

Faculté de santé publique

**Analyse de l'action des managers sur
l'implication du personnel dans un processus
de changement au sein des Cliniques
universitaires Saint-Luc**

Une étude qualitative réalisée auprès des managers

Mémoire réalisé par
Stéphanie Quarante

Promoteur
Frédéric Thys

Année académique 2019-2020
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

Faculté de santé publique

**Analyse de l'action des managers sur
l'implication du personnel dans un processus
de changement au sein des Cliniques
universitaires Saint-Luc**

Une étude qualitative réalisée auprès des managers

Mémoire réalisé par
Stéphanie Quarante

Promoteur
Frédéric Thys

Année académique 2019-2020
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée et soutenue lors de la réalisation et la rédaction de mon mémoire.

J'adresse tout d'abord mes plus vifs remerciements à Monsieur Thys, mon promoteur, pour son investissement, son accompagnement, sa disponibilité, son soutien, ses corrections, ainsi que ses conseils tout au long de la réalisation de mon mémoire.

Je souhaite également remercier tous les managers des Cliniques universitaires Saint-Luc qui ont accepté de participer à mon enquête. Je les remercie chaleureusement pour le temps qu'ils m'ont accordé, leur patience, et leurs réponses à mes questions.

Je remercie également Madame Stroobant, secrétaire de direction des Cliniques universitaires Saint-Luc, pour son aide précieuse et sa présence lors des prises de contact et de rendez-vous avec les différents managers.

Enfin, je tiens à remercier mon entourage pour son soutien constant, ses encouragements et ses conseils tout au long de l'élaboration de mon mémoire ainsi que durant mes années de Master en sciences de la Santé Publique.

Le plagiat

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie.

Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux,...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave sanctionnée par l'Université catholique de Louvain.

Table des matières

Chapitre I : Introduction	1
I.1. Choix du sujet de mémoire et démarche	1
I.2. Question de recherche	2
I.3. Objectifs de l'étude	2
Chapitre II : Cadre théorique.....	3
II.1. Le changement.....	3
II.1.1. Historique	3
Historique du changement.....	3
Historique de l'informatisation	5
II.1.2. Qu'est-ce que le changement ?	6
II.1.3. Le processus de changement dans les organisations	7
II.1.4. Les implications pour l'agent de changement	9
II.2. La préparation du changement	10
II.2.1. La démarche du changement	10
II.2.2. Méthodologie d'accompagnement.....	11
II.2.3. Les outils d'accompagnement	12
II.2.4. Le changement et l'innovation	13
II.3. Les objectifs dans un projet de changement et sa fonction	14
II.4. Les résistances au changement	14
II.4.1. Définition.....	14
II.4.2. Les causes de résistance	15
II.4.3. Les conséquences des résistances.....	16
II.4.4. Les sources de résistances au changement	16
II.4.5. Prévention et traitement des résistances	18
II.5. Les acteurs dans le changement.....	19
II.5.1. Les agents de changement et les destinataires.....	19
II.5.2. Les rôles exercés par les agents	19
II.5.3. Les types d'agents de changement	20
Chapitre III : Méthodes	21
III.1. Type de mémoire.....	21
III.2. Objectifs de l'étude	21
III.3. Cadre de l'étude	21
III.4. Choix de la méthode utilisée	22
III.5. Rédaction du guide d'entretien	22
III.6. Aspect éthique	23

III.6.1. Ethique	23
III.7. Stratégie d'échantillonnage	23
III.7.1. Critères d'inclusions et d'exclusions.....	23
III.7.2. Recrutement des participants	24
III.8. Collecte des données	25
III.8.1. Déroulement des entretiens	25
III.8.2. Difficultés rencontrées et avis sur les entretiens	26
Chapitre IV : Résultats	27
IV.1. Analyse des données	27
IV.2. Description de l'échantillon des personnes interrogées	28
IV.3. Réponses aux questions qualitatives	30
IV.4. Schéma synthétisant les réponses à la question de recherche	43
Chapitre V : Discussion.....	44
V.1.Synthèse des principaux résultats et lien avec la littérature	44
V.2. Points forts de l'étude.....	53
V.3. Limites de l'étude.....	54
Chapitre VI : Perspectives.....	54
Chapitre VII : Conclusion générale.....	55
Bibliographie	57
Annexe	61
Annexe n°1 : Guide d'entretien.....	61

Chapitre I : Introduction

I.1. Choix du sujet de mémoire et démarche

Depuis deux ans et demi que je travaille au quartier opératoire des Cliniques universitaires Saint-Luc en tant qu'infirmière, j'ai été confrontée à une série de changements, de petite et de grande importance. Les Cliniques universitaires Saint-Luc se sont inscrites à ce jour, dans un projet d'une très envergure qu'est le TPI², qui signifie le Trajet Patient Intégré et Informatisé. Il s'agit d'un système informatique qui permettra de réunir l'ensemble des informations nécessaires au bon suivi du patient.¹ Actuellement, une série de logiciels, installés progressivement, sont utilisés par les différents métiers des Cliniques universitaires. Unifier le système impose des choix, qui auront un impact sur le travail de chaque acteur. Ce projet représente, pour les Cliniques universitaires Saint-Luc, un changement considérable, auquel il est nécessaire de se préparer.

J'avais décidé, dans un premier temps, d'orienter mes recherches vers ce projet TPI² et, en particulier, de m'attacher à la manière dont les managers allaient aborder ce changement. Cependant, en discutant avec mon promoteur du sujet de mémoire que j'avais choisi, celui-ci m'a fait part de son désaccord, estimant le sujet choisi trop large et ne permettant pas d'obtenir des réponses claires. J'ai donc poursuivi mes recherches vers un thème qui allait regrouper d'une part, le changement, et d'autre part, l'implication du personnel dans ce changement.

Ayant été confrontée à plusieurs changements depuis le début de ma carrière professionnelle, qui ont suscité chez moi un réel intérêt, et face à une nécessité constante de changement, j'ai voulu en savoir davantage sur la manière dont les managers impliquent le personnel dans le changement. J'ai toujours été soucieuse de la manière dont un changement est mené, des outils sur lesquels doit s'appuyer un manager pour que le personnel se sente impliqué dans le changement. C'est en partant de ce questionnement que j'ai souhaité réaliser mon mémoire sur un sujet qui a trait au changement et, plus particulièrement, aux actions que mettent en place les managers pour impliquer le personnel dans un processus de changement. C'est une thématique pour laquelle j'ai un réel intérêt puisque, grâce à la lecture d'une série de littératures et aux entretiens réalisés auprès des différents managers des Cliniques universitaires

¹ Vivio. TPI² projet complexe présenté en 3 minutes (consulté le 24 mars 2019). Disponible à l'adresse : <http://www.vivio.com/tpi2-projet-complexe-presente-3-minutes-top-chrono/>

Saint-Luc, je disposerai, dans ma future carrière professionnelle, de nombreux outils qui m'aideront dans la gestion et l'accompagnement au changement.

Plusieurs points vont être explicités dans ce mémoire.

Dans le premier chapitre consacré au cadre théorique, je proposerai un bref aperçu de l'historique du changement afin d'en comprendre les origines. Je vais également, dans ce même chapitre, aborder le changement en tant que tel. J'évoquerai en effet la nécessité d'une préparation au changement grâce à l'utilisation d'une démarche préalable ainsi que des outils et des méthodes d'accompagnement spécifiques. Les différences entre un changement et une innovation vont également être passées en revue dans ce chapitre, ainsi que les acteurs dans le changement et les objectifs dans un projet de changement. J'ai également trouvé indispensable de consacrer une sous-partie à la résistance au changement afin d'en comprendre les causes, les conséquences et les actions à mettre en place.

Dans les deux chapitres suivants, je décrirai les méthodes ainsi que les résultats obtenus lors des différents entretiens que j'ai menés avec des managers des Cliniques universitaires Saint-Luc.

Je terminerai mon mémoire par une discussion et une conclusion.

I.2. Question de recherche

Après avoir discuté avec mon promoteur du sujet et de l'étude que je souhaitais réaliser, j'ai décidé d'étudier la question de recherche suivante : « Avec quelles actions spécifiques, les managers, dans une conduite du changement, vont-ils permettre l'implication du personnel au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc ? »

I.3. Objectifs de l'étude

L'objectif principal de mon mémoire est de répondre à la question de recherche énoncée ci-dessus, à savoir : « Avec quelles actions spécifiques, les managers, dans une conduite du changement, vont-ils permettre l'implication du personnel au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc ? »

Grâce à cette question de recherche, et celles reprises dans le guide d'entretien, je voudrais évaluer l'importance d'utiliser une méthodologie adaptée et des outils spécifiques d'accompagnement au changement. En effet, sans une méthodologie adaptée et la mise en place d'outils, il semble très difficile pour les managers d'impliquer leur personnel dans un processus de changement.

Je souhaiterais également me faire une idée de la nécessité d'une formation au changement, ainsi qu'en gestion de projet dans l'accompagnement du personnel.

J'aimerais aussi en savoir davantage sur les stratégies de communication utilisées par les managers et leurs actions spécifiques pour permettre une implication du personnel dans un processus de changement.

Enfin, j'aimerais obtenir de plus amples informations sur les difficultés, les rôles ainsi que les attitudes qu'ont ces managers face à un changement institutionnel.

Chapitre II : Cadre théorique

Dans ce chapitre, plusieurs concepts seront définis et développés par le biais de nombreuses recherches de littérature.

II.1. Le changement

II.1.1. Historique

Historique du changement

L'approche du processus du changement, qui a existé jusqu'à la deuxième moitié du XXème siècle, est un héritage de l'Organisation scientifique du Travail de Taylor. La mise en place d'un modèle organisationnel stable constitue la force d'une entreprise (Rocca M, 2013).

Pour permettre l'apparition de théories du changement organisationnel, les auteurs sont passés d'une conception statique de l'organisation à une conception dynamique. Une présentation de l'évolution de paradigmes sera décrite ci-après.

II.1.1.1. Les années 1950 et 1960

Les premiers auteurs, tels que Lewin (1951) et Cyert et March (1963), se sont intéressés au thème du changement dans les organisations. Les premières idées, notamment celle pour laquelle l'accroissement de la concurrence conduit les organisations à envisager des adaptations de leurs structures, ont été avancées par ces premiers auteurs. En même temps, Emery et Trist (1963) réalisent des études sur des firmes industrielles afin de montrer l'influence du contexte externe des organisations sur leurs choix de structures. Enfin, la théorie de la contingence structurelle – Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 – montre l'importance de mettre en lien les caractéristiques stratégiques, structurelles et organisationnelles de l'entreprise avec les

caractéristiques de l'environnement. De cette façon, le dirigeant peut contrôler la manière dont son organisation évolue (Autissier D. et al. 2018).

II.1.1.2. Les années 1970 et 1980

« Les années 1970 et 1980 verront le véritable envol des théories du changement organisationnel. Les approches se diversifient et des polémiques émergent » (Rocca M, 2013, p. 29). Le changement est envisagé sous l'angle des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977), par son aspect processuel (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1987), radical ou marginal (Tushman et Romanelli, 1985), au travers de son caractère intentionnel (Child, 1972) ou contraint.

Crozier et Friedberg insistent sur le fait que la résistance au changement est l'expression légitime d'une analyse rationnelle des risques encourus par les individus lors d'un changement.

Pettigrew a proposé d'envisager, pour l'analyse d'un changement organisationnel, le contexte du changement à la fois interne et externe, le contenu ainsi que son processus, c'est-à-dire les interactions qui produisent le changement (Alexandre-Bailly F. et al. 2016). Pour lui, il est nécessaire d'examiner le changement dans une continuité (Autissier D. et al. 2018). Il existe une interrelation entre les phénomènes du passé, du présent et du futur.

II.1.1.3. Les années 1980 et 1990

Les travaux sur le management du changement se sont accentués. Dans les travaux de Senge, le changement s'inscrit dans un processus d'apprentissage et de production constante de nouveaux savoirs. Afin de permettre l'élaboration de cet apprentissage, il est essentiel de surmonter tous les obstacles auxquels les individus et les organisations doivent faire face. Ainsi, un travail préalable sur les situations qui freinent l'apprentissage est nécessaire pour pouvoir envisager de construire la capacité des individus et des organisations à changer.

Vers la fin des années 1990, John P. Kotter met en avant le rôle fondamental du manager dans les processus de changement au sein d'une organisation. En effet, c'est par l'attitude et la posture des managers au quotidien que les projets de changement aboutissent. Il affirme que « le changement se construit aux deux tiers dans la relation du manager avec ses collaborateurs et pense que les dispositifs de communication, de formation et d'accompagnement menés par les projets participent à hauteur d'un tiers » (Autissier D. et al. 2018, p. 236). De ce fait, le projet à lui seul ne suffit pas car, s'il n'est pas relayé par les managers, il aura peu de chance de réussir. Ainsi, il propose un modèle de déploiement du changement par les managers en 4 phases et 8 étapes.

II.1.1.4. Les années 2000

« Dès les années 2000, la pensée en matière de changement organisationnel connaît un temps moins conceptuel, plus analytique et plus appliqué à la fois. La nécessité d'une vision du changement distinguant le stable de l'évolutif dans une organisation, la question du rythme ou de l'appropriation du changement sont ouvertes. Si les premières approches étaient plutôt déterministes et fonctionnalistes, elles ont dû être nuancées face à la difficulté de trouver un modèle universel qui tienne compte de l'ensemble des contraintes internes et externes » (Rocca M, 2013, p. 29).

Historique de l'informatisation

Il est important de noter que la thématique du changement est un élément central dans le fonctionnement des organisations (Autissier D. et al. 2018). En effet, toute organisation paraît confrontée à ce phénomène, et ce, de plus en plus souvent, voire, pour certaines, de manière presque permanente (Alexandre-Bailly F. et al. 2016). Cette thématique du changement est synonyme de capacité de transformation tant pour une organisation que pour un individu. Il se présente comme la solution « à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer » (Autissier D. et al. 2018, p. 2).

Les entreprises, pour s'adapter à leur environnement mais également pour se différencier des marchés concurrentiels, ont toujours été amenées à gérer des changements. Leur adaptation aux changements les oblige à repenser leur façon de faire, ce qui bouscule les attitudes et comportements de ses membres, ainsi que la culture organisationnelle (Alexandre-Bailly F. et al. 2016). Ce sont des paramètres externes et internes qui leur ont permis de trouver la meilleure manière d'appréhender ces changements.

Les entreprises se sont d'abord préoccupées de la question de la nécessité du changement, avant de s'attarder peu à peu à la question de la conduite du changement. C'est par l'intervention de plusieurs phénomènes que s'est opérée, dans les années 1980-1990, cette transition de la gestion à la conduite du changement. Ainsi, le fonctionnement des entreprises a été intensément modifié par « l'info-télécommunication », qui est une association de la technologie informatique et des télécommunications. « Le terme de conduite du changement a essentiellement vu le jour avec les projets informatiques et, plus particulièrement avec le projet d'implantation des progiciels de gestions intégrés » (Autissier D. et al. 2018, p. 2). Ce terme est une question centrale du management des organisations et des établissements de santé en particulier (Habib J. et al. 2015).

Les entreprises se sont vues offrir, par des sociétés d'éditions de logiciels, des applications informatiques standards qu'elles n'avaient plus qu'à paramétrer au lieu de les développer comme elles le faisaient autrefois. Ce changement « a eu pour conséquence d'adopter des méthodes de gestion de projets avec des phases d'analyse fonctionnelle auprès des utilisateurs pour recueillir leurs besoins et leur adhésion » (Autissier D. et al. 2018, p. 3). (Cordelier B., Montagnac-Marie H. 2008).

II.1.2. Qu'est-ce que le changement ?

Dans les entreprises et la société en général, le terme de « changement » est l'un des plus couramment utilisés puisqu'il fait partie intégrante du fonctionnement de l'organisation. En effet, toute entreprise est amenée, un jour ou l'autre, à résister à des transformations plus ou moins radicales de son environnement (Soparnot R, 2013), et à vivre d'innombrables changements, de nature et d'envergure différentes, avec des temporalités et des rythmes variables (Alexandre-Bailly F. et al. 2016).

Un changement est défini comme étant « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (Collerette P. et al. 1997, p. 20). Il vise en priorité à maintenir la performance et la qualité. L'organisation décide d'activer un changement en vue d'amener une réponse aux différents besoins de transformation, comme, par exemple, le renouvellement (Lauzier M., Lemieux N., 2018). Dans certaines cultures, cette notion de changement est davantage vécue comme une opportunité que comme une contrainte (Autissier D., Bensebaa F., Moutot J-M., 2012). De plus, elle représente un véritable défi pour les managers.

Karl E. Weick, dans ses travaux, a avancé l'idée que le changement, au même titre que la création de sens, est une composante intrinsèque d'une organisation. Pour lui, « le changement résulte de la capacité de l'organisation et des individus à créer des fenêtres de sens par lesquelles ils se donnent les moyens d'agir » (Autissier D. et al. 2018, p. 95).

Il existe deux types de changements, à savoir le changement épisodique et le changement continu. Le premier désigne « des initiatives de changement radicales, clairement définies et habituellement volontaires, qui visent à transformer le fonctionnement d'une organisation d'une façon particulière, et ce, dans un délai court. Le second évoque le caractère évolutif et émergent des organisations » (Lauzier M., Lemieux N., 2018, p. 32).

