

UNE CONDUITE DE CHANGEMENT COMPORTEMENTAL : UN EXEMPLE DANS UNE ENTREPRISE DE GRANDE DISTRIBUTION

Yvan BAREL

Membre du RODIGE, URA CNRS 1527 (I.A.E., Université de Nice-Sophia Antipolis)

RESUME

Cet article présente les résultats d'une expérience de conduite du changement dans une entreprise de grande distribution de 600 salariés. Notre action visait à changer le comportement des individus au travail dans le sens d'une amélioration de la communication interpersonnelle. Deux approches, l'une directive (top-down) et l'autre participative (bottom-up), ont été testées à un niveau cellulaire de l'organisation. Cette recherche a abouti à l'identification de deux variables fondamentales, le style de leadership et les identités au travail, qui permettent de mieux cerner le champ des possibles quant au fond et à la forme des actions envisageables, et donc de réduire les risques inhérents à tout processus de changement.

Devant la multiplicité des modèles de conduite du changement en France et à l'étranger, on peut s'interroger sur les conditions de réussite de ces différents modèles. Une étude empirique réalisée au sein d'une entreprise de grande distribution de six cent salariés nous permet de mieux cerner la problématique. Son responsable des ressources humaines s'était fixé pour objectif l'amélioration de la communication interne au sein de son établissement. Il avait en effet perçu un blocage de l'information descendante et voulait s'en faire une idée plus précise. Par exemple, il avait constaté que certains employés de base n'étaient pas informés de l'ouverture imminente et exceptionnelle du magasin un dimanche. Selon lui, la solution passait par la création ou l'amélioration de supports d'information.

Nous avons avec son accord effectué un diagnostic à l'échelle de l'établissement qui a conduit à une reformulation du problème. La coupure d'information évoquée par le responsable des ressources humaines, qui a été localisée au niveau des chefs de rayon (ou «middle-managers»), n'était en fait que la facette apparente d'un problème plus complexe mettant au premier plan des aspects d'ordre relationnels. Le niveau de satisfaction des employés de base, leur effort pour cap-

ter l'information générale ainsi que leur représentation de l'image de l'entreprise dépendaient de manière très étroite du style de management de leur supérieur hiérarchique direct c'est-à-dire de leur chef de rayon. L'approche instrumentale de la communication préconisée par le responsable des ressources humaines était par conséquent inadaptée.

Adhérant aux résultats de notre analyse, il nous a donné toute latitude pour améliorer la communication entre les différentes catégories d'acteurs composant la cellule organisationnelle de base qu'est le rayon. Le type de changement étudié ici est donc, pour reprendre une terminologie du courant de l'Organizational Development (O.D.), un changement d'ordre 1, «à l'intérieur des cadres déjà acceptés», par opposition au changement d'ordre 2, qui implique des ruptures majeures, comme par exemple une nouvelle structure ou une nouvelle mission pour l'organisation (BARTUNEK J.M. and LOUIS M.L. [1988]).

Nous présenterons la démarche de conduite du changement en distinguant les origines théoriques et les principaux résultats.

UN CADRE THÉORIQUE POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La volonté de conduire un changement dans une organisation amène à se poser au moins trois questions :

- à quel niveau de l'organisation la tentative de changement doit-elle commencer ?
- est-ce que la démarche de conduite du changement doit plutôt être descendante (top-down) ou plutôt ascendante (bottom-up) ?
- quelles seront ses principales phases ?

Une revue de la littérature montre que les deux premières questions sont peu abordées directement, contrairement à la troisième qui a donné lieu à d'amples développements.

L'ampleur initiale du changement

Lorsqu'on vise un changement à l'échelle de l'organisation toute entière, il est possible d'initier le changement soit dans toutes les cellules de responsabilité à la fois (le changement global), soit dans seulement quelques unes d'entre elles (le changement local), ou encore de manière mixte (le changement coordonné).

Le changement global

Le changement global développé par le courant de l'Organizational Development (O.D.) se définit comme une tentative planifiée, dirigée et conduite depuis le sommet pour introduire un changement dans tout le système en même temps (BECKHARD R. [1969]). L'O.D. postule que la réussite du changement repose sur le choix de la bonne solution au problème. La résistance au changement est alors assimilée par l'état-major à une incompréhension des bienfaits de la nouvelle conception. En réalité, elle résulte du sentiment par les acteurs d'être excessivement programmés. Comme le dit M. Crozier ([1991], p. 67), «le consensus n'est pas un préalable à l'action; mais au contraire le résultat d'une action». Cette stratégie d'immersion totale n'est pourtant pas aussi dépassée qu'on pourrait le penser comme le montre aussi bien des contributions théoriques que des cas d'entreprise récents (KANTER R. M., STEIN B.A. et JICK T.D. [1992]; SANTILLI G.C. [1993]).

