donc des six conditions de succès les plus nettes que nous avons pu retenir de notre ensemble de trente-neuf conditions du départ.

Dans le but de vérifier l'importance relative de chacune de ces six conditions, afin d'être en mesure de les classer par la suite, nous avons tenté d'établir une certaine pondération entre elles. Nous avons ainsi attribué six (6) points à une condition lorsqu'elle était la plus importante des six conditions majeures pour un cas et un (1) point lorsqu'elle était la moins importante. En procédant de la sorte, nous avons obtenu la séquence présentée au tableau 2.

TABLEAU 2

Importance relative des six conditions de succès majeures sur un total possible de 30 points.

1.	(26 points)	L'implication et le support de la direction
2.	(24 points)	L'origine du changement vient de l'interne
3.	(19 points)	Sensibilisation des usagers à l'utilité du changement
4.	(17 points)	La compatibilité du changement avec l'histoire et la culture de l'entreprise
5.	(11 points)	L'acceptation du système d'évaluation du rendement par les usagers
6.	(8 points)	La radicalité du changement par rapport à la situation antérieure.

DISCUSSION

Les résultats de cette recherche démontrent que, dans les cas étudiés, la réussite du changement s'est surtout jouée jusqu'à maintenant au niveau des conditions de succès liées au contexte, à la nature et au processus d'implantation du changement. Ces résultats tendent à supporter les auteurs (Nord et Tucker, 1987) qui mentionnaient qu'une trop grande importance avait été accordée jusqu'à maintenant à la conception du contenu des nouveaux systèmes et qu'une importance accrue devrait maintenant être accordée à l'étude des variables liées au processus d'implantation des changements.

Cette étude nous a également permis d'identifier six conditions de succès qui semblent particulièrement déterminantes. Ce résultat confirme la nécessité pour tous les changements radicaux, en GRH comme dans les autres secteurs, d'être supportés activement par la haute direction de l'entreprise. Intimement liés à cette première condition de succès se retrouvent aussi l'importance de la reconnaissance d'un besoin pour le changement par les usagers et le sentiment partagé que ce besoin origine de l'interne. Le support actif de la haute direction n'est sûrement pas étranger à la présence de cette internalisation du besoin d'adopter le changement en question.

Cette recherche exploratoire apporte un éclairage nouveau et original à la problématique des changements en GRH. Bien entendu, la présente recherche possède une validité externe très limitée. Nous n'avons abordé que deux systèmes en GRH et ce, dans un seul secteur d'activité bien particulier. Il ne faudrait donc pas conclure que les conditions de succès qui ne furent pas soulignées sont marginales dans le succès des innovations en GRH. Avec d'autres systèmes et/ou

dans un autre contexte, ces conditions peuvent devenir déterminantes. D'autre part, les changements radicaux étudiés sont relativement récents (environ 2 ans). Il serait intéressant de poursuivre l'observation pour analyser l'évolution des conditions de succès et leur impact relatif dans le temps. Une dernière limite, mais non la moindre, vient du fait que nos données sont basées principalement sur des entrevues avec un nombre limité de personnes et que l'analyse qui en a été faite repose beaucoup sur le jugement des chercheurs et leurs interprétations des faits.

Malgré ces limites évidentes, cette étude a néanmoins le mérite d'être profondément enracinée dans la réalité et de pouvoir stimuler la réflexion de ceux qui dans d'autres contextes se trouvent confrontés avec les mêmes préoccupations.