Selon Nurcan S. et al. (2002), un changement organisationnel est, quant à lui, défini comme l'établissement de ce qu'il faut changer dans l'organisation actuelle pour parvenir à un état futur souhaité. Il est caractérisé par une transformation impactant l'une des dimensions de

l'organisation telles que la structure, la culture ou les personnes (Alexandre-Bailly F. et al. 2016). Le changement organisationnel désigne à la fois l'évolution contemporaine d'une société qui va de plus en plus vite et une forme d'urgence quant à l'obligation de se transformer au risque de disparaître. La bonne réalisation du passage d'un point à un autre demande un accompagnement, c'est-à-dire la conduite du changement.

Le « changement », le « processus de changement » et la « démarche de changement » sont trois termes fréquemment utilisés, qu'il est important de ne pas confondre.

« Le terme de changement fait référence à une modification observable qui s'est produite dans le système social. Le terme de processus de changement fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement. Il se déroule donc au niveau de l'expérience personnelle de ceux qui vivent le changement. Le terme de démarche de changement fait référence aux différentes étapes qui seront franchies pour entreprendre, promouvoir et implanter un changement dans un système » (Collerette P. et al. 1997, p. 20-21).

Miramon (2001) constate que le changement, qui se trouve au cœur de la vie des organisations, est dû à une adaptation continue des moyens aux évolutions de l'environnement. Les pratiques quotidiennes et la conception de l'organisation sont constamment mises à l'épreuve par les transformations. C'est la raison pour laquelle la maîtrise du changement passe par une connaissance approfondie du contexte organisationnel mais également par l'exercice de la décision. Changer implique du temps³.

« Le changement rencontre naturellement la résistance des hommes et des structures, car il modifie des équilibres, il oblige à des déplacements, des mobilités individuels et collectifs, et en cela, il comporte des effets déstabilisants » (Miramon, 2001, p. 212). Le changement est ainsi une manifestation quotidienne qui contraint les individus à se réinventer en permanence (Autissier D. et al. 2012).

II.1.3. Le processus de changement dans les organisations

Dans le domaine organisationnel, les théories qui expliquent les phénomènes de changement proviennent surtout de la psychologie sociale et de la psychosociologie (Collerette P. et al. 1997).

³ IM Conseil et Formation, Le changement comme processus, *Manager in progress* (s.d.) (consulté le 24 septembre 2019).
Disponible à l'adresse : <http://www.managerinprogress.com/fiches-pratiques-management/changement-processus>

La théorie de Lewin (1947) met en avant « le processus de changement que traverse l'acteur, et tente d'en faire apparaître le caractère dynamique » (Collerette P. et al. 1997, p. 22). Lewin propose un modèle en trois phases (décristallisation, mouvement et cristallisation), difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés, qui expliquerait le processus de changement dans un groupe (Alexandre-Bailly F. et al. 2016). Ainsi, le processus de changement vécu par des personnes passe par trois grandes étapes significatives. Il y a tout d'abord un abandon des comportements ou attitudes habituelles. Suit ensuite un abandon des comportements ou attitudes plus ou moins instables et contradictoires. Le processus se termine par l'obtention de nouveaux comportements ou de nouvelles attitudes adaptées aux exigences de la situation (Collerette P. et al. 1997).

La phase **unfreezing**, dite de dégel ou de décristallisation, est la première phase du modèle de Lewin. Cette phase consiste à se préparer au changement (Shirey M, 2013), et se caractérise par une prise de conscience de la nécessité ou de l'intérêt de changer (Alexandre-Bailly F. et al. 2016). Il est dès lors important de « sensibiliser les participants à la nécessité de quitter le statu quo tout en tenant compte des craintes et des problèmes qu'ils soulèvent et de stimuler la recherche participative de solutions » (Lauzier M., Lemieux N., 2018, p. 56). Elle implique un agent de changement qui reconnaît un problème, identifie le besoin de changement et mobilise les autres afin qu'ils voient le besoin de changement. La phase unfreezing doit conduire à diminuer la résistance au changement (Alexandre-Bailly F. et al. 2016), c'est la raison pour laquelle elle va devoir identifier les facteurs pour et contre le changement (Shirey M, 2013). Un changement réussi nécessite de mobiliser les forces motrices et/ ou de diminuer les forces de résistance (Shirey M, 2013). En effet, en agissant sur la diminution de ces forces de résistance, on contribuera à réduire la tension interne et à faciliter le changement (Alexandre-Bailly F. et al. 2016).

La phase **moving**, ou encore le déplacement, est la deuxième phase du processus de changement, qui consiste à considérer le changement comme un processus plutôt que comme un événement (Shirey M, 2013). Cette deuxième phase est une phase où l'on expérimente de nouvelles manières de faire, notamment à travers des réunions et des groupes de travail, par exemple (Alexandre-Bailly F. et al. 2016). Elle nécessite aussi de passer à une nouvelle façon d'être (Collerette P. et al. 1997). Les énergies sont sollicitées par cette phase et les comportements existants y sont modifiés au moyen d'actions de formation et d'accompagnement de la part d'acteurs clés (Lauzier M., Lemieux N., 2018). Cette étape est souvent qualifiée de difficile en raison de l'incertitude et de la peur associées au changement

qu'elle génère. Par conséquent, elle implique un coaching pour surmonter ces peurs ainsi qu'une communication claire pour éviter de perdre de vue l'objectif visé (Shirey M, 2013).

La phase *freezing*, dite de cristallisation, est la troisième et dernière phase du modèle de Lewin. Cette phase va chercher à stabiliser le nouvel équilibre atteint par la mise en place, par exemple, de nouveaux outils, de règles d'évaluation différentes (Alexandre-Bailly. et al. 2016). Les nouveaux comportements sont stabilisés et consolidés à l'aide de procédures et de dispositifs formels. « Les nouvelles pratiques s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais partie des habitudes » (Collerette P. et al. 1997, p. 23). La cristallisation est une phase importante car l'immobilisation ou l'institutionnalisation du changement sera cruciale pour sa durabilité dans le temps (Shirey M, 2013).

Lors d'un processus de changement, ces trois phases ne se suivent pas nécessairement et peuvent être retrouvées à des moments distincts.

« Etre conscient de l'existence de ces trois phases : les connaître permet de les prévoir, et d'analyser le stade du changement auquel on se situe » va permettre une meilleure conduite du changement (Alexandre-Bailly F. et al. 2016, p. 307).

II.1.4. Les implications pour l'agent de changement

Un agent de changement est une personne chargée de mettre en œuvre un changement. Il peut s'agir de consultants externes ou d'une équipe interne, ou encore de managers chargés de la mise en œuvre (Alexandre-Bailly F. et al. 2016).

Tout d'abord, un effet « boomerang », c'est-à-dire un changement des individus dans une direction opposée à celle recherchée, pourrait survenir si l'agent de changement ne fait pas attention au niveau d'anxiété que son projet de changement risque de provoquer.

Ensuite, pour obtenir un minimum de réceptivité au changement, « l'agent devra s'assurer que le système social visé présente l'un ou l'autre des déclencheurs de changement » (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997, p. 37).

L'agent devra également permettre une intégration du changement à l'intérieur du système, ainsi que dans l'environnement du système. Il devra donc suivre ce changement de près jusqu'au jour où il sera bien établi (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997)

Enfin, l'agent de changement devra évaluer si les conditions sont réunies pour poursuivre le projet de changement. Il est en effet possible de trouver des sources réelles de changement mais que le moment ne soit pas opportun pour agir (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

II.2. La préparation du changement

II.2.1. La démarche du changement

Quatre grandes étapes structurent la démarche du changement, à savoir : le diagnostic de la situation, la planification des actions, l'exécution du plan d'action, et enfin l'évaluation des résultats obtenus (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

L'étape du diagnostic correspond à une série d'activités permettant d'obtenir une vision claire de la situation. La collecte des données, l'interprétation de celles-ci et la mise en relief des éléments les plus révélateurs et significatifs constituent les principales activités du diagnostic. Cette étape se déroule en deux temps : l'analyse préliminaire qui précise la cible, et s'assure que le moment soit opportun pour agir sur la situation et, l'analyse stratégique, qui s'intéresse aux caractéristiques internes de l'organisation et aux conditions environnementales de celle-ci.

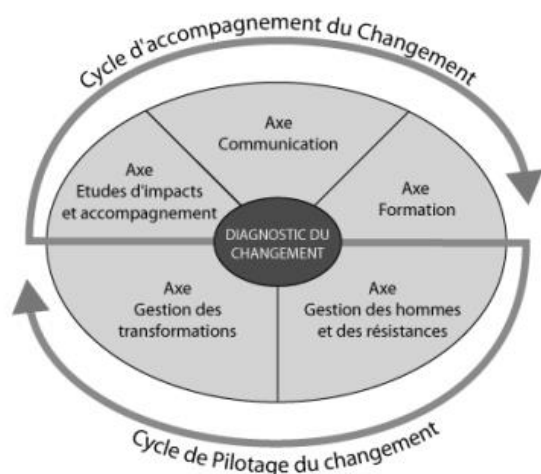
L'étape de la planification consiste à choisir et à élaborer les moyens pertinents pour agir sur la situation que l'agent de changement souhaite changer. La définition des objectifs, l'élaboration des stratégies, le choix des moyens d'action, la désignation des acteurs concernés par l'action, l'établissement d'un plan d'action, la conception et la préparation des outils nécessaires à l'action constituent les principales activités de la démarche de planification. Cette étape porte sur le contenu du changement et les processus dans l'environnement. Là où le diagnostic s'intéresse à la recherche, l'analyse, la réflexion et le questionnement, la planification s'intéresse à la préparation, la conception et la décision.

L'étape de l'exécution consiste en la mise en œuvre du plan d'action établi. Pour soutenir l'exécution, des mécanismes de gestion du changement doivent être prévus de sorte à ce qu'un encadrement optimal du système soit assuré, ainsi que des mécanismes de contrôle afin de vérifier le respect du plan d'action.

Enfin, l'évaluation consiste en la description des résultats obtenus, leur mise en relation avec les objectifs fixés au préalable, ainsi que la recherche des facteurs expliquant ces résultats. Cette étape permettra, d'une part, de tracer le bilan de l'entreprise de changement et, d'autre part, de procurer de l'information afin de décider de l'interruption ou de la continuation de la démarche.

II.2.2. Méthodologie d'accompagnement

Autissier et Moutot (2016) ont proposé des modèles de conduite du changement qui incluent une partie sur le diagnostic du changement, une partie sur le déploiement des leviers (accompagnement des individus, communication et formation), ainsi qu'une partie sur le pilotage spécifique des actions de conduite du changement et de leurs résultats. Un modèle de conduite du changement en deux cycles a été organisé à partir d'un diagnostic (cfr illustration ci-dessous). Nous y retrouvons le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques, ainsi que le cycle de pilotage avec un suivi de l'adhésion et de la réalisation du changement sur l'activité de l'entreprise.



Source : Autissier D., Moutot J.-M. *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance*. Edition Dunod, 2016. p 33.

Trois phases d'un processus de communication ont été définies par Autissier et Moutot (2016).

La *première phase* correspond à l'étape de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit être, à ce niveau, peu technique, se focalisant sur les objectifs du projet de changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite, la communication doit permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. En outre, il faut tenter de répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes.

La *deuxième phase*, quant à elle, correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important puisque, si elle réussit, la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs.

La *troisième phase* traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement, et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement. Le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que la documentation, qui représente la traçabilité de ce qui se fait dans l'organisation en période de changement, les affiches, qui permettent de sensibiliser les acteurs en attirant leur attention d'une manière récurrente, et enfin les réunions, qui sont propices à établir une communication efficiente et une bonne coordination entre les acteurs » (Autissier D., Moutot J-M., 2016, p. 124 – 128).

II.2.3. Les outils d'accompagnement

Il existe des outils efficaces à la gestion du changement⁴ :

- La **courbe de deuil** décrit différentes étapes inhérentes à tout changement, que tout individu expérimente avant d'accepter la nouvelle situation et la vivre pleinement : le choc/ déni, etc.
- **Force Field Analysis** est un outil implémenté par Kurt Lewin, qui permet l'analyse de différentes forces en présence, qu'elles soient positives et négatives, face à un blocage, pour en permettre le déblocage.
- **Equation du changement** est un outil réalisant une analyse précise d'une situation donnée, pour une prise de décision optimale et une action pertinente, de manière à vaincre les résistances.
- **Diamant de Leavitt** est un outil à travers lequel différentes composantes clés de l'organisation seront identifiées afin d'obtenir un plan d'action le plus pertinent possible et réussir la gestion dudit changement.
- Le **modèle de Burke et Litwin** a pour but d'analyser et d'évaluer les dimensions organisationnelles et environnementales nécessaires à un changement réussi, d'identifier les liens de cause à effet entre ces différentes dimensions, et apporter les éventuels ajustements dans un objectif d'amélioration de la performance.
- **Futures Wheel** est un outil qui permet de représenter graphiquement les conséquences d'un changement et, grâce auquel, on va décider du lancement ou non du projet.

⁴ Raphaële Granger. *Dossier Conduite du changement. Comment piloter le changement ?*, Manager GO ! (consulté le 4 novembre 2019). Disponible à l'adresse : <http://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>

- L'objectif du **modèle transitionnel de William Bridge** est l'adhésion des individus au projet de changement et leur non opposition à celui-ci.

II.2.4. Le changement et l'innovation

« Le changement et l'innovation sont toujours au cœur des préoccupations des organisations » (Lauzier M., Lemieux N., 2018, p. 30).

Ces deux processus, bien qu'ils se croisent et s'intègrent, sont distincts de par leur nature, et donnent lieu à des effets différents sur la vie organisationnelle (Lauzier M., Lemieux N., 2018).

Tout d'abord, l'innovation tend à élaborer et insérer de nouvelles et meilleures façons de faire les choses. Le processus d'innovation a pour but d'imaginer de nouveaux produits, ainsi que de nouvelles manières de faire afin d'augmenter, d'améliorer et de modifier l'existant (Lauzier M., Lemieux N., 2018). Innover, c'est avoir de nouvelles idées et gérer le changement qui les accompagne (Thys F., Louiset M., 2019).

Ensuite, les transformations permanentes auxquelles sont soumises les organisations sont déclenchées par des conditions macro, souvent externes (technologiques, économiques, politiques, etc.), mais aussi internes (économiques, technologiques, organisationnelles, etc.) (Lauzier M., Lemieux N., 2018). Ces changements permettent de garder une certaine compétitivité, une certaine performance ainsi qu'une qualité des biens et des produits. Toutefois, il faut savoir que des bouleversements vécus par des organisations en changement influencent toute la vie organisationnelle (Lauzier M., Lemieux N., 2018).

Enfin, des différences considérables entre les deux processus sont à noter, malgré le fait qu'ils soient souvent employés comme s'ils étaient des synonymes (Lauzier M., Lemieux N., 2018). L'ensemble des étapes du processus de changement sont pressenties, conçues et planifiées, tandis que l'innovation a pour but, quant à elle, de créer et d'implémenter quelque chose de nouveau tel qu'un nouveau produit, processus ou service. Dans un changement, les résultats souhaités sont prévus et une post-analyse est réalisée pour connaître les raisons d'un éventuel échec, alors que, dans une innovation, les résultats ne sont pas connus à l'avance.

Le désir, la curiosité, la créativité, la capacité à imaginer sont des processus activés par les individus dans l'innovation. De plus, une bonne innovation doit utiliser les ressources de l'organisation, doit être en phase avec son environnement et répondre aux attentes des parties prenantes (Thys F., Louiset M., 2018). Dans le changement, il est demandé aux individus de comprendre les actions à réaliser, de connaître les étapes, le parcours à faire pour y arriver, ainsi que les résultats à accomplir (Lauzier M., Lemieux N., 2018).

« Si l'innovation fait émerger des idées nouvelles à travers un processus d'activation, le changement demande, quant à lui, une analyse d'un processus existant pour être confronté au processus en devenir » (Lauzier M., Lemieux N., 2018, p. 32).

II.3. Les objectifs dans un projet de changement et sa fonction

Un projet de changement est toujours constitué d'objectifs. L'objectif exprime le résultat recherché, et de ce fait, une volonté d'agir en vue d'obtenir ce résultat. « L'objectif vient cerner les effets que l'on veut produire sur le système par une action » (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997, p. 85). Autour de ces objectifs, se trouvent les différents éléments de la planification et des ajustements dans l'action. Ceux-ci servent à faire la transition entre le diagnostic et la planification.

Dans un changement organisationnel, les objectifs se composent de trois fonctions. Lorsque les objectifs sont clairs, ils permettent, dans un premier temps, de se rapprocher de la situation voulue grâce à une obligation de réaliser un choix adapté quant à l'utilisation de moyens d'actions. Les objectifs, dans un deuxième temps, ont pour but d'analyser l'évolution de la situation en rapport avec ceux-ci, et d'en estimer la progression de l'action. Ils vont donc jouer un rôle de facilitateur du processus d'évaluation. Enfin, en rendant les intentions explicites aux destinataires ou aux collaborateurs, les objectifs vont en favoriser la communication.

« Sans objectifs clairs, l'agent n'aura plus de repères pour juger de l'impact des événements sur la capacité d'atteindre la situation souhaitée » (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997, p. 84).

II.4. Les résistances au changement

II.4.1. Définition

Le concept de « résistance au changement » a été abordé initialement par Coch et French (1948), et inspiré des travaux de Kurt Lewin, lequel a parlé, dans ses travaux sur le changement social, le concept d'état quasi stationnaire. Il s'agit d'un état d'équilibre, au niveau d'un groupe de personnes, entre des forces égales en grandeur et opposées en direction (Alexandre-Bailly F, 2016).