Le changement local

Substantiellement intégré dans l'O.D., les contraintes de durée et la planification des efforts dans le temps restent néanmoins insuffisantes

face à la complexité de la réalité. Quel que soit le soin pris à élaborer un projet global, celui-ci peut comporter des zones mal éclairées ou inaperçues que seule une pratique locale permet de déceler et d'évaluer. Le changement local est envisagé comme une expérience dont les leçons serviront ensuite à une extension à l'ensemble de l'organisation («*processus en tâche d'huile*»). La difficulté réside dans la sortie du champ de l'expérimentation. D'où l'importance de l'articulation de la démarche dans le temps, entre le niveau local et le niveau global. C'est cette mise en cohérence diachronique que décrit R. Sainsaulieu [1987]. Elle passe par cinq étapes : l'«*émergence*» d'identités sociales nouvelles, la «*reconnaissance*» des logiques ainsi progressivement qui émergent, la «*confrontation*» des logiques nouvelles, l'«*apprentissage*» culturel du changement des représentations, l'«*institutionnalisation*» qui permet de fixer le nouveau modèle d'organisation. D'autres chercheurs tentent de concilier cette réalisation limitée avec un engagement du reste de l'organisation.

Le changement coordonné

Le changement coordonné innove par rapport au changement local en situant une action horizontale (impliquant l'équipe de direction) beaucoup plus tôt dans le temps c'est-à-dire dès la phase d'expérimentation, alors qu'elle avait lieu seulement en phase de généralisation dans le «*processus en tâche d'huile*». Les expériences de H. Savall et V. Zardet [1989], ont montré que le pari d'accroissement progressif d'alliés dans l'entreprise par rapport au projet de changement n'était pas souvent tenu. Certains membres de l'encadrement adoptaient même des attitudes hostiles provoquant des effets très dommageables sur l'efficacité de l'intervention. C'est pour parer au risque d'échec qu'ils jugeaient élevé dans cette approche, qu'ils ont développé le «*processus HORIVERT*». Séduisant dans son principe, il nous semble cependant risqué pour une direction. En effet, l'engagement de changement global qu'il prend est lourd de menaces d'échec ou d'enlèvement progressif. Nous pensons plutôt qu'il est préférable de procéder par incrémentalisme afin de graduer la prise de risque de la direction qui ne doit pas «*perdre la face*» (LINDBLOM C. [1959]; QUINN J.B. [1980]).

Nous posons donc comme postulat que la démarche en «*tâche d'huile*» est la méthode la plus efficace pour introduire un changement de manière graduelle. Le micro-espace choisi comme lieu de notre expérimentation a été le rayon. L'enquête préalable sur la communication à l'échelle de l'hypermarché avait en effet révélé essentiel ce niveau cellulaire de l'organisation. Il

est évident qu'une telle approche n'est pas purement locale puisqu'elle a été initiée et suivie par le responsable des ressources humaines. Néanmoins, étant donné que seul l'objectif général d'amélioration de la communication était assigné, le choix de sa déclinaison au niveau local et la méthode utilisée nous étant totalement dévolue, nous pensons que l'accent mis sur l'expérimentation locale est dominant ici.

Le sens de la conduite du changement

Il s'agit de savoir si le changement doit être conduit dans le sens hiérarchique habituel (top-down) ou bien s'il doit privilégier l'émergence d'alternatives proposées par les employés de base (bottom-up).

La démarche descendante

La démarche descendante est plutôt d'inspiration nord-américaine. Malgré les travaux fondateurs de K. Lewin [1948] et de L. Coch et J.R.P. French [1958], il semble en effet que *«l'on mette beaucoup plus l'accent sur la participation des travailleurs au processus de décision dans certains pays européens qu'aux Etats-Unis»* (SCOTT W.R. [1987]). Le mythe du leader («lone pioneer», «rugged individualist», «business hero», etc.) capable d'entraîner les autres derrière lui pour provoquer le changement semble fermement enraciné dans la culture américaine (GARFIELD C. [1992]). Par exemple, R.M. Kanter et alii [1992] définissent trois catégories d'acteurs impliqués dans le changement : les stratèges, les organisateurs et les destinataires. Les premiers sont responsables de la conception du changement, les seconds de la mise en oeuvre et les troisièmes sont plutôt décrits comme des freins au changement. Une phrase très significative des auteurs dévoile les fondements réels de la démarche : *«dès le début, il faudrait leur laisser quelques options locales ou quelque contrôle local sur les détails du changement»*. La prise en compte des aspirations des destinataires du changement ne ressort donc pas comme un élément central. Il s'agit en fait pour les leaders de convaincre les «changés» du bien-fondé des actions entreprises. Sans nier l'importance éventuelle du phénomène de leadership, il faut, selon nous, élargir les possibilités en reconnaissant, comme R. Sainsaulieu [1992], que l'acteur de changement peut, selon les cas, être un personnage charismatique, ou un groupe de l'organisation en mouvement, ou une équipe d'experts intervenants.