La notion de « résistance au changement » a ensuite été élargie pour désigner une opposition d'un individu ou d'un système à un changement. Elle est caractérisée par une série de comportements tels que le déni, l'indifférence, le rejet, l'obéissance aveugle, le refus, etc. (Soparnot R, 2013), ou encore une manifestation d'incompréhension (Alexandre-Bailly F,

2016). Néanmoins, la résistance n'est pas toujours négative puisqu'une fonction essentielle dans l'organisation, celle d'éviter les changements superflus, est accordée à ce comportement (Soparnot R, 2013). Dès lors, un acteur peut réagir positivement ou négativement à un changement.

Face à un changement, l'ensemble du système organisationnel se trouve bouleversé en raison de l'opposition du changement aux régulations en place. Les individus ressentent ces perturbations générées par le changement. Ces perturbations créent, chez certains d'entre eux, des sentiments de rupture et d'anxiété. Ces perturbations sont aussi l'objet d'évaluation conduisant à peser le pour et le contre d'un changement.

II.4.2. Les causes de résistance

Selon la littérature, il existe six facteurs de la résistance au changement.

Le *premier facteur* est lié à l'anxiété et est dénommé la résistance psychologique. Les individus se retrouvent dans un état de déséquilibre psychologique en raison d'un puissant stresser que constitue le changement (Soparnot R, 2013).

Le *deuxième facteur* est caractérisé par la relation que l'individu entretient avec l'organisation. Il est dénommé la résistance identitaire. La personne est nourrie par l'organisation en termes de représentation d'elle-même, et elle construit son identité. En transformant la nature de la relation qui lie la personne à l'organisation, une remise en cause profonde de l'identité de la personne peut être occasionnée par le changement (Soparnot R, 2013).

Le *troisième facteur*, qui est aussi appelé la résistance politique, dépend d'une analyse en termes de jeux de pouvoir. Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action. Les acteurs ne sont pas forcément contraires à rompre leurs habitudes puisqu'ils approuveront les objectifs de la réforme tant qu'elle ne remet pas en question la façon dont ils veulent rester maîtres de leur comportement (Soparnot R, 2013). « La résistance dépend de la connaissance et de la maîtrise qu'a l'acteur des enjeux et des effets du changement » (Soparnot R, 2013, p. 28).

Le *quatrième facteur* relève de l'influence de groupe, et est qualifié de résistance collective. « Puisque le groupe détermine chez l'individu ce qui est bien ou mal, ce qui est souhaitable et non souhaitable, le changement peut se heurter à ce système et briser l'équilibre créé par les normes » (Soparnot R, 2013, p. 28). En effet, Lewin a révélé qu'il fallait agir sur les normes du groupe pour changer un individu.

Le *cinquième facteur* est lié à la culture organisationnelle, et est qualifié de résistance culturelle. « La culture tend donc à conditionner et homogénéiser les attitudes et les comportements des acteurs en forgeant leurs représentations, c'est-à-dire la manière dont ils signifient les situations et les actions. Et, c'est en fonction de ces significations qu'ils vont agir. Or, le changement véhicule parfois des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation. Les individus peuvent alors combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément » (Soparnot R, 2013, p. 29).

Le *dernier facteur*, qui concerne les connaissances et compétences des individus, est dénommé résistance cognitive. Le changement exige de faire un apprentissage de nouvelles techniques et méthodes. Comme le mettent en évidence Crozier et Friedberg (1977), « *tout processus de changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire de découverte voire de création et d'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives* ».

II.4.3. Les conséquences des résistances

Les conséquences des résistances sont nombreuses et ont un impact tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Les résistances occasionnent une destruction de l'organisation, qui ne sera plus à même de se reconstruire. De plus, les résistances peuvent engendrer un arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement et une mise en péril du succès du changement. Il est également bon de remarquer que les résistances diminuent la productivité et entraînent une chute d'efficacité. Une augmentation du taux de roulement et de l'absentéisme peut apparaître, ainsi qu'une détérioration du climat de travail, un durcissement dans les relations de travail et une accélération des conflits (Bareil C, 2004).

II.4.4. Les sources de résistances au changement

Les sources de résistances au changement se regroupent en trois catégories, à savoir : celles liées à la personnalité, celles liées au système social et celles liées au mode d'introduction du changement.

Dans les résistances liées à la personnalité, nous retrouvons notamment les habitudes, la peur de l'inconnu, le principe de la répétition du succès, la préférence pour la stabilité, ainsi que la satisfaction des besoins.

Les résistances peuvent apparaître lorsqu'il s'agit de modifier les habitudes des individus. Une habitude est une reproduction constante d'un même comportement, de façon à éviter de toujours

réfléchir sur la manière de faire une chose. Toutefois, lorsqu'un changement nécessite d'abandonner une habitude pour quelque chose de plus exigeant, cela demande, pour les individus, un effort de réflexion plus important. C'est la raison pour laquelle ils souhaitent garder leurs habitudes acquises et qu'une résistance surgit.

La peur de l'inconnu représente également une source de résistance liée à la personnalité. En effet, l'environnement dans lequel une proposition de changement est suggérée contient une bonne part d'inconnu. Certains individus souhaitent donc résister à ces propositions de changement de façon à maintenir un environnement existant satisfaisant.

Le principe de la répétition du succès correspond au fait que l'individu, qui s'organise un environnement plus ou moins satisfaisant et stimulant, obtiendra un certain nombre d'expériences réussies. Une expérience pourrait être reproduite grâce au renforcement des expériences réussies. Par conséquent, « il faut un certain temps pour que la personne se laisse convaincre qu'une autre façon de faire peut être plus satisfaisante » (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

Une autre source de résistance liée à la personnalité est la préférence pour la stabilité. Le changement sera porteur d'anxiété si une personne privilégie la stabilité. Celle-ci pourrait ainsi rapidement être sur la défensive ou encore être complètement apathique (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

La satisfaction des besoins représente également une source de résistance liée à la personnalité. Si un changement vient nuire aux besoins que les individus tentent de satisfaire, il risque d'occasionner des résistances.

La conformité aux normes, la cohérence du système, les intérêts et les droits acquis, ainsi que le rejet de ce qui est étranger, constituent les résistances liées au système social.

La conformité aux normes est une source de résistance liée au système social puisque, si le changement proposé perturbe l'équilibre des normes établies dans un système, la tendance des individus à se conformer à ces normes engendre des résistances plus ou moins fortes (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

Une autre source de résistance liée au système social est la cohérence du système. Un changement, lorsqu'il est introduit dans l'organisation d'un système, doit prendre en compte la dynamique favorisant la stabilité et l'équilibre. Des résistances à l'intérieur du système pourraient apparaître s'il y a une mise en danger de cette cohérence interne par le changement (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

Le rejet de ce qui est étranger est la dernière source de résistance liée au système social. « Ce qui est étranger et inconnu peut être perçu comme menaçant pour le système. Quand

l'innovation qu'on veut introduire dans la dynamique d'un système est dissonante par rapport à ce qui y existe déjà, on peut s'attendre à ce que le système tente de résister à l'intrusion de l'élément dissonant » (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

Enfin, dans les résistances liées au mode d'introduction du changement, nous retrouvons, dans un premier temps, le respect des personnes et des compétences. De vives réactions pourraient voir le jour si une négligence par rapport à ce respect des personnes et des compétences était commise (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997). Nous identifions également, dans un deuxième temps, comme une source de résistance lié au mode d'introduction du changement, le temps et les moyens mis en place pour s'adapter au changement. Des résistances surgissent parce que les individus ont l'impression qu'on ne leur fournit pas le temps nécessaire pour se familiariser au changement ou parce que les moyens dont ils auraient besoin pour y faire face ne leur sont pas donnés. Ils vont alors avoir l'impression d'être bousculés par les événements (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997). La dernière source de résistance liée au mode d'introduction du changement est la crédibilité de l'agent du changement. Beaucoup de projets de changement ont fait l'objet de résistances parce que les personnes, qui les mettaient en œuvre, n'avaient pas de crédibilité suffisante (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

II.4.5. Prévention et traitement des résistances

Il existe différentes attitudes à adopter pour diminuer les résistances au changement. Il ne faut cependant pas croire qu'on peut et qu'on doit toujours diminuer ou éliminer les résistances au changement (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997). Un processus en quatre étapes est élaboré pour prévenir les résistances.

Il y a d'abord l'étape de préparation, qui consiste à établir les bases d'un engagement au changement, en légitimant le besoin de changement, en sensibilisant les principaux intervenants aux changements requis, en suscitant le dialogue entre les différents acteurs et « clients » du changement, et en évaluant le degré de préparation avant le lancement du processus de changement.

L'étape suivante, dite l'étape d'acceptation, consiste à obtenir l'accord et à établir les lignes directrices du changement projeté au travers d'un plan d'action.

Vient ensuite l'étape de mise en œuvre, qui permet la réalisation concrète du projet planifié et des changements attendus.

Le processus se termine par l'étape d'évaluation et de retour d'expérience, qui consiste à maintenir le changement et à l'accompagner durablement⁵.

« Coch et French proposaient dès 1947, à la suite des résultats de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement. Lawrence (1969) propose d'influencer les attitudes des travailleurs par l'écoute de leurs réactions, l'utilisation d'un langage compréhensible et finalement, à s'attendre à avoir de la résistance dans tout changement... » (Bareil C, 2014, p. 10 – 11).

II.5. Les acteurs dans le changement

II.5.1. Les agents de changement et les destinataires

Les agents de changement sont des personnes qui agissent - de manière consciente - sur l'environnement, pour permettre de mettre en oeuvre un projet de changement. En d'autres termes, ces personnes participent, par une action directe ou indirecte, à la mise en œuvre du changement (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997). Initiateur, concepteur/ planificateur, exécutant ou évaluateur du changement sont des rôles qui, selon l'étape ou la phase en cours, pourront être assumés par les agents du changement.

Les destinataires, quant à eux, sont les « personnes visées par les différentes actions des agents, à un moment ou l'autre du processus du changement » (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997, p. 142). Ils assument soit un rôle de destinataires relais, soit un rôle de destinataires finaux.

II.5.2. Les rôles exercés par les agents

Les initiateurs déclarent, de manière explicite, la nécessité d'entreprendre des actions pour amener un changement et informent l'environnement du bienfait de ce changement (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

Les concepteurs/ planificateurs élaborent et structurent, dans un plan d'action, les différentes composantes de l'entreprise de changement et créent les outils qui seront employés dans le cadre de la mise en œuvre de ce changement (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

⁵ Info qualité. *La résistance au changement* (consulté le 4 novembre 2019). Disponible à l'adresse : <http://www.infoqualite.fr/accordance-33/>

La mise en place pratique des détails de l'élaboration du plan d'action sera réalisée par les exécutants. En d'autres termes, ils vont amener l'environnement à changer en agissant sur lui (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

Les évaluateurs sont des personnes ayant reçu le mandat d'évaluer dans quelle mesure le changement a été implanté, si le changement a bel et bien atteint ses objectifs, si la situation a été améliorée grâce au changement (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997).

II.5.3. Les types d'agents de changement

Pour exercer son rôle, l'agent de changement peut choisir entre différents modèles. Il y a notamment le modèle de l'animateur, celui du militant, ainsi que celui qui se situe entre le militant et l'animateur.

L'agent de changement qui opte pour le modèle de l'animateur « facilite l'émergence d'un processus ouvert, où les agents et les destinataires s'expriment et en arrivent à une décision consensuelle, sinon largement majoritaire, sur l'opportunité, les objectifs et les moyens du changement » (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997, p. 146).

Le modèle du militant « se caractérise par une identification explicite de l'agent avec les objectifs et les moyens du changement et par des actions de l'agent pour faire accepter le changement par les destinataires et réussir son implantation » (Collerette P., Delisle G., Perron R., 1997, p. 146).

Le modèle entre le militant et l'animateur est un modèle intermédiaire qui emprunte à l'un et à l'autre modèle, avec une dominance soit d'un côté, soit de l'autre.

Chapitre III : Méthodes

Dans ce chapitre, le déroulement de l'étude et des différentes étapes réalisées lors de celle-ci seront mises en évidence.

III.1. Type de mémoire

Mon mémoire est un mémoire de type recherche puisqu'il consiste à répondre à la question de recherche suivante : « Avec quelles actions spécifiques, les managers, dans une conduite du changement, vont-ils permettre l'implication du personnel au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc ? ».

Afin d'y répondre, une enquête qualitative a été réalisée auprès des managers des Cliniques universitaires Saint-Luc.

III.2. Objectifs de l'étude

Comme expliqué dans l'introduction, l'objectif de mon mémoire est d'évaluer l'importance d'utiliser une méthodologie adaptée et des outils spécifiques d'accompagnement au changement. En effet, sans une méthodologie adaptée et la mise en place d'outils spécifiques, il semble très difficile pour les managers d'impliquer le personnel dans un processus de changement.

En questionnant les managers des Cliniques universitaires Saint-Luc, j'aimerais en apprendre davantage sur les stratégies de communication à utiliser, ainsi que sur les actions spécifiques à mettre en place afin d'impliquer le personnel dans un processus de changement. J'aimerais également obtenir de plus amples informations sur les difficultés, les rôles et les attitudes de ces managers face à un changement organisationnel.

III.3. Cadre de l'étude

L'étude concerne les managers des Cliniques universitaires Saint-Luc à Woluwé-Saint-Lambert. J'ai décidé d'interroger le directeur du département informatique, le directeur des opérations, la directrice des ressources humaines, l'adjoint à la direction du département infirmier, le directeur financier et administratif, la directrice du département stratégie et développement, le cadre infirmier du quartier opératoire. En interrogeant tous ces managers, je souhaite obtenir des données assez diversifiées, ainsi que des points de vue différents.

III.4. Choix de la méthode utilisée

Dans mon mémoire, la méthode qualitative a été choisie au travers d'entretiens individuels semi-directifs, afin de laisser la personne parler librement dans un certain cadre théorique que j'aurai défini préalablement. Cette méthode a été privilégiée pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, comme le disent Paillé et Mucchielli (2016), cette méthode permet de comprendre, explorer et décrire une expérience humaine. Dans le cadre de mon mémoire, il s'agit pour moi de comprendre avec quelles actions spécifiques, les managers, dans une conduite du changement, vont impliquer le personnel au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc. De plus, ma question de recherche commençant par le mot « Avec quelles actions spécifiques » et qui reviendrait à employer le terme « Comment », vont nous permettre de nous diriger vers une méthode qualitative.

Ensuite, comme Young (2014) l'a évoqué, il est indispensable que les données à traiter traduisent le ressenti du participant et se basent sur les mots, les expressions, ainsi que la compréhension de phénomènes.

Enfin, l'objectif d'une méthode qualitative est d'obtenir des données de fond⁶.

III.5. Rédaction du guide d'entretien

La rédaction d'un guide d'entretien n'a pas été une chose facile puisque je n'en avais jamais fait auparavant, mise à part lors d'un exercice de groupe pour le cours WFSP2106-Introduction aux méthodes qualitatives, en première année de master.

Pour la création de ce guide d'entretien, j'ai décidé de dégager plusieurs thématiques, à savoir des questions d'ordre général, des questions concernant la conduite du changement et des questions sur la formation.

Lors de la rédaction de mon guide d'entretien, je me suis très vite rendue compte que la tâche n'allait pas être si simple puisque j'avais du mal à rédiger des questions ouvertes. Bien souvent, les questions que je formulais étaient des questions fermées, qui ne laissaient pas la possibilité aux participants d'y répondre de manière détaillée. Je me suis donc documentée sur le sujet afin de rédiger un guide d'entretien qui me permettrait d'obtenir des réponses claires et

⁶ Gaspard Claude. *Etude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse*, Scribbr (consulté le 14 février 2020). Disponible à l'adresse : <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>

précises sur la thématique abordée. Néanmoins, j'y ai laissé quelques questions fermées en y incluant des questions de relance afin que les participants puissent y répondre clairement. Mon guide d'entretien comporte ainsi quelques grandes questions thématiques, suivies de questions de relance ou de clarification.

III.6. Aspect éthique

III.6.1. Ethique

En commençant mes recherches de littérature, et avant même la rédaction de mon guide d'entretien, je me suis posée la question de savoir s'il était nécessaire d'introduire une demande spécifique auprès du Comité d'Ethique Hospitalo-Facultaire de Saint-Luc.

Même si mon mémoire a trait au changement, et plus particulièrement aux actions spécifiques que mettent en place les managers pour impliquer le personnel dans le changement, j'ai donc décidé de contacter mon promoteur afin d'avoir son avis sur la question. Ce dernier m'a conseillé de contacter le Comité d'Ethique pour avoir leur avis, ce que j'ai fait.

Le Comité d'Ethique m'a répondu qu'il n'était pas obligatoire d'introduire une demande auprès de leurs services puisque je n'interrogeais pas de patients.

III.7. Stratégie d'échantillonnage

Afin de soutenir au mieux mon étude, j'ai décidé de recourir à une stratégie d'échantillonnage par le recrutement des participants. En d'autres termes, j'ai recouru à un échantillon sélectif en lien avec ma question de recherche, les participants ayant été choisis selon des critères d'inclusions définis au préalable. Ces critères seront décrits ci-après.

Un entretien qualitatif ne nécessitant généralement pas un grand échantillon, je me suis limitée à 10 personnes à interroger, de manière à obtenir assez de données, à pouvoir analyser celles-ci et à faire ressortir les éléments indispensables pour répondre à ma question de recherche.

III.7.1. Critères d'inclusions et d'exclusions

Comme explicité ci-dessus, j'ai décidé de choisir les participants selon des **critères d'inclusions** prédéfinis et d'inclure, dans mon échantillonnage, des managers des Cliniques universitaires Saint-Luc en lien avec le sujet de mon mémoire.

J'ai inclus tout d'abord les managers qui se trouvent au niveau du top management, c'est-à-dire ceux qui prennent des décisions affectant l'ensemble de l'organisation, qui

définissent les objectifs de l'organisation et qui conduisent l'organisation dans la réalisation de ces objectifs (Thunus S, 2019). J'ai trouvé pertinent de focaliser mes entretiens sur la perception qu'ont ces managers du changement et des actions à mettre en place afin de permettre l'implication du personnel dans le changement.

J'ai également décidé d'inclure, dans mon échantillonnage, les managers intermédiaires, c'est-à-dire les personnes qui ont une fonction de relais entre le top management et le niveau opérationnel (Thunus S. 2019) car, même s'ils ne représentent une minorité des personnes interrogées, ceux-ci sont susceptibles d'apporter des réponses claires et précises sur les actions spécifiques à mettre en place pour permettre l'implication du personnel dans le changement.

En revanche, ont été de mon échantillonnage (**critères d'exclusions**), les managers de première ligne, à savoir : les infirmiers en chefs et les infirmiers chefs adjoints car je souhaitais obtenir des réponses larges sur le sujet.

III.7.2. Recrutement des participants

Le recrutement des participants s'est déroulé en plusieurs phases.

Pour commencer, lors de mon entrevue avec mon promoteur, le professeur Thys, nous avons réfléchi aux participants qui seraient les mieux à même de répondre à mes questions relatives au changement. Notre choix s'est porté sur les managers du top management, ainsi que sur un manager intermédiaire des Cliniques universitaires Saint-Luc. Au total, nous avons sélectionné dix participants, à savoir : le directeur financier et administratif, Monsieur Dehaspe ; le directeur des opérations, Monsieur Ghassempour ; le directeur du département informatique, Monsieur Rossler ; la directrice du département Stratégie & Développement, Madame Marsin ; la directrice du département infirmier, Madame Durbecq ; la directrice des ressources humaines, Madame Hennequin ; le directeur médical, Monsieur Vanoverschelde ; le cadre infirmier du quartier opératoire, Madame Hens ; un gestionnaire de projet infirmier travaillant sur le changement, ainsi que Madame Philippe de l'équipe projet TPI².

Une fois la sélection des participants effectuée, j'ai contacté, par e-mail, la secrétaire de direction, Madame Stroobant, afin de planifier les entrevues avec les différents managers sélectionnés. Une réponse rapide m'a été donnée. Dans son retour de mail, Madame Stroobant m'a expliqué ne s'occuper que de l'agenda de Monsieur Dehaspe, de Monsieur Ghassempour, de Monsieur Vanoverschelde, et de Madame Marsin. Pour obtenir une entrevue avec Madame Hennequin et Madame Durbecq, Madame Stroobant m'a dit de contacter leur secrétaire de direction attitrée. Elle m'a également signalé qu'il fallait prendre contact personnellement avec

Monsieur Rossler, Madame Philippe, Madame Hens et le gestionnaire de projet infirmier pour planifier une entrevue avec eux.

Etant donné l'agenda très chargé des managers sélectionnés et afin d'être certaine d'obtenir un entretien pour fin janvier-début février 2020, je les ai tous contactés par e-mail fin septembre-début octobre 2019.

Dans cet e-mail, je leur ai présenté le projet de mon mémoire, décrit ma profession et mes études ainsi que ma question de recherche et indiqué la durée approximative de l'entretien. Je leur ai également proposé plusieurs dates pour l'entretien tenant compte du fait que je travaille en même temps que mon master.

Une réponse rapide des secrétaires de direction, ainsi que de Monsieur Rossler et de Madame Hens m'a été donnée. Cependant, la secrétaire de direction en charge de l'agenda de Madame Durbecq m'a signalé que celle-ci avait de nombreuses demandes d'entretien et a souhaité connaître le sujet exact de mon mémoire avant de planifier un entretien avec elle. Je lui ai répondu que mon mémoire était axé sur les actions spécifiques mises en place par les managers pour impliquer le personnel dans un processus de changement. Madame Durbecq a suggéré que je rencontre plutôt Monsieur Jean-Louis Fontaine, Adjoint à la Direction du Département Infirmier et chef de projet du changement. J'ai donc de suite envoyé un e-mail à Monsieur Fontaine afin de planifier une entrevue avec lui.

Nous avons pu convenir d'une date et d'une heure de rencontre convenant aux différentes parties.

En revanche, je n'ai eu aucun retour des e-mails adressés à Madame Philippe. Le gestionnaire de projet infirmier a, quant à lui, répondu qu'il ne serait pas en mesure de répondre adéquatement à l'ensemble de mes questions. J'ai donc préféré me contenter des réponses que Monsieur Fontaine allait me fournir étant donné son rôle dans le changement.

III.8. Collecte des données

III.8.1. Déroulement des entretiens

La collecte des données s'est déroulée au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc pendant une semaine, du 31 janvier au 7 février 2020. Cette récolte a eu lieu individuellement sous forme d'entretiens semi-directifs avec les différents managers sélectionnés.

Les entretiens se sont déroulés de la même manière avec tous les managers. Seule la durée des entretiens n'a pas toujours été la même. De manière générale, les entretiens duraient

plus ou moins une trentaine de minutes. Un entretien n'a cependant duré qu'une vingtaine de minutes et, à l'inverse, deux autres entretiens ont duré approximativement une heure.

Lors de ces entretiens, j'ai pris le temps de me représenter et de réexpliquer le sujet de mon étude. J'en ai également profité pour remercier les managers du temps qu'ils me consacraient et de l'aide qu'ils apportaient dans le cadre de ma démarche. Ensuite, je leur ai demandé leur accord pour que notre entretien soit enregistré et leur ai expliqué qu'à tout moment, je pouvais stopper l'enregistrement s'ils le souhaitaient. Une fois tous ces points clarifiés, j'ai mis l'enregistreur en marche et j'ai commencé à leur poser les questions rédigées à l'avance. Lors de certains entretiens, il m'est arrivé de ne pas poser l'ensemble des questions que j'avais préparées puisque le manager y répondait de lui-même. Enfin, une fois que la plupart des thèmes de mon guide d'entretien avaient été abordés, je remerciais une nouvelle fois les managers du temps qu'ils m'avaient accordé et je mettais ensuite fin à l'entretien.

III.8.2. Difficultés rencontrées et avis sur les entretiens

La première difficulté que j'ai rencontrée lors des entretiens résidait dans le fait que c'était la première fois que je réalisais une enquête qualitative auprès de managers. Je dois avouer que le stress était omniprésent lors des premiers entretiens, puis, avec le temps, j'ai commencé à me sentir plus à l'aise. Lors des derniers entretiens, je laissais la parole au manager et j'intervenais à bon escient. Il arrivait que certaines questions ne fussent pas abordées du fait que le manager y répondait de lui-même.

La deuxième difficulté résidait dans le fait que, comme les managers avaient un agenda très chargé, il m'est arrivé de devoir déplacer un des rendez-vous pris avec le manager parce qu'une réunion de dernière minute s'était mise à la place de mon entretien. J'ai dû changer soit la date soit l'heure de l'entrevue pour que cela convienne au manager. Je me suis rendue compte que, même en contactant assez tôt les managers pour une prise de rendez-vous, il peut arriver que l'entretien soit déplacé. Il faut pouvoir faire face à cela et rebondir rapidement en proposant une autre date ou une autre heure qui convient au manager en question dont les agendas chargés imposent d'être flexible pour atteindre l'objectif.

Chapitre IV : Résultats

Le but de ce chapitre est de détailler l'ensemble des résultats obtenus afin de répondre à ma question de recherche qui est :

« Avec quelles actions spécifiques, les managers, dans une conduite du changement, vont-ils permettre l'implication du personnel au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc ? »

IV.1. Analyse des données

Un total de 7 entretiens semi-directifs a été obtenu sur les 10 fixés au départ. Les raisons de cette différence vont être explicitées dans la partie IV.2. « *Description de l'échantillon des personnes interrogées* ». Après avoir réalisé ces 7 entretiens, je me suis toutefois rendue compte que la réalisation d'un entretien supplémentaire auprès d'un manager ne m'apporterait aucune information nouvelle sur le sujet étudié. C'est pour cette raison que j'ai décidé de ne pas entamer de nouvelles démarches pour interroger d'autres managers à propos du changement.

Les 7 entretiens ont été enregistrés afin de permettre une retranscription intégrale, mots à mots, des explications données par la personne interrogée, et ainsi garantir l'exactitude des propos recueillis. Aucun manager ne s'est opposé à l'enregistrement.

Lors de la retranscription, j'ai veillé à faire la distinction entre la partie de l'enquêteur et la partie de l'enquêté afin de faciliter l'analyse de mes résultats. J'ai également choisi de noter les propos exprimés par les différents managers sans prendre en compte les répétitions et les hésitations puisque je n'y voyais pas l'intérêt dans le cadre de ma démarche qualitative. A noter que je n'ai éprouvé aucune difficulté à retranscrire ces différents entretiens compte tenu de la bonne élocution de ces managers.

La méthode qualitative que je vais employer pour la réalisation de mon mémoire sera principalement une analyse thématique, légèrement inductive (Paillé. P, Mucchielli. A. 2016). L'analyse des données va se faire selon des unités d'analyse et des rubriques prédéfinies. Ces rubriques, qui sont une fonction de classement, ont été formulées selon des thèmes provenant des objectifs de la recherche, ainsi que des questions du guide d'entretien. Nous retrouvons donc comme unités d'analyse : la **méthodologie d'accompagnement au changement**, les **outils d'accompagnement au changement**, les **formations**, les **stratégies de communications** ainsi que la **perception du changement** par les managers. Toutefois, il est possible de voir émerger, grâce à la démarche inductive, d'autres unités d'analyse qui n'ont pas été évoquées mais qui sont en lien avec la question de recherche.

Enfin, une fois la retranscription des différents entretiens terminée, j'ai débuté mon analyse en lisant, à plusieurs reprises, ces entretiens, pour en saisir le sens et en retirer toutes les informations indispensables. J'ai identifié les éléments pertinents en relation avec les rubriques prédéfinies. Je les ai surlignés et j'ai ensuite noté, dans la marge, l'ensemble de mes réflexions en lien avec mon objectif de recherche. J'ai également créé de nouvelles catégories thématiques à partir de catégories émergentes non établies dans celles définies au préalable et les éléments pertinents seront classés au sein de ces catégories thématiques élaborées. Vous trouverez les résultats de cette analyse dans le point IV.3. « *Réponses aux questions qualitatives* ».

IV.2. Description de l'échantillon des personnes interrogées

Alors que j'avais prévu au départ d'interroger 10 personnes, seulement 7 personnes ont répondu favorablement à ma demande d'entretien. Il s'agit de profils de fonction tout à fait différents, à savoir : le directeur financier et administratif, le directeur des opérations, le directeur du département informatique, l'adjoint à la direction du Département Infirmier, la directrice des Ressources Humaines, la directrice du département Stratégie & Développement, le cadre infirmier du quartier opératoire. Ces managers travaillent depuis relativement longtemps au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc. Le tableau ci-dessous reprend la fonction des managers interrogés, leur nombre d'années de carrière au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc, ainsi que le nombre de personnes dont ils sont les responsables directs.

<i>Fonction</i>	<i>Nombre d'années d'exercice dans l'institution</i>	<i>Responsable direct</i>
Directeur financier et administratif, Monsieur Dehaspe	12 ans	De 8 personnes
Directeur des opérations, Monsieur Ghassempour	4 ans et demi	D'une équipe de presque 600 personnes
Directeur du département informatique, Monsieur Rossler	8 ans	D'une septantaine de personnes
Adjoint à la direction du Département Infirmier, Monsieur Fontaine	10 ans	De 8 personnes

Directrice des Ressources Humaines, Madame Hennequin	1 an et 7 mois	De 40 personnes
Directrice du département Stratégie & Développement, Madame Marsin	7 ans	De 20 personnes
Cadre infirmier du quartier opératoire, Madame Hens	5 ans	De plus ou moins 200 personnes

Sur base de ces différents éléments, nous pouvons dire que l'**échantillon final** est **hétérogène**. Nous pouvons observer des profils de fonction et un nombre d'années de carrière assez variables. Nous pouvons également supposer que ces managers ont fait des études tout à fait différentes. Enfin, nous pouvons aussi remarquer un nombre variable de personnes dont les différents managers sont les responsables directs.

Les 3 autres managers que j'avais prévu d'interroger ne l'ont pas été pour les raisons décrites ci-après.

Tout d'abord, comme j'ai expliqué dans le point III.7.2. « *Recrutement des participants* », je n'ai eu aucun retour des e-mails adressés à Madame Philippe, qui fait partie de l'équipe projet TPI² aux Cliniques universitaires Saint-Luc. Compte tenu du fait qu'elle fait partie de ce projet TPI², qui nécessite beaucoup de temps et d'investissements personnel, j'ai supposé qu'elle avait dû oublier de répondre à mes e-mails. Il est probable que de sa part, j'aurais certainement eu des explications claires, précises et complètes sur le changement, et ce compte tenu de son parcours dans la conduite de projet et de son rôle dans ce projet TPI².

Ensuite, concernant le gestionnaire de projet infirmier, il a, quant à lui, répondu qu'il ne serait pas en mesure de répondre adéquatement à l'ensemble de mes questions. J'ai donc préféré me contenter des réponses que Monsieur Fontaine allait me fournir compte tenu de son rôle dans la problématique du changement.

Enfin, le directeur médical, Monsieur Vanoverschelde n'a pas pu être interrogé dans le cadre de mon mémoire. Plusieurs essais de prises de rendez-vous ont été infructueux vu son occupation professionnelle et pour des raisons personnelles.

IV.3. Réponses aux questions qualitatives

Les réponses aux questions qualitatives vont être présentées ci-dessous et vont faire apparaître avec quelles actions spécifiques, les managers, dans une conduite du changement, vont permettre l'implication du personnel. Ces résultats ont été obtenus par le biais de thèmes prédéfinis. Les éléments de réponses seront illustrés par des extraits d'entretien, qui seront insérés entre guillemets et en italique.

IV.3.1. Méthodologie d'accompagnement au changement

Tout d'abord, après avoir analysé les différents entretiens, la nécessité de la communication est soulignée par chaque manager comme méthodologie d'accompagnement au changement. En effet, « *Il faut **communiquer, expliquer** la raison pour laquelle on mène un projet afin de **donner du sens** à ce qu'on fait et de **rassurer** les personnes concernées par ce changement* » a expliqué Madame Marsin, directrice du département Stratégie & Développement. Toutefois, un des managers interviewés n'a pas eu facile à répondre à la question sur la méthodologie d'accompagnement parce que, pour lui : « *il est possible de déployer une boîte à outils extraordinaire mais le problème, c'est que par entité, il va toujours y avoir un chef, et que ça va dépendre réellement de la capacité du chef à entraîner ses troupes et à volontairement choisir dans ses outils ce qui sera le plus adéquat pour ses troupes* ». Madame Marsin, directrice du département Stratégie & Développement rejoint cette idée de fournir au personnel des **outils adéquats** afin de leur permettre de travailler correctement.

Madame Hennequin, directrice des Ressources Humaines m'a fait part d'un projet d'accompagnement du changement qu'elle a mis en place au niveau du département infirmier. Ce projet se décompose en 4 phases, à savoir : la vision de la communication, le people engagement, le développement des compétences, et le monitoring des progrès. Pour elle, il est important que le manager s'approprie la population à laquelle il s'adresse afin de répondre au mieux à son besoin d'accompagnement. Dans sa méthodologie, elle évoque l'importance d'écrire une **histoire convaincante du changement** pour créer de la clarté et de la compréhension. Elle explique : « *Pour écrire une histoire convaincante et créer du sens, il faut se poser les questions suivantes : en quoi consiste le changement ; vers où allons-nous (Vision du futur) et pourquoi changer, quels sont les bénéfices de ce changement et comment allons-nous nous y prendre ?* ». Elle évoque également que la **communication** doit être travaillée en parallèle avec l'engagement, c'est-à-dire qu'avant d'engager, il faut **connaître les gens**, ce qui permettra de pouvoir anticiper et comprendre les réactions émotionnelles au changement, ainsi

que de construire, pour les groupes et les personnes impliquées, des stratégies pour lever les résistances. Un extrait d'entretien avec Madame Hennequin est inséré afin de comprendre la raison pour laquelle il est nécessaire de connaître les gens : « *On cartographie tous les groupes, toutes les personnes qui vont vraiment être impactées et on essaye d'établir leur typologie. Si je vais parler à une infirmière qui a 55 ans, et je vais parler à une infirmière qui sort de l'école, le langage sera différent. Dans cette cartographie, une série de thèmes, de critères a été prise en compte pour nous permettre d'expliquer la vision à toutes ces personnes. Cela nous permet également d'imaginer quelles peuvent être les résistances au changement.* » Ensuite, elle a évoqué l'importance de **dresser les moyens à mettre en œuvre en information/formation/coaching,...** Enfin, comme elle l'a souligné, il faut travailler sur **le monitoring des progrès** c'est-à-dire qu'il faut veiller à ce que chacun ait le soutien approprié.