La démarche ascendante

Par opposition à la démarche descendante, la démarche ascendante (K. LEWIN; L. COCH et J.R.P. FRENCH) consiste à centrer la démarche sur les échelons situés les plus bas dans la hiérarchie de l'entité analysée. Elle peut concerner aussi bien la formulation du problème que l'élaboration des plans d'action censés y remédier. Cela peut même aller jusqu'au choix du thème du changement. L'expérience de L. Coch et J.R.P. French [1958] est l'une de celles qui ont le plus valorisé la démarche bottom-up. Ces auteurs ont eu à résoudre un problème de résistance, de la part des ouvriers, face à l'introduction de changements technologiques inévitables. Ils essayèrent trois méthodes : l'implantation directe avec information des ouvriers; la participation indirecte (représentants du personnel) à la planification de l'implantation; la participation directe. Cette dernière méthode fut la meilleure : elle suscita le moins de tensions et la plus grande vitesse de réapprentissage. La conclusion issue de cette expérience fut la suivante : plus une équipe participe largement aux prises de décision concernant le changement, meilleure sera l'application de ce dernier.

Le tableau suivant exprime la distinction entre les deux méthodes que nous avons utilisées dans le cadre de notre étude empirique au sein des deux rayons dont leur chef s'était porté volontaire au projet que nous avons intitulé *«Communiquer pour plus d'efficacité»*.

Notre idée de départ visait à tester ces deux approches au sein de deux rayons dans la mesure où, en référence notamment aux travaux de L. Coch et J.R.P. French, nous pensions que la réussite du changement se situait dans le sens, descendant ou ascendant, de la démarche. L'hypothèse formulée était la suivante : l'approche bottom-up est plus longue mais moins risquée que l'approche top-down.

Les Etapes du changement

Contrairement à ce qui précède, les modèles relatifs à la gestion du changement sont nombreux et nous ne donnerons donc que quelques exemples. Comme E. Alsène et H. Denis [1991], il nous semble possible de distinguer trois catégories de modèles : les modèles technico-économiques, psychosociaux et à deux niveaux.

	DEMARCHE DESCENDANTE (TOP-DOWN)	DEMARCHE ASCENDANTE (BOTTOM-UP)
Feed-back (ou retour d'informa- tion sur le diagnostic)	Les employés sont informés du résultat de l'enquête à travers les propos oraux du chef de rayon (le rapport écrit est cependant à leur disposition).	Les employés sont informés du résultat de l'enquête par une brève synthèse écrite. Celle-ci est modifiée en cas de remarques ou de désaccords de leur part. Le but est en effet d'obtenir un "effet-miroir" c'est-à-dire un diagnostic conforme à la vision des acteurs.
Recherche de solutions	Les employés n'interviennent pas dans la recherche de solutions. Elle est effectuée par le chef de rayon et le chercheur.	Les solutions mises en oeuvre sont le fruit d'une négociation entre le chef de rayon et son équipe. Le rôle du chercheur est celui d'intermédiaire.
Lancement des plans d'action	Au cours d'une réunion, le chef de rayon lance lui-même les opérations d'amélioration par une déclaration d'intention à l'ensemble de ses employés.	Le rôle du chercheur consiste à informer les employés qu'un accord global a été trouvé sur la solution à mettre en oeuvre pour résoudre tel ou tel problème.

Les modèles technico-économiques

Les modèles technico-économiques sont «les plus anciens et les plus répandus». Ils s'articulent essentiellement autour de critères économiques et techniques. Les aspects humains mis en jeu dans le changement n'ont qu'une place limitée et instrumentale : l'intendance suivra !

Les modèles psychosociaux

Au contraire des précédents modèles, des conceptions se sont développées, dans la continuité de l'école de relations humaines, qui «mettent l'accent sur le facteur humain» : les modèles psychosociaux. Ces modèles se fondent sur l'analyse sociologique des résistances au changement. Il est à la fois question de vaincre les inerties, de surmonter les résistances, de faciliter l'appropriation des nouveaux modes de management et de motiver en faveur du changement. De nombreux écrits (PHILLIPS J R. [1983], BEATTY C. A [1987], etc.) traitant du changement contiennent une pléthore de modèles variés qui ne sont que de simples amplifications du modèle séminal de K. Lewin [1951] enrichi par E. H. Schein [1992]. En d'autres termes, on retrouve les différentes phases du processus humain de changement identifiées par le premier auteur c'est-à-dire les phases de «dégricollisation» (ouverture au changement), de «déplacement» (changement proprement dit) et de «recristallisation» (stabilisation du changement).

E. Alsène et H. Denis [1991], pour leur part, s'interrogent sur l'approche de K. Lewin. Ils remarquent que les trois phases identifiées par celui-ci caractérisent le processus humain de changement et non le processus de gestion du changement. En d'autres termes, le problème est peut-être davantage de savoir comment les solutions techniques et sociales ont été conçues et mises en oeuvre pour aider à franchir les trois phases du processus humain de changement, plutôt que d'identifier quelles modalités de gestion ont été appliquées relativement à chacune des phases en question. Par conséquent, ces modèles, tout en soulignant l'importance du facteur humain, en arrivent parfois à oublier la dimension technique du projet. D'où l'idée d'une synthèse.

Les modèles à deux niveaux

Les modèles à deux niveaux qui tentent une conjugaison des deux dimensions propres à un projet sont les plus récents. C'est le cas par exemple du modèle de E. Alsène et H. Denis [1991] selon lequel des «modalités stratégiques d'accompagnement» sont mises en oeuvre tout au long du processus pour permettre à la «stratégie de changement technologique» d'aboutir. Les auteurs soulignent que la représentation en arborescence (voir figure 1) qu'il donne à leur modèle «ne signifie pas qu'il y ait développement linéaire de chacune des branches.... Chaque branche croît

en intégrant le développement réel ou virtuel des autres branches».

(extrait de ALSENE, E. et DENIS, H. : «Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique», *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1991, p. 41)

Cependant, cette représentation arborescente apparaît peu systémique. Le terme d'«accompagnement» est à ce propos significatif quant au manque d'intégration entre les actions menées. L'interaction entre les deux niveaux de préoccupation (technique et humaine) n'est guère décrite. Or, elle nous paraît fondamentale. L'approche intégrée de la conduite du changement que nous avons développée dans notre étude empirique a réuni les trois dimensions suivantes :

- la dimension technique : l'objectif contracté avec le responsable des ressources humaines est l'amélioration de la communication interpersonnelle dans une perspective de performance économique;

- la dimension sociologique : il s'agit de mettre en évidence la réalité des identités au travail selon R. Sainsaulieu [1985] c'est-à-dire d'appréhender la place que représente le travail dans le système de valeurs des acteurs. A partir d'un grand nombre d'observations faites de 1960 à 1970, cet auteur a en effet identifié quatre modèles de normes et de valeurs différents. A titre d'exemple, le modèle de «retrait» concerne les personnes qui ont peu d'amis parmi les collègues, qui ont des relations superficielles dans le travail et qui attendent un chef à la fois compréhensif et responsable, voire autoritaire. Le travail est surtout une nécessité économique. Notre diagnostic à l'échelle de l'entreprise a permis d'affiner cette catégorie en distinguant ce que nous avons appelé les «retraits amers» des «retraits satisfaits». Dans les deux cas, les acteurs ont leurs centres d'intérêt situés en dehors du travail. Mais, cette position est la résultante d'un style de management peu conforme à leurs attentes pour les premiers, tandis qu'elle est délibérée pour les seconds.

- la dimension psychologique : il s'agit d'identifier le style de leadership.

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Trois étapes étaient prévues au sein des deux rayons pilotes :

- un diagnostic socio-organisationnel principalement inspiré des travaux de M. Crozier, de R. Sainsaulieu et de P. Bernoux (ce travail a permis,

grâce à l'identification d'indicateurs et à leur mesure, de positionner l'état de chaque rayon tant sur le plan technico-économique qu'humain);

- un plan d'action visant à introduire un changement (c'est à ce niveau que se distinguent les deux approches bottom-up et top-down que nous testons);

- une évaluation du changement à partir de la mesure des indicateurs initialement définis.

Au sein des deux expérimentations locales que nous présentons maintenant, deux variables qui se sont révélées fondamentales dans le processus de changement seront mises en évidence : le style de leadership et les identités au travail. En outre, nous utiliserons la terminologie de D. Boddy et D.A. Buchanan [1986] pour distinguer le fond (les «aspects substantifs») et la forme (les «aspects procéduraux») du changement.

L'approche bottom-up

Le rayon étudié était un stand de produits frais dont l'activité principale consistait à garnir un long présentoir et à servir les produits aux clients. L'équipe était composée d'un chef de rayon et de neuf vendeuses.

Les principaux résultats du diagnostic local

Le style de leadership

D'importants problèmes de communication entre le chef de rayon et son équipe existaient. Trois résultats issus d'une grille d'évaluation du style de management exprimant à la fois la position du chef lui-même et celle du jugement cumulé des vendeuses permirent d'apprécier le profond décalage de perception de l'état de la communication entre les deux parties. Pour une majorité de vendeuses, le chef de rayon «ne sait pas du tout écouter», «n'a pas du tout un tempérament de meneur», et «n'est pas du tout franc dans ses relations», alors que parallèlement le chef s'estimait plutôt performant sur ces trois aspects.

Son management était ce qu'on pourrait appeler un «management par la peur». Cette dernière se retrouvait dans son attitude vis-à-vis :

- des supérieurs hiérarchiques : le chef de rayon interprétait de manière stricte le règlement intérieur et ne s'aventurait jamais à contrer les opinions ou les principes de ses supérieurs par crainte de perdre son emploi;

- des subordonnés : il avait un style de management fondamentalement autocratique et occultait complètement les projets personnels de son équipe par crainte de perdre la maîtrise de ses employés;

- de l'organisation du travail : il ne partageait

pas le pouvoir (par exemple, il refusait l'idée d'un second de rayon) par crainte de perdre la propriété du fruit de son travail;

- de lui-même : il n'acceptait pas la remise en cause de ses idées ou de ses principes.