Quatre autres managers expliquent que proposer des **formations** constitue un élément indispensable dans l'accompagnement au changement puisqu'elles auront pour but, comme l'ont souligné ces managers, **d'expliquer** la raison pour laquelle on change et les choses qui vont changer. Lors de ces formations, pour aider le personnel à se développer, à évoluer, on va analyser les inquiétudes qu'il peut rencontrer et essayer d'y apporter une réponse. Il est important pour ces 4 managers que le personnel soit convaincu.

Pour savoir comment accompagner les collaborateurs dans un changement, Monsieur Fontaine, chef de projet du changement, a jugé nécessaire de travailler en amont afin d'observer et d'être à l'écoute des **besoins** de ses collaborateurs. Pour lui, la méthodologie signifie **se fixer un objectif**. Pour y arriver, il faut **faire une analyse un peu plus poussée**. Il faut **travailler en équipe** et tenir compte d'éléments essentiels qui sont l'analyse du problème, de **voir qui est impliqué**. Ensuite, vient **la communication**. Il faut communiquer autour du projet.

Pour Madame Hennequin et Madame Marsin, il est nécessaire de **développer les compétences/** les capacités des personnes telles que le savoir, le savoir-faire, le savoir-être pour réussir le changement.

En résumé, nous pouvons dire qu'il y a 4 éléments indissociables du changement :

1. le premier élément est la **communication**. Il faut donner du sens à ce qu'on fait et expliquer la raison du changement. Comme signalé précédemment, il faut travailler la communication en parallèle avec l'engagement et, plus précisément, avec le fait de connaître les gens.
2. le deuxième élément indissociable consiste à **donner les bons outils**, autrement le personnel ne pourra pas travailler correctement.
3. le troisième élément consiste à proposer des **formations** pour expliquer les choses, pour aider le personnel à se développer et ainsi le convaincre de changer.

4. le quatrième et dernier élément consiste à **développer les compétences**.

Un extrait de l'entretien avec Madame Marsin, directrice du département Stratégie & Développement, résume bien la méthodologie à adopter pour accompagner les personnes dans le changement : *« La communication, donner les bons outils, les personnes qui sont convaincues (role modelling) et donner des compétences sont quatre éléments critiques pour tout changement. Si on n'a pas ces quatre éléments-là, c'est très compliqué en tant qu'individu d'y croire. Je veux bien changer si je comprends pourquoi on doit changer, si je vois mon patron qui change comme moi, qui me donne des compétences et qui me donne des outils pour changer. Je veux bien. Après, est-ce que j'aime ou pas ? C'est un autre débat. Il y a tout ce cycle de deuil vis-à-vis du changement mais au moins, je peux vivre avec le changement, on me donne au moins les outils pour le faire. Mais si on n'a pas ces quatre éléments là, c'est très difficile de changer. Si on ne m'explique pas pourquoi, si on ne me montre pas comment, si on ne me donne pas les outils pour le faire et si on ne me donne pas les compétences, c'est compliqué. Mais, on ne peut pas dire pour cela qu'ils sont résistants ».*

IV.3.2. Outils pour accompagner le changement

Plusieurs managers ont évoqué la **courbe du changement** comme outil spécifique pour accompagner le changement et permettre aux membres de l'équipe de s'exprimer sur la manière dont ils vivent un changement, de partager leurs émotions et les difficultés qu'ils traversent, et de faire part de leurs besoins. Pour un des managers, *« il s'agit d'un outil très simple et précieux qui va permettre de faire savoir que tout le monde va passer par différentes phases lorsqu'on va expliquer qu'on va changer les choses. Il y en a qui passeront cela en dix secondes mais c'est la minorité. Après trois mois d'essai de changement, une autre minorité du personnel continuera à être dans une phase de déni. La phase de déni correspondant au refus de voir et de prendre en compte le changement, d'accepter l'ampleur de ce qu'il va affecter ».*

Un manager utilise la **cartographie des processus avant-après**. *« C'est-à-dire qu'on va expliquer aux gens aujourd'hui ça se passe comme ça et demain ça se passera comme ça avec des **outils visuels** parce que souvent, plus on complexifie ces documents, moins c'est facile à comprendre ».*

Un manager m'a expliqué qu'à Saint-Luc, les **ateliers de discussions** sont très utilisés et permettent à la personne qui gère les ateliers de prendre le feedback des gens afin d'essayer d'apporter une solution à la situation évoquée.

Néanmoins, pour quatre managers, les Cliniques universitaires Saint-Luc seraient pauvres en outils spécifiques tels que la matrice sociologique, le management agile,... Pour Monsieur Rossler « *c'est en train de changer. On voit au niveau du département des ressources humaines, la volonté de mettre en place ce genre d'outils. J'ai l'impression que dans certains secteurs, on emploie des outils mais chacun emploie le sien. Ce n'est pas uniformisé. Je préfère utiliser des outils institutionnels mais le problème aujourd'hui c'est qu'il n'y en a pas beaucoup* ». Comme a dit ce même manager, « *amener une uniformisation des outils utilisés est très important pour que tout le monde puisse parler le même langage* ».

En résumé, nous pouvons dire que l'outil le plus utilisé, au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc, pour accompagner le changement, est la courbe du changement. L'autre outil spécifique pour l'accompagnement au changement est l'utilisation d'ateliers de discussions. Aucun manager n'a développé lui-même des outils spécifiques puisqu'ils ont tous été soumis par les Cliniques universitaires Saint-Luc. Toutefois, un des managers a suggéré une uniformisation des outils afin d'éviter que chacun ne travaille dans son coin et que tout le monde puisse parler le même langage.

IV.3.3. Résistance au changement

Pour Madame Marsin, le rôle essentiel de son département Stratégie & Développement est d'avoir une équipe qui est **acteur** du changement. Dans cette équipe, toutes les personnes doivent être des **agents du changement**. « *En 10 ans de temps, arriver à optimiser les processus, passer l'accréditation, refaire un nouveau système informatique et reconstruire, il n'y a pas eu beaucoup d'hôpitaux qui ont vécu autant de changements en aussi peu de temps* ». C'est pour cette raison, comme elle l'a souligné, que son équipe doit absolument **porter le changement** afin que le reste du personnel puisse suivre sur la même lancée. Un des responsables du TPI² (Trajet Patient Intégré Informatisé) lui a ainsi dit « *Il faut que la « strat » nous soutienne parce que si la « strat » ne nous soutient pas, les gens vont paniquer. Si vous-mêmes vous n'y croyez pas, ça ne va pas aller* ». « *Nous, on est tellement positif qu'on se dit tout le temps que ça va aller* ».

Pour les autres managers, le pourcentage de personnes résistantes au changement est **minime**.

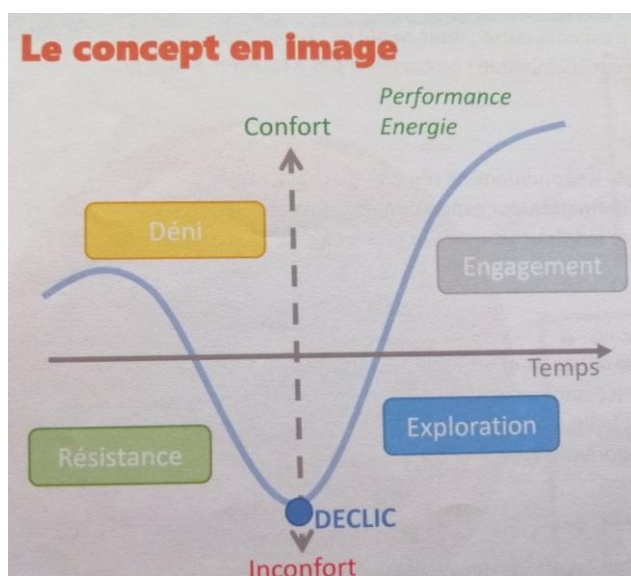
Monsieur Dehaspe explique que, chez lui, l'opposition des personnes au changement serait souvent liée à de la **menace** « *Le changement peut être une menace, c'est-à-dire que je ne sais pas, en tant qu'individu, ce qu'il va se passer* » ou de **l'inquiétude** par rapport à ce que la personne va devenir en raison de ce changement. Il ajoute que « *des gens tout à fait fermés*

au changement, il en a de moins en moins. Par contre, des gens qui prennent l'initiative du changement, ça reste difficile ». Monsieur Dehaspe m'a également fait remarquer la nécessité d'écouter les gens qui ne disent rien. En effet, le **silence** peut être un signe de résistance au changement. « *Les gens qui n'osent pas s'exprimer seront des gens qui vont par après s'exprimer soit physiquement par des absentéismes soit physiquement par un ralentissement du rythme de travail* ».

Selon Monsieur Ghassempour, la résistance au changement peut être liée à la **peur de perdre son boulot** ou à la **peur du changement** en tant que telle. Il explique également que l'**incompréhension** peut aussi être un signe de résistance. « *Les causes de la résistance au changement sont multiples. Cela change d'individus en individus. De manière générale, c'est de l'incompréhension. Donc si on ne sait pas, si on n'explique pas, les gens seront naturellement résistants* ».

Madame Hens, quant à elle, ne qualifie pas cela comme de la résistance mais comme de la **crainte**. Dans son équipe, seule une dizaine de personnes éprouveraient des **difficultés** par rapport à la situation. « *C'est vraiment des craintes de se dire " Je ne suis pas douée dans ce domaine-là, ce n'est pas facile pour moi "* ». Il existe, dans son équipe, des personnes qui sont négatives. Cependant, elles ne représentent pas la majorité de son personnel. « *Tout changement est difficile pour ces personnes mais ce n'est pas pour autant qu'elles mettent des bâtons dans les roues. Elles essayent de suivre comme elles peuvent le changement mais c'est plus compliqué. Ce sont ces personnes-là qu'il faut bien encadrer pour permettre de les embarquer et de ne laisser personne sur le quai* ».

Monsieur Fontaine, chef de projet du changement, m'a énormément appris sur le changement et sur les résistances possibles. Il m'a expliqué qu'il faut analyser la courbe du changement (représenté sur le graphique ci-joint) sous l'angle de 4 catégories.



Source : Ressources Humaines. *La courbe du changement*, Fiche manager, Cliniques Universitaires Saint-Luc, Woluwé-Saint-Lambert, 2020

La première catégorie (engagement), se situant en haut à droite de la courbe, fait référence à ceux qui sont toujours positifs au changement. Afin que ces personnes se trouvent dans cette catégorie, il faut leur expliquer le changement et leur montrer que ce changement a du sens. Monsieur Fontaine les qualifie d'alliés et explique l'intérêt de pouvoir s'appuyer sur eux.

La deuxième catégorie (exploration), se situant en bas à droite de la courbe, englobe les personnes pour lesquelles le changement a du sens mais qui ne sont pas à 100% convaincues en raison d'un certain nombre d'interrogations, d'un certain inconfort. Pour Monsieur Fontaine, il faut travailler avec ces personnes afin d'en faire basculer un maximum du côté des alliés.

La troisième catégorie (dénî), se situant en haut à gauche de la courbe, se réfère aux personnes qui ne voient pas l'aspect positif du changement et de ce qu'il pourrait apporter. Monsieur Fontaine conseille de travailler avec ces personnes pour éviter qu'elles ne basculent dans la dernière catégorie.

La quatrième et dernière catégorie (résistance), se situant en bas à gauche de la courbe, vise les personnes qui sont totalement négatives au changement. Selon Monsieur Fontaine, il s'agit d'une minorité de personnes. Pour lui, passer de l'énergie à s'occuper d'eux n'est pas une bonne chose car on va perdre une « *énergie dingue* ». Il faut donc surtout les isoler des personnes qui se trouvent dans la troisième catégorie.

IV.3.4. Stratégies de communication

Dans cette sous-partie, nous cherchons à comprendre les stratégies de communication que les managers utilisent pour permettre l'implication du personnel dans un processus de changement.

La stratégie de communication prônée par l'ensemble des managers interviewés est le **feedback du personnel**. Comme ces managers m'ont expliqué, c'est grâce au feedback du personnel qu'un accompagnement optimal pourra se faire. « *Les gens qui apprennent les choses comme ça ou qu'on leur impose des manières de faire, on va chaque fois vers un blocage* » a souligné Madame Hens.

Trois managers insistent sur la nécessité de réaliser une **enquête** auprès de l'ensemble du personnel. Madame Hennequin et Monsieur Fontaine précisent que le but d'une telle enquête est de voir la manière dont les personnes vont se positionner face à un changement quelconque. Madame Hennequin appelle cela le « *readyness* », c'est-à-dire savoir si les personnes se sentent prêtes, mentalement et en termes de compétence, à changer. Monsieur Ghassempour m'a donné des exemples de question à poser lors des enquêtes auprès du personnel : « Est-ce que vous

comprenez le changement ? » ; « Est-ce que vous acceptez le changement ? » ou encore « Qu'avez-vous besoin pour accepter celui-ci ? ».

Plusieurs managers ont remarqué la difficulté que certaines personnes ont à se projeter. C'est pour cette raison que ces mêmes managers ont jugé nécessaire de créer **des séances de démonstrations**. *« L'équipe projet organise des grandes séances de démonstrations où tout le monde est le bienvenu et informe sur l'état d'avancement du projet et à quoi le système va ressembler. Cela permettra à l'ensemble du personnel d'être au courant ».*

En plus du feedback du personnel, des enquêtes et des séances de démonstrations, Monsieur Ghassempour évoque une **cellule de communication** à Saint-Luc, qui est d'abord destinée aux communications larges et ensuite aux communications ciblées par métier. *« Par exemple, pour les infirmières, on a une communication avec le cadre infirmier qui le cascade ensuite à son équipe d'infirmières chefs puis, on encourage chaque infirmière chef à communiquer les informations essentielles à son équipe. Il faut aussi cadrer le fait que parfois la communication ne se passe pas naturellement et que donc tous les managers ont cette discipline d'informer les équipes sur ce qu'il va se passer. Ça c'est une stratégie »* a expliqué Monsieur Ghassempour. Ce même manager propose des **ateliers de discussion** qui consistent à mettre les personnes autour d'une table pour discuter du programme et se questionner par rapport à la manière dont ils jugent être préparés à cela.

Pour Monsieur Dehaspe, s'il s'agit d'un très gros changement, sa stratégie de communication consiste à être **le plus transparent possible et le plus vite possible** sur le changement qui va arriver. Il a fait part de l'importance d'**être le plus possible à l'écoute** dans un processus de changement.

En résumé, la stratégie de communication prônée par l'ensemble des managers est le **feedback du personnel**. Il s'agit d'un élément clef pour accompagner au mieux le personnel dans un processus de changement. Les **enquêtes** font aussi partie des stratégies de communication à utiliser pour trois des managers interrogés afin de connaître le positionnement du personnel face au changement. Pour quatre d'entre eux, des **séances de démonstrations** ont été évoquées pour les personnes ayant des difficultés à se projeter dans le changement. Une **cellule de communication** ainsi que des **ateliers de discussion** constituent des stratégies de communication qu'un des managers utilise. Enfin, être le plus transparent possible et le plus rapide possible sur le changement qui va arriver est la stratégie utilisée par un des managers interviewés.

IV.3.5. Formation en gestion du changement

Dans cette sous-partie, nous souhaitons savoir si les managers ont suivi une formation en gestion du changement. Des questions de relance leur ont ensuite été posées afin de connaître leur point de vue concernant les besoins en formation du personnel.

Tout d'abord, il est ressorti des entretiens que 6 managers ont suivi une formation au changement, que ce soit des formations en **management**, en **people management** ou en **gestion des équipes** ainsi qu'en **gestion des conflits**.

Monsieur Rossler a suivi, en plus des formations en interne, une formation qui s'appelle **Middle Management International** et qui permet entre autres de convaincre l'équipe de la valeur de la stratégie fixée par la direction et de comprendre les besoins de l'équipe.

En revanche, un des managers a signalé ne pas avoir suivi de formation au changement car la cellule formation des ressources humaines possède tout un catalogue de formation entre le job du manager, la manière de gérer les équipes et les conflits. Ce même manager a dit « *L'ensemble de ce qu'on appelle les softskills vont permettre aux managers **de répondre aux besoins de changement*** ».

Un autre manager a évoqué le fait de ne pas minimiser les questions posées par le personnel et de le laisser s'exprimer sur son ressenti pour faire en sorte qu'il bascule dans l'acceptation. Ce même manager rappelle l'importance de bien **connaître son personnel**.

Il existe plein de recettes sur le changement, a expliqué Madame Marsin. Quand elle donne des informations sur le changement, elle explique toujours à son personnel que le changement c'est un peu la même chose qu'un gâteau au chocolat. Comme elle le souligne « *Le principe c'est qu'il y a toujours les éléments de base. Après, en fonction de qui on a en face de nous, il va y avoir des éléments qui vont changer. Mais, au final, le gâteau au chocolat sera le même malgré tout. Il n'y a **pas de recette miracle au changement**. Il faut trouver une recette qui fonctionne pour l'organisation et pour le projet. Mais les quatre éléments de base à savoir la communication, les compétences, les outils et le role modelling seront là* ».