Les identités au travail

Une très large majorité de l'échantillon occupait résolument une position de «retrait amer» à cause de l'attitude autocratique de leur chef direct.

Deux facteurs importants en faveur d'une action volontariste de changement ont été identifiés :

- le premier concernait la nature du travail : les employées effectuaient une activité spécifique de découpe et de vente qui ne pouvait être accomplie que par un personnel qualifié. Le fait rassurant de ne pas être aussi facilement interchangeable que les autres employés des différents rayons s'était traduit par un fort attachement, non pas affectif mais rationnel, de la quasi-totalité de l'équipe au rayon actuel;

- le second concernait le style de management du chef : l'insatisfaction de la situation relationnelle avec leur supérieur hiérarchique (que certaines vendeuses ont qualifié d'«intenable») était de nature à créer une attitude favorable vis-à-vis du changement.

L'échec de la conduite du changement

Les «aspects substantifs» du changement

Le changement était particulièrement difficile à réaliser. D'abord, parce qu'il s'agissait de changer de manière radicale le style de management du chef de rayon. Ensuite, parce qu'une divergence fondamentale existait entre la réalité du management pratiqué et l'image que le chef en avait (par exemple, son volontariat à notre projet s'expliquait par le fait qu'il pensait que la communication entre lui et son équipe était bonne et que, par conséquent, les résultats de l'enquête seraient valorisants pour lui). Afin de soumettre le chef de rayon à un déséquilibre suffisant pour déclencher un processus d'adaptation (phase de «*décrystallisation*» selon K. Lewin), nous avons dressé une liste d'une vingtaine de problèmes très concrets. Celle-ci a largement été nourrie par l'analyse sociologique des zones d'incertitudes (CROZIER M. [1977]) qui a mis en évidence le fait que, en réaction à l'attitude leur chef, les vendeuses exploitaient leurs marges de manoeuvre dans un sens contraire aux intérêts économiques

du rayon. Voici, à titre illustratif, quelques exemples des problèmes regroupés par catégorie :

- l'organisation du travail : fermeture trop précoce du stand par les vendeuses au détriment du service au client; négligence des vendeuses vis-à-vis du «stand à thème» (celui-ci correspondait à une place relativement limitée du stand où la spécialité culinaire - le thème - était hebdomadairement renouvelée. Ce dispositif nouveau avait été introduit sur une initiative personnelle du chef de rayon quelques semaines seulement avant le début de notre enquête); etc.

- la gestion des ressources humaines : changement refusé des créneaux horaires entre collègues; absence totale de choix concernant les dates de congés payés; etc.

- l'information du personnel : manque d'informations sur le contenu des livraisons quotidiennes; etc.

Les «aspects procéduraux» du changement

Conformément aux principes de la démarche bottom-up, la liste des problèmes identifiés a, dans un premier temps, été approuvée par l'ensemble des vendeuses dans le but d'obtenir un «*effet-miroir*». Dans un second temps, la liste, très sensiblement modifiée suite aux remarques des vendeuses, a été remise et commentée personnellement au chef de rayon. Il s'agissait d'un moment charnière puisque l'enjeu consistait à obtenir son aval motivé pour améliorer la communication existante. Finalement, ce qu'H. Savall et V. Zardet [1989] appellent le «*choc culturel*» a été trop fort. Le chef de rayon n'a pas du tout adhéré au feed-back du diagnostic établi, rejetant sur l'attitude des vendeuses le fait que (selon ses propos) ses «*messages ne sont apparemment pas bien passés*». Il considérait en effet que «*la captation d'information dépend de la volonté de la personne*» (i.e. du récepteur). Malgré tout, le chef de rayon s'était déclaré, mais sans conviction, favorable à la poursuite de l'expérience. Celle-ci consistait d'abord à recueillir les solutions avancées par les vendeuses, puis à trouver, dans un processus itératif, un terrain d'entente avec le chef.

«*Ça ne servira à rien*» était le discours ambiant qui régnait à propos de notre projet aussi bien chez les vendeuses que chez le chef de rayon. Les premières parce qu'elles considéraient l'attitude du chef comme «*obstinée*» et «*inflexible*». Le second parce que, selon ses propos, «*le poids des habitudes*» et «*l'esprit de fonctionnaire*» de son équipe constituaient un obstacle insurmontable à toute tentative visant à introduire une nouveauté. Comme le dit P. Bernoux [1985], «*... à un moment donné, un individu ou un groupe ne peut imaginer*

une situation très différente de celle dans laquelle il est et qu'il a vécue jusque-là». Il s'agissait par conséquent de «produire de la représentation» pour provoquer le changement (GUYON C. et MARTIAL P. [1992]).

Le diagnostic avait permis de mettre en évidence un problème très symbolique qui soulevait une vive insatisfaction chez les vendeuses : le «stand à thème». Ce sentiment avait été confirmé à l'occasion de la réunion regroupant la totalité des vendeuses que nous avons animée dans le but de faire participer les acteurs à l'élaboration des solutions. Unanimement décrit comme «l'idée du chef», la résolution de ce problème aurait pu servir de déclencheur d'une situation considérée par tous comme bloquée. L'obstacle résidait en fait dans la remise en cause d'une initiative dont le chef de rayon avait été l'unique instigateur.

Afin de réduire les probabilités d'échec de notre action qui s'avérait très délicate, nous avons préféré commencer par un problème moins impliquant pour le chef sur le plan affectif. Notre objectif était en effet de créer progressivement des signes de bonne volonté de part et d'autre afin de favoriser l'émergence d'un climat de confiance. Dès que ce dernier aurait été atteint, la résolution du problème majeur du «stand à thème» aurait pu être abordée. Notre choix s'est alors porté sur le problème mineur de la liste des livraisons quotidiennes que les vendeuses avaient unanimement, mais sans enthousiasme, réclamée (cette liste leur permettait de mieux organiser la répartition des produits sur le stand). Cette modeste attente avait, pour plusieurs raisons, les meilleures chances d'être satisfaite par le chef de rayon :

- il n'y avait aucun aspect de revendication sociale dans cette requête;
- ce problème ne soulevait aucun engagement émotionnel fort, aussi bien chez les vendeuses que chez le chef;
- ce problème avait déjà été évoqué et, très provisoirement, résolu (cette liste avait été fournie l'année précédente par le chef de rayon à son équipe pendant une semaine, puis sans explication, il avait cessé de le faire).

Malgré son assentiment en faveur de cette action, le chef de rayon ne communiqua pas cette liste à son équipe. En fait, le chef avait, suite au retour d'information sur le diagnostic, complètement modifié sa position officielle par rapport au thème de la communication. Le discours «il faut communiquer» s'était subitement transformé en «trop communiquer, c'est mauvais».

Il convenait pour sortir de cette situation bloquée de faire intervenir la hiérarchie supérieure. Les propos du responsable des ressources

humaines n'y firent rien. Un levier plus efficace était probablement le chef de secteur (en d'autres termes, le supérieur hiérarchique direct du chef de rayon) dans la mesure où son poids dans l'entretien d'évaluation est prépondérant. Mais celui-ci ne manifesta que de la solidarité envers son collaborateur. Quant au directeur du magasin, il ne souhaita pas prendre position. «Le processus en tenaille», prôné par H. Savall et V. Zardet [1989], qui consiste à agir sur le responsable (refusant toute idée de changement) au moyen de pressions venant de l'aval et de l'amont, n'a donc pu être mis en oeuvre.

L'approche top-down

Le rayon étudié était un rayon de produits d'entretien dont l'activité principale consistait à remplir les linéaires des produits en question. L'équipe était composée d'un chef de rayon, d'un second de rayon et de six manutentionnaires.

Les principaux résultats du diagnostic local

Le style de leadership

La communication entre le chef de rayon et son équipe était excellente. Ce chef accordait beaucoup d'importance à l'écoute des autres. Les caractéristiques organisationnelles contraignantes (les manutentionnaires travaillaient de 3h à 9h pour garnir les rayons, tandis que le chef arrivait à 8h) l'avait conduit à organiser son propre système de communication qui se traduisait par :

- des discussions individuelles systématiques avec chacun de ses employés dès son arrivée (dans les rayons);
- le partage quotidien des pauses avec son équipe;
- le déroulement de la plupart des réunions hebdomadaires, non pas dans la salle prévue à cet effet (qui présentait l'inconvénient de se situer relativement loin du lieu effectif de travail des manutentionnaires) mais dans la salle de pause : «La réunion n'est pas un lieu ou un cadre, c'est une information, un échange», disait-il.

Cette organisation de la communication avait permis au chef de rayon d'identifier très précisément les projets personnels de chacun de ses collaborateurs afin de mieux y répondre. Par exemple, il accordait chaque année quatre semaines consécutives de congés à un manutentionnaire (pratique peu appréciée par son chef de secteur) qui, pour des raisons familiales, y était fortement attachées.

Ce chef de rayon avait donc, contrairement au cas précédent, une attitude ouverte, conciliatrice et innovatrice.

Les identités au travail

Tous les manutentionnaires du rayon occupaient une position de «retrait satisfait». Leurs centres d'intérêt se situaient résolument en dehors de l'entreprise (famille, sport, ...). La promotion indiciaire et statutaire ne faisaient pas partie de leurs objectifs. La prise de responsabilité était unanimement évitée au bénéfice d'une certaine sécurité dans le travail. La seule chose qui les intéressait était la double possibilité d'obtenir une journée de congés pour des raisons exceptionnelles (cérémonies de mariage ou de baptême, ...) et de choisir (dans la mesure du possible) leurs dates de congés payés. Le chef de rayon satisfaisait de son mieux ces deux attentes, si bien que, par exemple, l'idée d'un leader informel était rejetée dans la mesure où l'hégémonie d'un chef de rayon particulièrement apprécié risquait d'en être affectée.