En résumé, nous pouvons dire qu'il existe énormément de formations en gestion du changement, mais il n'y en a pas une qui soit meilleure que l'autre. En effet, comme a dit un manager, la formation dépendra de l'organisation, du projet que l'on veut mener, de l'ampleur de ce dernier, de l'énergie et des ressources qu'on a envie d'y mettre. En fonction de cela, on va donc plus ou moins adapter notre manière de faire. Madame Marsin, directrice du département Stratégie & Développement, explique : « *La formation en gestion du changement au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc ne porte pas sur les outils à mettre en place mais*

elle porte sur l'acceptation du changement ». Le fait que les gens se sentent à l'aise avec le changement est un élément indispensable dans la formation en gestion du changement, a souligné Madame Marsin.

Ensuite, la plupart des managers ont évoqué l'existence d'un **besoin énorme en formation**. Monsieur Rossler explique : *« Les médecins, les infirmiers ne sont pas formés au management. Certains se forment mais pour la plupart, ils n'ont pas eu de formation. Il y a donc un énorme besoin en formation pour tous les soignants et médecins, kinés qui veulent prendre un rôle de management, de leader. Certains ont un leadership naturel et c'est important de l'avoir mais ça ne fait pas tout. Donc, il serait important de créer des formations en gestion des ressources humaines, management des équipes, gestion des conflits parce qu'ils ne sont pas formés »*. En effet, lorsqu'un changement s'opère au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc, on détermine, par le biais d'une enquête, quels sont les besoins en accompagnement au changement. Les informations récoltées, une préparation du contenu de la formation pourra être envisagée.

En résumé, nous pouvons dire que, selon les managers, il existe un **énorme** besoin en formation. Ce besoin en formation du personnel ressort d'une enquête constituée au préalable par les managers et qui permet de connaître leurs besoins en accompagnement et le contenu de la formation souhaitée.

IV.3.6. Formation en gestion de projet

J'ai souhaité connaître l'apport d'une formation en gestion de projet dans la carrière professionnelle de ces différents managers.

Il est ressorti des entretiens que deux des managers interrogés ont suivi une formation sur le **Lean Management**. D'autres ont suivi la **méthode prince 2**, tandis que certains se sont inspirés d'outils apportés par le département Stratégie de Saint-Luc sur la gestion de projet tels que la **tortue** ou encore l'**Ichikawa**. Il s'agit de méthodes d'analyse de problème, pour lesquelles des priorités vont être déterminées pour créer au mieux un projet. *« L'Ichikawa est une bonne méthodologie parce que c'est un brainstorming. On met autour de ces 5 branches, les causes avec la phrase trouvée grâce au qui, quoi, comment, où, pourquoi. Il faut prioriser la branche et se dire par quoi je commence qui pourrait avoir le plus d'impact »*

Un des managers a suivi une formation en gestion de projet similaire à la méthode prince 2. Un autre a, quant à lui, suivi les cours de base de prince 2 mais il n'est certifié dans aucune méthode de gestion de projet car, pour lui *« beaucoup de ces manières de gérer le projet se valent, l'important est d'avoir une méthodologie et la suivre. L'autre point important est que*

les gens soient conscients de la méthodologie suivie. Il faut que tout le monde travaille de la même manière ». Comme ce même manager l'a souligné lors de notre entretien, l'important, c'est d'avoir une **méthode** et que chacun, qui a un rôle dans le changement du fait de la méthode, sache bien quel est son rôle et le joue. Avoir une méthode est donc indispensable pour lui. On ne peut pas avoir de projet sans avoir de méthode au préalable. Cette manière de penser est suivie par un autre manager qui explique : *« ce qu'il faut faire dans une gestion de projet, c'est d'avoir des outils pour ensuite les utiliser de manière flexible. Certains projets ne requièrent pas que l'on doive aller dans le fin fond de la méthodologie. Il faut avoir une méthodologie mais la méthodologie c'est aussi de la rigueur. Il faut avoir de la rigueur, suivre des deadlines, avoir de bonnes personnes impliquées et surtout, à l'avance, savoir ce qu'il faut faire et faire une analyse des risques »*. Toutefois, un des managers évoque qu'il n'a pas de méthodologie de projet fétiche car il faut rester agile dans la manière de faire.

Pour conclure, nous pouvons dire qu'il n'existe pas « une bonne méthodologie de projet ». L'important c'est d'avoir une **méthode** et des **outils**, qui pourront être utilisés de manière flexible. Il est également important d'avoir des **personnes impliquées** dans le projet en question et qui ont connaissance du rôle qu'elles doivent jouer. Pour qu'un projet puisse être mené à bien, il est nécessaire d'avoir de la **rigueur** dans sa méthodologie, de suivre des **deadlines** et de savoir à l'avance ce qu'il faut faire.

IV.3.7. Coaching

Pour 6 managers, le coaching est indispensable. Comme Madame Marsin l'a souligné : *« On ne lâche jamais quelqu'un tout seul dans le département. Si une personne dit qu'elle ne se sent pas à l'aise de faire une réunion, qu'elle juge que cela va être compliqué pour elle, que ça va être tendu, on s'assure dans la solidarité du département d'accompagner la personne pour ne pas qu'elle se retrouve toute seule à devoir défendre un projet avec 50 personnes qui parlent derrière. Il faut embarquer les gens mais, pour les embarquer, il vaut peut-être parfois mieux être deux »*. Le coaching c'est **en continu**, comme elle l'explique. En effet, s'il y a une question bloquante, une solution doit être apportée pour éviter que la personne se dise qu'elle n'y arrivera pas. Il y a vraiment *« une solidarité, un partage »*. Trois autres managers rejoignent les propos de Madame Marsin et évoquent également l'importance d'un coaching en permanence.

Un autre manager explique qu'il est plus fort dans le coaching que dans le management. Il dit : *« Je travaille quasiment uniquement en coaching. Je suis très peu dans le*

contrôle. Les gens sont responsables mais on partage les objectifs. Donc, mes objectifs sont aussi les leurs ».

J'ai cependant été étonnée d'entendre un des managers me dire qu'il ne pratiquait pas de coaching compte tenu de sa fonction. Il explique : *« Je trouve qu'en interne, ce n'est pas bon d'avoir ses propres coachs parce qu'une fois qu'on fait du coaching, on rentre dans une sphère qui est un peu plus privée, plus intime même si c'est une sphère professionnelle »*. Il dit également qu'il existe énormément de coachings pour les gens qui éprouvent des difficultés dans la gestion des équipes mais, en interne et avec ses partenaires RH, ils n'en ont pas puisqu'ils ne travaillent qu'avec des externes. Ce même manager motive sa pensée en disant *« A partir du moment où j'ai besoin de coaching, qui est privé et plus en lien avec des problématiques moins professionnelles, je conseille aux gens d'aller à l'extérieur. J'estime qu'il est très délicat pour l'employeur de prendre en charge des problèmes qui sont des problèmes d'ordre privé, familial. Nous, on est là pour s'occuper des professionnels »*. Il estime que ce n'est pas son boulot de régler la vie privée.

En résumé, nous pouvons dire qu'il est indispensable de faire du coaching **en continu** car cela va permettre d'apporter une solution au problème que pourrait rencontrer une personne. Pour deux managers, le coaching est synonyme de partage. Cependant, seul un manager estime que ce n'est pas à lui de pratiquer du coaching car faire du coaching reviendrait à rentrer dans une sphère plus privée, plus intime. Il conseille plutôt aux gens d'aller vers des personnes extérieures afin de régler leurs problèmes.

IV.3.8. Perception du changement

Le terme TPI² a été défini par l'ensemble des managers mais j'ai souhaité reprendre l'explication de Monsieur Rossler, directeur du Département Informatique afin d'avoir un renseignement clair et précis sur le sujet. *« Le TPI² signifie Trajet Patient Intégré et Informatisé. Même si c'est un projet qui a été initié par l'informatique, ce n'est pas un projet informatique en soi. Il s'agit d'implémenter un logiciel Epic mais l'implémentation de ce logiciel va obliger un changement radical du mode de fonctionnement de tout l'hôpital. Tous les métiers qui, aujourd'hui, utilisent des logiciels spécifiques pour effectuer leur tâche vont devoir passer à un seul logiciel commun, d'où le concept de Trajet Patient Intégré. Le Trajet Patient a été préféré au Dossier Patient parce que dès le départ, on a eu l'idée du concept du trajet du patient depuis avant son entrée jusqu'après sa sortie et de la prise en charge de la gestion de l'information concernant ce patient tout au long de son parcours. Avec*

l'implémentation de ce projet, on appliquera le concept de « One patient One record », c'est-à-dire un patient, un dossier ».

Les différents managers ont évoqué quels étaient pour eux les points forts et les points faibles de ce projet TPI². Parmi les points forts, nous retrouvons le fait que ce logiciel arrive avec une **vision assez claire de ce qui doit être fait**. De plus, grâce à l'implémentation de celui-ci, il y aura une **centralisation des données du patient** et une **standardisation de l'ensemble des trajets de soin**, ce qui aura pour but de faciliter la prise en charge. Enfin, nous retrouvons également comme point fort le **langage commun**.

Concernant les points faibles, l'ensemble des managers ont évoqué la **différence de culture**. En effet, étant donné qu'il s'agit d'un logiciel américain qui a été conçu avec une culture et une organisation des soins autre que la nôtre, il va donc falloir l'**adapter au système belge**. Comme Madame Marsin le dit si bien : *« Il y a un grand gap entre la manière dont c'est réfléchi aux Etats-Unis et la manière dont c'est structuré en Belgique mais aussi, on a un grand gap d'organisation puisque chez eux, ils ont beaucoup d'aides pharmaciens, d'aides logistiques. Donc, ils se disent qu'il y aura bien quelqu'un qui s'occupera de la tâche »*. De plus, un autre manager a expliqué que par rapport au changement, il y a **peu de place pour la persuasion**. En effet, il expose : *« On sait qu'Epic arrive avec une manière d'aborder le changement qui est extrêmement disciplinée donc qui va peut-être moins insister sur la persuasion par rapport aux besoins de changement et plus venir vers des méthodologies strictes. Il s'agit presque d'une approche militaire du changement »*.

Ce changement est très bien vécu par l'ensemble des managers avec, toutefois, des sentiments distincts. Si trois managers **vivent très bien** ce changement en raison du challenge qui les motive, un autre manager exprime que **c'est du boulot**. En effet, comme il l'a bien expliqué : *« Le fait d'avoir réalisé l'accréditation les deux dernières années, ce n'est pas autant une rupture que ce que va être Epic mais, quelque part, ça a montré aux gens qu'il y avait une nécessité d'évoluer. Et, dans le changement, ce qui est le plus difficile, c'est de commencer à bouger »*. La directrice du département Stratégie & Développement ne se sent **pas touchée personnellement** car son département est plutôt dans l'accompagnement au changement. Elle est convaincue que tout le monde va passer à travers ce changement mais au début, ça sera un raz-de-marée puisque le système est tellement strict que si ce n'est pas validé, ça n'ira pas. Enfin, les deux autres managers sont **très motivés** par ce changement mais sont un peu nerveux. L'un explique que, même si tout est préparé comme il faut, tout ne se passera jamais comme prévu. Il y aura toujours des petits problèmes, mais l'important c'est de pouvoir apporter rapidement une solution à ceux-ci. L'autre, Monsieur Rossler, le vit très bien malgré le stress

qui l'envahit car, pour lui, c'est la preuve que l'informatique apporte de la valeur ajoutée. Comme il dit : *« Souvent, l'informatique est vu comme un coût. On est vu comme un mal nécessaire parce qu'aujourd'hui, un hôpital ne peut plus se passer d'informatique mais je pense que l'informatique doit amener de la valeur ».*

IV.3.9. Relation entre formation, communication et accompagnement

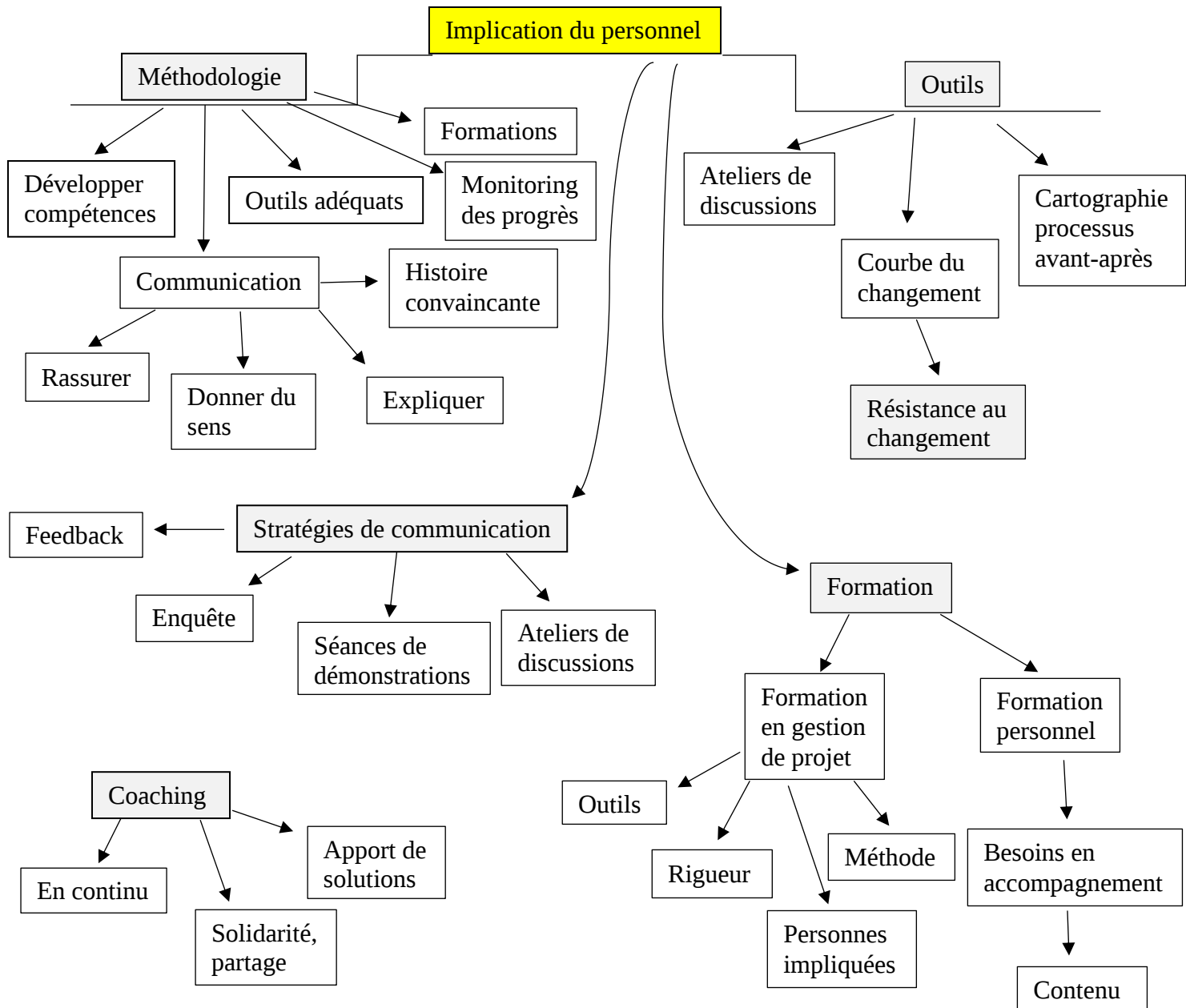
Dans cette sous-partie, nous souhaitons savoir si la formation, la communication et l'accompagnement doivent être traités séparément.

Les managers ont répondu à l'unanimité qu'il s'agissait d'**un tout**, d'**un fil continu**. Monsieur Rossler résume bien cette position dans son entretien puisqu'il explique que : *« La formation ce sont des outils, la communication c'est savoir vers où aller et l'accompagnement c'est l'utilisation des outils pour aller le long du chemin. Ce sont trois choses séparées mais interconnectées »*. Madame Marsin ajoute que ces trois choses doivent être mélangées car si les managers ne sont pas engagés dans le changement, cela va être contre-productif et beaucoup moins fluide. Monsieur Dehaspe complète les propos des managers en disant que dans l'accompagnement, on va très souvent devoir relancer des formations et saisir quelles sont les besoins des personnes.

IV.4. Schéma synthétisant les réponses à la question de recherche

Ma question de recherche est la suivante :

« Avec quelles actions spécifiques, les managers, dans une conduite du changement, vont-ils permettre l'implication du personnel au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc ? »



Légende :

Catégories thématiques

Éléments pertinents

Chapitre V : Discussion

Ce cinquième chapitre proposera une synthèse des principaux résultats obtenus, et une comparaison de ceux-ci avec la littérature. Les points forts et les limites de l'étude seront également énoncés dans ce chapitre. Enfin, des perspectives de recherche seront identifiées.

V.1.Synthèse des principaux résultats et lien avec la littérature

Après avoir analysé les résultats obtenus lors de mes entretiens avec les managers, je peux conclure en disant que ces derniers répondent à ma question de recherche, qui est la suivante : « Avec quelles actions spécifiques, les managers, dans une conduite du changement, vont-ils permettre l'implication du personnel au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc ? ». En effet, à la lecture des résultats obtenus, nous pouvons remarquer que ces managers utilisent une méthodologie adaptée, et mettent en place des outils ainsi que des actions spécifiques d'accompagnement au changement.

Cela étant, je commencerai par parler de la méthodologie. J'analyserai ensuite les différents outils utilisés - et pouvant être utilisés - par ces managers. Je parlerai ensuite des actions spécifiques d'accompagnement que sont les stratégies de communication et les formations pour terminer sur les résistances au changement.