Le succès de la conduite du changement

Les «aspects substantifs» du changement

Le style de management très apprécié du chef se traduisait par l'exploitation des marges de manoeuvre des manutentionnaires dans l'unique sens des intérêts économiques du rayon. L'absence de problèmes émanant du style de management du chef nous amena à nous intéresser à l'attitude de retrait des manutentionnaires que le chef de rayon regrettait quelque peu : «S'ils font bien leur travail, c'est seulement pour éviter que je leur fasse des remontrances... En fait, ils se désintéressent complètement des projets et des performances du rayon». Par exemple, le chiffre d'affaires du rayon, information quotidienne pourtant à leur entière disposition, n'était jamais consulté.

«On ne peut pas motiver les individus mais seulement créer les conditions de cette motivation» (THEVENET M. [1992]). Cette position fut le point de départ de notre réflexion. Il apparaissait en effet impossible de forcer les individus à s'intéresser aux aspects économiques et commerciaux de leur rayon ainsi qu'à ses résultats. Aussi, nous avons contourné l'obstacle d'une double manière :

- il s'agissait d'abord de montrer aux manutentionnaires l'importance de leur rôle dans les performances du rayon dans la mesure où ils avaient tendance à largement le sous-estimer. C'est pourquoi, à partir de l'analyse sociologique des marges de manoeuvre des manutention-

naires, nous avons identifié une tâche qui avait un impact particulièrement fort sur le chiffre d'affaires : la passation de commandes. Nous avons dès lors mis en avant cette opération quotidienne afin de les motiver à réduire le nombre de ruptures de stock en rayon. Le coût moyen d'une telle rupture était évalué à 100 francs par produit en termes de chiffre d'affaires. Or, le taux de rupture initial imputable aux manutentionnaires s'élevait en moyenne à trois pour cinq cents commandes passées chaque jour, ce qui correspondait à une perte annuelle d'environ 90000 francs;

- il s'agissait ensuite de permettre aux manutentionnaires de mesurer les conséquences économiques de leur effort au travail. Le chiffre d'affaires quotidien du rayon n'était pas suffisamment significatif. Aussi, nous avons effectué une traduction dans «le langage de l'autre» (WATZLA-WICK P. [1980]) en passant à un indicateur beaucoup plus compréhensible pour eux : le classement (en termes de chiffre d'affaires) de leur sous-rayon par rapport aux sous-rayons comparables de la société (chaque manutentionnaire est en effet responsable d'une partie d'un rayon). Nous avons donc suggéré au chef de rayon de proposer à ses employés de se comparer à d'autres employés, au même niveau de responsabilité, plutôt que de suivre directement l'amélioration d'un chiffre abstrait pour eux (le chiffre d'affaires du rayon).

Notre objectif était par conséquent de mobiliser les manutentionnaires à la tâche de passation de commandes et de les inciter à vérifier l'impact de leur action sur le chiffre d'affaires de leur sous-rayon.

Les «aspects procéduraux» du changement

Les attentes de l'équipe étant quasiment nulles, il s'agissait de produire le changement en jouant sur la dimension affective, seul levier utilisable au vu de l'analyse des identités au travail et du style de leadership. Nous avons alors conseillé au chef de rayon de mettre l'accent sur cette dimension, ce qu'il accepta.

Une réunion spécialement consacrée au lancement du projet eut lieu. Elle suivit deux étapes : la première, essentielle, concerna l'utilisation du levier affectif par le chef de rayon; la seconde traita d'une formation à la technique de passation de commande.

Le chef de rayon, tout en adoptant le ton habituel de ses messages (absence de dramatisation), utilisa principalement les deux ressorts possibles du levier affectif :

- l'attachement au chef, en soulignant que du

fait des difficultés économiques générales, sa situation personnelle dépendait fortement de leur contribution. «*Evitez de me faire virer*», leur dit-il avec humour;

- l'estime du chef pour ses collaborateurs, en ne niant pas la difficulté de l'effort qui les attendait mais en leur affirmant que les bons manutentionnaires, dans le magasin, passaient les commandes correctement.

Nous avons ensuite organisé une formation à la passation de commande, en présence du chef de rayon. Nous avons tenté d'expliquer comment chaque manutentionnaire pouvait tirer parti des statistiques mises à jour quotidiennement (par exemple, ventes par produits de la semaine écoulée...). Manifestement, du fait de leur faible niveau d'instruction (ou de notre faible efficacité pédagogique), ils n'ont pas compris comment utiliser ces outils, alors même qu'ils ont réussi ultérieurement à diminuer le nombre de ruptures !

Le résultat de la réunion nous laissait quelque peu sceptique quant au succès de l'opération. En effet, si d'un côté, l'adhésion au projet (qui en fait était une adhésion à la personnalité du chef) ne faisait pas de doute, d'un autre côté, les manutentionnaires n'avaient toujours pas maîtrisé le mécanisme technique de passation de commandes. Pour compenser cette déficience, ils ont eu recours à une action que nous n'avions pas envisagée, celle de passer les commandes sur le lieu même des rayons afin d'apprécier l'état de remplissage réel des étagères. Une dynamique avait donc été enclenchée par le processus puisque les acteurs ont été conduits à inventer leur propre solution pour atteindre l'objectif fixé, démontrant par là-même l'absence de «one best way» et l'existence d'une part d'imprévu inhérente à toute action de changement. Les manutentionnaires avaient de leur seule initiative écourté le temps de pause pendant lequel ils avaient, comme la très grande majorité de leurs collègues du magasin, l'habitude de passer les commandes. En outre, ils demandaient spontanément les

résultats du nombre de ruptures (global pour le rayon) à leur chef. La comparaison des statistiques calculées dans les deux mois précédant le lancement de l'action et deux mois plus tard, montrait une division par trois du nombre de ruptures. Enfin, ils commençaient à parler du classement de leur sous-rayon. Il convient de préciser que le chef ne manquait pas d'introduire opportunément ce sujet dans ses discussions avec eux.

CONCLUSION

Une démarche expérimentale à un niveau cellulaire de l'entreprise a permis de montrer que l'approche bottom-up n'est pas forcément supérieure à l'approche top-down : la première a échoué tandis que la seconde a produit d'excellents résultats aussi bien sur le plan économique que humain ! Il n'existe donc pas dans l'absolu une démarche supérieure à une autre dans la mesure où les acteurs exercent consciemment ou inconsciemment une influence déterminante sur le processus de changement mis en oeuvre. Deux variables importantes qui interviennent de manière décisive dans ce processus ont été identifiées : le style de management et les identités au travail. Le succès constaté dans l'application de la méthode top-down s'explique d'une part, par le charisme du chef de rayon et d'autre part, par la position de «retrait satisfait» de l'ensemble des manutentionnaires du rayon qui n'éprouvaient absolument pas le besoin de participer à la conception d'un quelconque projet de changement.

Il faut par conséquent se préserver des a priori et des solutions plaquées. Tout diagnostic socio-organisationnel effectué dans une perspective dynamique mérite d'être enrichi à la fois de l'analyse du style de management du chef et des identités au travail des acteurs qui lui sont hiérarchiquement subordonnés d'une manière telle que le champ des possibles quant au fond et à la forme des actions envisageables soit mieux défini.

BIBLIOGRAPHIE

- ALSENE, E. et DENIS, H. [1991], «Un modèle d'analyse des pratiques complexes de gestion du changement technologique», *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- BARTUNEK, J.M. and LOUIS, M.L. [1988], «The interplay of organizational development and organizational transformation», *Research in Organizational Change and Development*, pp. 97-134.
- BEATTY, C.A. [1987], *The implementation of technological change*, Industrial Relations Centre, Queen's University, Kingston (Ontario).
- BECKHARD, R. [1969], *Organizational Development : strategies and models*, Addison-Westley, Reading, Mass.
- BERNOUX, P. [1985], *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil, 3ème édition.

- BODDY, D. et BUCHANAN, D.A. [1986], *Managing New Technology*, Basil Blackwell, Oxford, (G-B).
- COCH, L., FRENCH, J.R.P. [1958], «Overcoming resistance to change», in E. Maccoby et alii, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- CROZIER, M. [1991], *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. [1977], *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- GARFIELD C. [1992], *Second to none*, Business One Irwin, Homewood.
- GUYON, C. et MARTIAL, P. [1992], «Le tableau de bord, outil de changement culturel du service public ?», *Revue Brises du CNRS*, n° 17.
- KANTER, R.M., STEIN, B.A. & JICK, T.D. [1992], *The challenge of organizational change*, The Free Press.
- LEWIN, K. [1948], *Resolving social conflicts*, New York, Harper and Row.
- LEWIN, K. [1951], *Field theory in social science*, New York, Harper and Row.
- LINDBLOM, C. [1959], «The science of muddling through», *Public Administration Review*, vol. 16, Printemps.
- PHILLIPS, J.R. [1983], «Enhancing the effectiveness of organizational change management», *Human Resource Management*, n° 22, 1/2.
- QUINN, J.B. [1980], *Strategies for change : logical incrementalism*, R. D. IRWIN, Illinois.
- SAINSAULIEU, R. [1985], *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2ème édition.
- SAINSAULIEU, R. [1987], *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz.
- SAINSAULIEU, R. [1992], «La conduite sociologique du changement piloté en entreprise», *Education Permanente*, décembre.
- SANTILLI, G.C. [1993], «La modernisation impossible ? Où il est question d'une entreprise publique», *revue Gérer et comprendre*, pp. 4-15, *Annales des Mines*, Décembre.
- SAVALL, H. et ZARDET, V. [1989], *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Paris, Economica, 2ème édition.
- SCHEIN, E. H. [1992], *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2ème édition.
- SCOTT, W.R. [1987], *Organizations : rational, natural and open systems*, Prentice Hall, 2ème édition.
- THEVENET, M. [1992], *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Les Editions Liaisons.
- WATZLAWICK, P. [1980], *Le langage du changement*, Paris, Le Seuil