V.1.1. Méthodologie

Autissier et Moutot (2016) ont identifié la communication, la formation et l'accompagnement comme étant des leviers pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations. Cette partie sera donc consacrée à la méthodologie à adopter pour piloter et accompagner un projet de changement au sein d'une organisation.

Comme l'ont souligné Autissier et Moutot (2016) ainsi que les différents managers, la communication est un élément indispensable au changement. Elle est utilisée pour expliciter les objectifs du changement, ses enjeux ainsi que ses grandes étapes, et s'assurer de la bonne compréhension des individus par rapport aux messages véhiculés. Selon un des managers, pour que les gens se sentent rassurés et donnent du sens à ce qu'ils font, il est nécessaire de rédiger une histoire convaincante. Autissier et Moutot (2016) ont également ajouté que, si la communication fonctionne du fait de la compréhension des gens du projet de changement, la position de ceux-ci envers le changement sera davantage positive. Ces différents propos peuvent être mis en lien avec la première phase du modèle de Lewin, à savoir la phase unfreezing, qui consiste, comme l'ont évoqué Alexandre-Bailly et al. (2016), en une prise de

conscience de la nécessité ou de l'intérêt de changer. Cette phase doit conduire à diminuer la résistance au changement. En communiquant, on facilite le changement puisqu'on réduit la tension interne. Selon Shirey M (2013), un changement réussi nécessite de mobiliser les forces motrices et/ou de diminuer les forces de résistance.

Par ailleurs, même si je n'ai trouvé aucune littérature à ce sujet, je trouve qu'il est néanmoins pertinent, comme l'a expliqué un manager, de mettre la communication en parallèle avec l'engagement, c'est-à-dire le fait de s'approprier la population à laquelle s'adresse le changement. En effet, cela aura pour but de répondre, dans le meilleur des cas, aux besoins d'accompagnement au changement.

Je signale également les travaux de Karl E. Weick dans lesquels il avance l'idée que le changement, au même titre que le processus de création de sens, est une composante intrinsèque d'une organisation. Toutefois, dans mon mémoire, je n'ai pas indiqué l'importance qu'ils accordaient à la compréhension de ce processus alors que, comprendre celui-ci permettrait de mieux appréhender la façon dont les individus se font une représentation du changement qu'ils sont en train de vivre (Autissier D. et al, 2018). Je trouve qu'il serait dès lors judicieux de proposer aux managers de travailler également sur ce processus qualifié de central dans la progression du changement afin qu'ils se fassent une idée de la manière dont ces individus comprennent et perçoivent ce changement.

La formation est le deuxième élément indissociable au changement, et est considérée par Autissier et Moutot (2016) ainsi que par quatre des managers interviewés, comme un puissant levier dans les projets de changement organisationnel. « Si la communication informe sur ce qui va se passer, la formation a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique » (Autissier D., Moutot J-M, 2003, p. 132). Le propos émis par ces deux auteurs est confirmé par la représentation que se font ces quatre managers de la formation. En effet, pour eux, la formation a pour but d'expliquer la raison du changement et, lors de celle-ci, les inquiétudes rencontrées par le personnel face à ces nouvelles manières de faire seront analysées et leur permettront, grâce aux réponses fournies, de se développer et d'évoluer au sein de l'organisation.

La directrice du département Stratégie & Développement considère que dans sa méthodologie, il est important de prendre en compte le rôle modélisant, c'est-à-dire le fait de convaincre les gens. Toutefois, au-delà du fait que la communication soit un élément indispensable pour persuader les gens de la nécessité de changer, je pense que la formation a également tout son rôle à jouer dans la persuasion. En effet, comme l'a énoncé Shirey M (2013), les comportements existants des individus se trouvant modifiés, de l'incertitude et de la peur

associées à ce changement peuvent survenir, ce qui implique la mise en place de formations pour aider ces individus à surmonter leurs peurs et à acquérir des savoirs indispensables à la tâche de transformation qui leur sera confiée (Autissier D., Moutot J-M., 2003).

Enfin, l'accompagnement est le dernier levier identifié par Autissier et Moutot (2016). Lors de l'analyse des résultats, trois actions évoquées par certains managers dans la rubrique « méthodologie » ont retenu mon attention, à savoir : la fourniture d'outils adéquats, le coaching, et le monitoring des progrès. En effet, quand on parle d'accompagnement, il me semble important de tenir compte de ces trois actions pour réussir le changement. C'est pour cette raison que j'ai décidé de les insérer dans le dernier levier identifié. A la lecture de l'ouvrage *Pratiques de conduite du changement* de David Autissier et de Jean-Michel Moutot (2003), j'ai pu remarquer que le coaching et la création de nouveaux outils de gestion faisaient partie de leurs actions d'accompagnement. Cependant, il existe une petite nuance en ce qui concerne la création de ces nouveaux outils de gestion. Effectivement, ces deux auteurs évoquent l'utilisation de ce dispositif dans des situations où les agents refusent d'appliquer le changement en prétextant que c'est impossible. Dans ce cas, l'acte d'accompagnement consisterait en l'analyse de l'introduction du changement, en la justification de ce dernier, et en la démonstration de son utilité (Autissier D., Moutot J-M., 2003). Or, dans mon cas de figure, il n'est pas question de refus d'appliquer le changement prétextant son infaisabilité. Il est simplement question de fournir des outils adéquats au personnel afin qu'il puisse travailler correctement et réussir le changement. Ensuite, le coaching, pour la majorité des managers, doit se faire en continu et permettrait d'apporter une solution à un problème qu'une personne pourrait rencontrer. C'est également l'avis de Autissier et Moutot (2003), qui ont souligné dans leur analyse : « si les agents éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et à expliciter le changement, une action de coaching sera nécessaire ». Toutefois, le coaching étant une action généralement individualisée (Autissier D., Moutot J-M., 2003), un des managers m'a expliqué que pour lui, faire du coaching reviendrait à rentrer dans la sphère plus privée de la personne. Il estime donc que ce ne sont pas les managers qui doivent pratiquer le coaching mais plutôt des personnes externes à l'organisation.

Pour terminer, le monitoring des progrès a été abordé par un des managers. Cette action a pour but de veiller à accompagner les individus en veillant à ce qu'ils aient chacun un soutien approprié. Je trouve qu'il est tout à fait pertinent de l'insérer dans ce dernier levier puisque, grâce à l'appui des managers, le personnel se sentira davantage impliqué dans un processus de changement. Je me base ici uniquement sur ma réflexion personnelle puisqu'il m'a été impossible de trouver de la littérature pour appuyer cette affirmation.

Lors de mes entretiens, j'ai souhaité savoir si, pour ces managers, la formation, la communication et l'accompagnement devaient être traités séparément.

Les managers ont répondu à l'unanimité qu'il s'agissait d'**un tout**, d'**un fil continu**. Monsieur Rossler le résume bien dans son entretien. Il explique que : « *La formation ce sont des outils, la communication c'est savoir vers où aller et l'accompagnement c'est l'utilisation des outils pour aller le long du chemin. Ce sont trois choses séparées mais interconnectées* ». Madame Marsin ajoute que ces trois choses doivent être mélangées car si les managers ne sont pas engagés dans le changement, cela va être contre-productif et beaucoup moins fluide. Monsieur Dehaspe complète les propos des différents managers en disant que dans l'accompagnement, on va très souvent devoir relancer des formations et saisir quelles sont les besoins des personnes.

V.1.2. Outils

J'ai pu constater, à la lecture de l'analyse des résultats, qu'un outil était utilisé par plusieurs managers, à savoir la courbe du changement. Comme l'ont évoqué ces managers, il s'agit d'un outil permettant aux membres de l'équipe de s'exprimer sur la manière dont ils vivent le changement, de partager leurs émotions et les difficultés qu'ils traversent, et de faire part de leurs besoins. Cet outil pourrait être mis en lien avec la courbe du deuil détaillée au point II.2.3. « *Les outils d'accompagnement* » puisque, comme le souligne Tonnelé A (2011) dans son ouvrage, on s'est aperçu que les processus de changement – en tout cas les changements non désirés – et de deuil étaient très similaires en ce sens qu'une personne, une équipe, une organisation qui change vit un processus de deuil, c'est-à-dire qu'elle perd un état avant d'en retrouver un autre. Dans la courbe du deuil, il va y avoir une description des différentes étapes inhérentes à tout changement que chaque individu expérimente avant d'accepter la nouvelle situation et la vivre pleinement. « En termes d'accompagnement, les étapes du deuil peuvent être ramenées à 4 grandes phases, à savoir : le choc, la remise en question, la remobilisation et le réengagement » (Tonnelé A, 2011, p. 101).

De plus, je trouve que le modèle transitionnel de William Bridge, qui peut être mis en lien avec la courbe du changement et la courbe du deuil, pourrait être utilisé comme outil au sein des Cliniques. En effet, « lorsqu'un changement intervient, il peut induire des craintes, réticences voire résistances s'il n'est pas correctement appréhendé. Il va donc être essentiel de comprendre par quelles émotions, états les individus passent tout au long du processus afin de

les accompagner au mieux dans la transformation »⁷. Cet outil va ainsi prendre en compte le ressenti des individus par rapport à un changement et son accompagnement, tout comme les deux outils précédents.

Ensuite, l'équation du changement qui se base sur quatre composantes (l'insatisfaction – vision de l'avenir – premiers pas – résistance) est un outil réalisant une analyse précise d'une situation donnée afin de faire le point sur l'état d'esprit des individus face à un changement en cours ou à venir, et agir pertinemment, de manière à vaincre ainsi les résistances. Proposer cet outil aux différents managers me paraît très pertinent puisqu'il va permettre de faire un premier point sur la situation dans le cadre de la gestion du changement.

Enfin, l'outil implémenté par Kurt Lewin « Force Field Analysis » me semble pertinent pour répondre à ma question de recherche puisqu'il consiste en l'analyse des différentes forces en présence, qu'elles soient positives ou négatives, face à un blocage pour en permettre le déblocage. Grâce à cet outil, il sera possible d'impliquer le personnel grâce à une analyse préalable des différentes forces en présence.

D'autres outils évoqués dans le point II.2.3. de ma partie théorique, tels que The Futures Wheel, le modèle de Burke et Litwin ou le Diamant de Levitt, ne me semblent pas pertinents pour répondre à ma question de recherche. En effet, l'un va représenter graphiquement les conséquences directes et indirectes d'un changement. L'autre va analyser et évaluer les dimensions organisationnelles et environnementales nécessaires à un changement réussi, et le dernier va identifier des composantes clés du changement au sein d'une organisation afin d'obtenir un plan d'action le plus pertinent possible et réussir la gestion du changement. Même si je suis convaincue de la nécessité de ces outils dans une bonne gestion du changement, ce sont trois outils qui réfléchissent le changement dans sa globalité. Or, pour répondre à ma question de recherche qui a trait à l'analyse de l'action des managers sur l'implication du personnel, il me semble pertinent de prendre en compte la courbe du deuil, l'équation du changement, la courbe du changement ou l'outil implémenté par Kurt Lewin car ils vont s'intéresser à la perception des individus face à un changement.

A côté de « La courbe du changement » qui est l'outil principalement utilisé au sein des Cliniques, il ressort de mes interviews que d'autres outils sont employés par des managers tels que la cartographie des processus avant-après et les ateliers de discussion. Le premier outil consiste à expliquer, grâce à des outils visuels, l'évolution du changement. Le deuxième outil

⁷ Raphaële Granger. *Accompagnement du changement : le modèle transitionnel de Bridge*, Manager GO ! (consulté le 29 mars 2020). Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/le-modele-transitionnel-de-william-bridge>

permet à la personne qui gère les ateliers de prendre le feedback des gens pour essayer d'y apporter une solution. Ce sont deux outils intéressants puisqu'ils permettent aux individus de comprendre au mieux le changement et de se positionner face à celui-ci. Toutefois, un des managers n'a pas eu tort d'évoquer la nécessité d'une uniformisation des outils utilisés, pour la simple et bonne raison que cela permettra à l'ensemble du personnel de parler le même langage.

V.1.3. Actions spécifiques

Cette partie est consacrée à deux actions spécifiques pertinentes, à savoir les stratégies de communication et la formation

V.1.3.1. Stratégies de communication

J'ai trouvé indispensable de dédier un paragraphe aux stratégies de communication utilisées par les différents managers. En effet, cela me permettra d'en apprendre davantage sur la manière d'impliquer le personnel dans un processus de changement. Comme a dit John Kotter (2015) dans son ouvrage « *Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes* », la vraie puissance d'une vision ne se révèle que lorsque la plupart de ceux qui sont impliqués dans une entreprise ou une activité partagent la même conception de ses buts et de son orientation. Afin de communiquer cette vision de manière la plus efficace possible, il convient, selon John Kotter, d'utiliser de nombreux canaux différents, tels que des réunions, des mémorandums, des journaux, des affiches ou encore des conversations informelles en tête à tête. Weick (1995) soutient le propos de Kotter en encourageant les réunions qui sont, selon lui, une miniature de l'organisation et des occasions de mettre de l'ordre dans l'anarchie, ainsi que les conversations en face à face qui sont des ressources pour lever la confusion.

Toutefois, lors de mes entretiens, les managers ont relevé deux stratégies de communication différentes de celles proposées par John Kotter.

La première stratégie prônée par l'ensemble des managers interviewés constitue le feedback du personnel. Selon eux, c'est grâce au feedback qu'un accompagnement optimal pourra se faire puisque le personnel va pouvoir faire état de ce qui va, ce qui ne va pas, et de ce qui devra être amélioré. En raison du manque d'information dans ma partie théorique sur le sujet, et pour appuyer les propos de ces managers, j'ai décidé d'aller voir ce qui se dit dans la littérature sur ces stratégies de communication. J'ai pu constater, à la lecture de l'article d'Ashford S. et Cummings L., que le feedback améliore généralement la performance et la motivation des individus. Ils expliquent qu'il s'agit d'une ressource autant pour l'organisation,

puisque les managers peuvent utiliser ce feedback pour motiver, diriger et instruire la performance des individus, que pour les individus, qui souhaitent se performer dans leur rôle et poursuivre de nombreux objectifs.

De plus, lors de l'analyse des résultats, des ateliers de discussions ont également été abordés par certains managers, et constituent pour eux une bonne stratégie de communication. Cependant, je pense que nous pouvons relier cette stratégie à celle prônée par l'ensemble des managers, qui est le feedback. En effet, les ateliers de discussions consistent à mettre les personnes autour d'une table pour discuter du programme et se questionner par rapport à la manière dont ils jugent être préparés à cela. Il s'agit, pour moi, d'une forme de feedback.

A côté de cela, trois managers ont évoqué comme autre stratégie de communication, la nécessité de réaliser une enquête afin de voir la manière dont le personnel va se positionner face à un changement. Pour Brachen D. et al. (2001), les enquêtes permettent une entrée plus structurée et peuvent servir à la fois de dispositif de communication important et de mesure de référence pour soutenir un changement. Un des managers a mis en lien la nécessité de réaliser une enquête avec la notion de « readiness ». En effet, de par l'enquête qui sera soumise, ils vont pouvoir déterminer si les personnes se sentent prêtes, mentalement et en termes de compétence, à changer. C'est la raison pour laquelle ils estiment nécessaire d'utiliser les enquêtes comme autre stratégie de communication

Enfin, certains managers, lors des entretiens, ont évoqué la difficulté de plusieurs individus à se projeter. Face à cette difficulté, ils ont suggéré de mettre en place des séances de démonstrations qui auront pour but de les informer sur l'état d'avancement du projet et de leur montrer à quoi va ressembler le système.

V.1.3.2. Formation

Dans cette section, je souhaite démontrer l'importance, en tant que manager, de suivre des formations tant en gestion du changement qu'en gestion de projet.

Tout d'abord, il est ressorti de mes entretiens que suivre une formation en gestion du changement est indispensable pour acquérir des connaissances et donner une structure à ce qu'on fait, des outils. L'acquisition de ces savoirs permettra aux managers de répondre aux besoins de changement, d'offrir un accompagnement optimal durant le processus et de permettre aux individus de se sentir à l'aise avec le changement.

Six managers ont suivi des formations en gestion du changement, que ce soit des formations en management, en people management, en gestion des équipes, ou encore en gestion des conflits. Néanmoins, bien qu'il soit nécessaire de suivre des formations en gestion

du changement, il n'y a pas de recette miracle au changement, comme a précisé la directrice du département Stratégie & Développement. En effet, notre manière d'aborder le changement va être adaptée en fonction d'une série de choses telles que l'organisation, le projet que l'on souhaite mener, l'ampleur de ce dernier mais aussi, l'énergie et les ressources qu'on a envie d'y mettre. En fonction de cela, on va donc plus ou moins adapter notre manière de faire.

Ensuite, tous les managers ont évoqué l'importance de suivre une formation en gestion de projet. Si la plupart des managers ont suivi la méthode Prince 2, certains ont suivi une formation sur le Lean Management, tandis que d'autres se sont inspirés d'outils apportés par le département Stratégie des Cliniques universitaires Saint-Luc sur la gestion de projet tels que la tortue, ou encore l'Ichikawa. Comme l'un des managers l'a souligné, si toutes ces manières de gérer un projet se valent, l'important est d'avoir une méthodologie et la suivre. En effet, pour qu'un projet puisse être mené à bien, il est nécessaire d'avoir de la rigueur dans sa méthodologie, d'utiliser des outils qui pourront être utilisés de manière flexible, et d'avoir des personnes qui ont connaissance du rôle qu'ils doivent jouer. Tous les types de projets se déroulent généralement en quatre phases distinctes, à savoir la phase de sensibilisation, de propositions, d'opérationnalisation, et de stabilisation. (Autissier D., Bensebaa F., Moutot J.-M., 2012). Comme expliqué au point II.3. de ma partie théorique, un projet de changement est toujours constitué d'objectifs, et « sans objectifs clairs, l'agent n'aura plus de repères pour juger de l'impact des événements sur la capacité d'atteindre la situation souhaitée » (Collerette P., Delisle G., Perron R. 1997, p. 84).

V.1.4. Résistance au changement

Pour terminer la partie discussion, j'ai trouvé indispensable de m'attarder sur les résistances au changement. En effet, comme je l'ai évoqué dans ma partie théorique au point II.4.1 « Définition », la notion de résistance au changement est caractérisée par une série de comportements, qui sont confirmés par les propos tenus des différents managers lors des entretiens. Toutefois, pour Madame Marsin, le rôle essentiel de son département Stratégie & Développement est d'avoir une équipe qui est acteur du changement. Toutes les personnes doivent être des agents de changement, c'est-à-dire des personnes chargées de mettre en œuvre le changement. C'est donc pour cette raison que dans son département, il n'y a pas de résistances au changement puisque son équipe doit absolument porter le changement afin que le reste du personnel suive.

De plus, lorsque j'ai réalisé mes interviews auprès des différents managers, le pourcentage respectif dans leur propre département des personnes résistantes au changement,

actives du changement et suiveuses du changement, a été demandé. Il en est ressorti que le pourcentage de personnes résistantes au changement est minime, au même titre que les individus prenant l'initiative du changement. Nous pouvons donc estimer un pourcentage plus élevé de personnes suiveuses du changement. Ce type de personnes se retrouve, comme a expliqué Monsieur Fontaine, chef de projet du changement, dans la catégorie « exploration » de la courbe du changement. Cette catégorie se situant en bas à droite de la courbe se constitue des personnes pour qui le changement a du sens mais qui ne sont pas à 100% convaincues en raison d'un certain nombre d'interrogation, d'un certain inconfort. Pour ce manager, il faut travailler avec eux afin d'en faire basculer un maximum du côté des alliés.

Ensuite, à la lecture du point II.4.4 « *Les sources de résistances au changement* » de ma partie théorique, je remarque qu'il y a plusieurs similitudes avec ce que les managers ont évoqué dans les entretiens. En effet, un manager a souligné le fait que, chez lui, l'opposition des personnes au changement serait souvent liée à de la menace ou de l'inquiétude par rapport à ce que la personne va devenir en raison de ce changement. Nous pouvons donc mettre la menace et l'inquiétude en lien avec les résistances liées à la personnalité et, plus précisément, avec la peur de l'inconnu. Cela se justifie par le fait que l'environnement dans lequel une proposition de changement a été suggérée contient une bonne part d'inconnu, les individus résistent à ces propositions de manière à maintenir un environnement existant satisfaisant. La peur du changement évoquée par un autre manager peut être mise en lien avec les résistances liées à la personnalité et, plus particulièrement, avec les habitudes. En effet, lorsqu'un changement nécessite d'abandonner une habitude pour quelque chose de plus exigeant, cela demande, pour les individus, un effort de réflexion plus important.

Plusieurs termes, qui ont été soulignés par certains managers, ne figurent pas dans le point prévu à cet effet dans la partie théorique. Toutefois, j'ai quand même souhaité les exposer afin d'avoir des exemples de terrain sur les causes probables de résistances au changement. Un des managers a expliqué la nécessité d'écouter les gens qui ne disent rien car, pour lui, le silence peut être un signe de résistance au changement. L'incompréhension est également un terme évoqué par un manager au cours de l'entretien comme pouvant être un signe de résistance au changement. Selon lui, si on n'explique pas les choses, les gens ne savent pas et ils vont naturellement être résistants.

Enfin, j'ai trouvé important d'inclure dans cette section les attitudes à adopter pour diminuer les résistances au changement, lesquelles attitudes ont déjà été développées au point II.4.5 « *Prévention et traitement des résistances* ». Un processus en quatre étapes est élaboré pour prévenir les résistances. Il y a l'étape de préparation qui consiste à établir les bases d'un

engagement au changement, c'est-à-dire en légitimant le besoin de changement, en sensibilisant les principaux intervenants aux changements requis, en suscitant le dialogue entre les différents acteurs et « clients » du changement, et en évaluant le degré de préparation avant le lancement du processus de changement. L'étape d'acceptation consiste à obtenir l'accord, et à établir les lignes directrices du changement projeté au travers d'un plan d'action. L'étape de mise en œuvre permet la réalisation concrète du projet planifié et des changements attendus. Enfin, l'étape d'évaluation et de retour d'expérience consiste à maintenir le changement et à l'accompagner durablement.

V.2. Points forts de l'étude

Plusieurs points forts ont été relevés dans cette étude.

Premièrement, bien que la taille de l'échantillon soit assez restreinte puisqu'elle ne compte que sept participants, je me suis rendue compte, après avoir effectué les différents entretiens, que la réalisation d'un nouvel entretien avec un autre manager ne m'aurait apporté aucune information nouvelle sur le sujet étant donné les renseignements que j'avais déjà recueillis auprès des managers interrogés. Par ailleurs, l'échantillon final était très hétérogène pour les diverses raisons explicitées ci-dessus.

Un second point fort de l'étude réside dans le caractère enrichissant et varié des entretiens. En effet, l'expérience des managers, de par leur profil de fonction diversifié et leur nombre d'années de carrière différent au sein de l'institution, m'a permis d'en apprendre davantage sur la manière d'aborder le changement. De plus, les managers m'ont donné plusieurs exemples concrets lors des entretiens, ce qui fait que j'ai pu avoir une vision plus claire de ce qu'ils disaient et de la réalité du terrain.

Troisièmement, souhaitant devenir plus tard chef ou cadre infirmier, le sujet du changement a suscité un réel intérêt chez moi. C'est pour cette raison que j'ai décidé d'intégrer, dans les points forts de l'étude, mon sujet de mémoire en tant que tel. En effet, soucieuse de la manière dont un changement est mené et des outils sur lesquels doit s'appuyer un manager pour impliquer le personnel dans le changement, la lecture d'une série d'articles et la réalisation d'entretiens auprès des différents managers m'ont permis d'obtenir de nombreux outils qui m'aideront dans ma future carrière dans la gestion et l'accompagnement du changement.

V.3. Limites de l'étude

Dans le cadre de l'étude, j'ai pu remarquer qu'il existait plusieurs limites.

La première limite de cette étude, et certainement la plus importante, consiste dans le fait qu'il s'agit de ma première expérience dans l'analyse de données. A noter que cet élément pouvant interagir avec la manière dont j'allais analyser les données, j'ai décidé de relire le cours suivi en première année « WFSP2106-Introduction aux méthodes qualitatives », et de lire de la littérature sur le sujet.

Une seconde limite de l'étude pourrait résulter du fait que certains ouvrages, dont je me suis inspirée pour rédiger ma partie théorique, datent des années 90. Cela pourrait avoir une influence sur l'actualité des propos et donc leur fiabilité, bien que, je pense, le concept du changement et la manière de l'aborder n'aient pas énormément changé depuis. De plus, lorsque j'ai décidé de m'inspirer de ces ouvrages, j'ai d'abord regardé le contenu afin de voir si les informations corrélaient avec la réalité d'aujourd'hui.

Chapitre VI : Perspectives

Mon travail se focalise sur le point de vue des managers au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc et ne prend pas en compte d'autres institutions. Il serait dès lors intéressant de réaliser une étude qui interrogerait des managers venant d'autres institutions. Cela permettrait d'enrichir ce travail grâce aux points de vue d'autres managers.

Mon mémoire met en avant le point de vue des managers et ne prend pas en compte ceux qui subissent le changement. Il serait dès lors intéressant de compléter mon travail par une autre étude au cours de laquelle les individus seraient, cette fois, interrogés. Cela permettrait, dans un premier temps, d'étudier la représentation qu'ils se font du changement et la perception qu'ils en ont. Dans un deuxième temps, cela permettrait d'avoir connaissance de leurs besoins en termes d'accompagnement et de formation, mais aussi en termes de communication.

Une autre perspective d'avenir résiderait dans la proposition aux managers des Cliniques universitaires Saint-Luc de nouveaux outils et de leur uniformisation. Bien que la courbe du changement constitue un très bon outil, l'utilisation au sein de ces Cliniques de la courbe du deuil, du modèle transitionnel de William Bridge, de l'équation du changement, et de l'outil Force Field Analysis, pourrait être envisagée. Ces outils, comme explicité ci-dessus, permettront la prise en compte du ressenti des individus et de leur état d'esprit face à un changement en cours ou à venir, et son accompagnement, de manière à vaincre toute résistance.

Il serait primordial à l'avenir, que les différents managers uniformisent les outils qu'ils souhaitent utiliser afin que tout le monde parle le même langage.

Chapitre VII : Conclusion générale

La thématique du changement est un élément prédominant dans le fonctionnement d'une organisation, et elle est synonyme de capacité de transformation tant pour celle-ci que pour les individus.

Pour s'adapter à leur environnement, les entreprises ont toujours été amenées à gérer des changements, et cette adaptation les oblige à repenser leur manière de faire. Ceci peut bousculer les attitudes et les comportements des individus présents au sein de l'organisation. En effet, puisqu'il perturbe l'équilibre des hommes et les contraints à devoir se réinventer en permanence, le changement rencontrera naturellement leur résistance et, en cela, comportera des effets déstabilisants. C'est donc pour cette raison qu'il est nécessaire d'être conscient de l'existence des trois grandes phases mises en avant dans le modèle de Lewin pour permettre une bonne conduite du changement. Les connaître permet de les prévoir et d'analyser le stade du changement auquel les individus se situent. Ainsi, l'objectif de la conduite du changement consiste à faire le lien entre des volontés de changement et la mise en œuvre de ce même changement dans les manières de faire quotidiennes.

Pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, un modèle de conduite du changement en deux cycles a été organisé à partir d'un diagnostic. Le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques, à savoir la communication, la formation et l'accompagnement des individus, ainsi que le cycle de pilotage spécifique des actions avec un suivi de l'adhésion et de la réalisation du changement sur l'activité de l'organisation ont été identifiés.

Ce modèle a été une source d'inspiration pour la rédaction de mon mémoire puisqu'il m'a permis d'allier la théorie à la pratique. En effet, lors de l'analyse de mes résultats, j'ai pu constater qu'un certain nombre de propos tenus par les managers corrélaient avec ce modèle. De plus, ce fut très enrichissant de combiner la lecture de ce modèle à la pratique pour comprendre les actions spécifiques à mettre en place pour impliquer le personnel dans un processus de changement.

Si un certain nombre de propos tenus par ces managers correspond au modèle présenté ci-dessus, d'autres, en revanche, se sont légèrement écartés de celui-ci en recommandant de rédiger une histoire convaincante afin de rassurer les individus, de donner du sens à ce qu'ils font, et par ce biais, les convaincre de changer mais également, en mettant la communication

en parallèle avec l'engagement, c'est-à-dire le fait de s'approprier la population à laquelle s'adresse le changement dans le but de répondre dans le meilleur des cas aux besoins d'accompagnement au changement.

De plus, selon John Kotter, la communication efficace d'une vision passe par l'utilisation de nombreux canaux différents, tels que des réunions, des mémorandums, des journaux, des affiches, ou encore des conversations informelles en tête à tête. Le feedback et la réalisation d'enquêtes sont deux stratégies de communication évoquées par les managers dont l'une, permettra au personnel de faire état de ce qui va, de ce qui ne va pas, et de ce qui devra être amélioré et l'autre, aura pour but de voir la manière dont le personnel va se positionner face à un changement.

Une adaptation de la manière d'aborder un changement sera fonction d'une série d'éléments tels que l'organisation, le projet que l'on souhaite mener, l'ampleur de ce dernier mais aussi, l'énergie et les ressources qu'on a envie d'y mettre. C'est pour cette raison que pour la directrice du département Stratégie & Développement, il n'y a pas de recette miracle au changement puisqu'il faut trouver une recette qui fonctionne tant pour l'organisation que pour le projet, tout en veillant à avoir les quatre éléments de base que sont la communication, les compétences, les outils ainsi que le rôle modélisation.

Soucieuse de la manière dont un changement est mené et des outils sur lesquels doivent s'appuyer les managers pour l'implication du personnel dans un processus de changement, c'est avec un réel intérêt que j'ai choisi d'aborder cette thématique du changement.

La lecture d'une série de littératures, ainsi que la réalisation d'entretiens auprès des différents managers des Cliniques universitaires Saint-Luc a été un enrichissement tant personnel que professionnel. Je dispose aujourd'hui de nombreux outils qui m'aideront, pour ma future carrière professionnelle, dans la gestion et l'accompagnement au changement. D'un point de vue personnel, ce travail m'a permis de me rendre compte que la mise en œuvre d'un changement n'était pas une chose facile et que cela nécessite un investissement, du temps considérable et une méthodologie adaptée. De plus, les nombreuses littératures trouvées sur cette thématique, la réalisation du guide d'entretien, et les entretiens auprès des différents managers, m'auront permis d'acquérir une certaine expérience et un bagage théorique qui n'était pas aussi bien développé qu'aujourd'hui.

Je terminerai cette conclusion en citant John Kotter : « La vraie puissance d'une vision ne se révèle que lorsque la plupart de ceux qui sont impliqués dans une entreprise ou une activité partagent la même conception de ses buts et de son orientation ».

Bibliographie

Référence à un site internet

- Vivio. *TPI² projet complexe présenté en 3 minutes* (s.d.) (consulté le 24 mars 2019). Disponible à l'adresse : <http://www.vivio.com/tpi2-projet-complexe-presente-3-minutes-top-chrono/>
- IM Conseil et Formation. *Le changement comme processus, Manager in progress* (s.d.) (consulté le 24 septembre 2019). Disponible à l'adresse : <http://www.managerinprogress.com/fiches-pratiques-management/changement-processus>
- SI & Management. *La conduite du changement organisationnel : les étapes, les phases, les trajectoires – K. Lewin* (consulté le 24 octobre 2019). Disponible à l'adresse : <http://www.sietmanagement.fr/les-phases-du-changement-la-conduite-des-etapes-des-trajectoires-k-lewin-r-zmud/>
- Info qualité. *La résistance au changement* (consulté le 4 novembre 2019). Disponible à l'adresse : <http://www.infoqualite.fr/accordance-33/>
- Raphaële Granger. *Dossier Conduite du changement. Comment piloter le changement ?*, Manager GO ! (consulté le 4 novembre 2019). Disponible à l'adresse : <http://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>
- Gaspard Claude. *Etude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse*, Scribbr (consulté le 14 février 2020). Disponible à l'adresse : <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>
- Young (2014). *Qualitative methods in research on health care and clinical trials : theoretical, methodologica and ethical aspects*. (consulté le 14 février 2020). Disponible à l'adresse: <https://www.slideserve.com/abdalla/bridget-young-department-of-psychological-sciences-university-of-liverpool-uk>
- Raphaële Granger. *Accompagnement du changement : le modèle transitionnel de Bridge*, Manager GO ! (consulté le 29 mars 2020). Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/le-modele-transitionnel-de-william-bridge>

Référence à un article

- Ashford S., Cummings L. (1983). Feedback as an individual resource : personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32 (3), 370-398.
- Audet M. (2009). Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement ? *Revue de Gestion*, 34 (4), 55 – 63.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, (174), 115 – 130.
- Bareil C. (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. *Cahier Centre d'étude en transformation des organisations*, (4-10).
- Cordelier B., Montagnac-Marie H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication & organisation*, 33, 9 – 16.
- Demers C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de change. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, 24 (3), 131-139.
- Denis J-L., Lamothe L., Langley A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 809 – 837.
- Habib J., Vandangeon-Derumez I. (2015). Le rôle du leader formel dans la transformation des organisations pluralistes. Analyse comparée de deux hôpitaux. *Revue française de gestion*, (247), 45 - 66.
- Miramon J-M. (2001). Promouvoir le changement. *Les cahiers de l'actif*, (314-317), 211-219.
- Nurcan S., Barrios J., Rolland C. (2002). Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement. *Ingénierie des Systèmes d'information*. 30 p
- Paillé P., Mucchielli A. (2016). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. *Quatrième édition*. Armand Colin. 30 p.
- Ressources Humaines. *La courbe du changement*, Fiche manager, Cliniques Universitaires Saint-Luc, Woluwé-Saint-Lambert, 2020
- Shirey M. (2013). Lewin's theory of planned change as a strategic resource. *Strategic The Journal of Nursing Administration*. 43 (2), 69-72.
- Soparnot R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, 4 (97), 23 – 43.

- Thunus S. (2018-2019). *WFSP2260 : Management Humain – Introduction*. Powerpoint, cours, Woluwé-Saint-Lambert : Université Catholique de Louvain.
- Thys F., Louiset M. (2018-2019). *WFSP2262 : Stratégie et innovation*. Powerpoint, cours, Woluwé-Saint-Lambert : Université Catholique de Louvain.

Référence à un livre

- Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gruère J-P., Raulet-Croset N., Roland-Lévy C. *Comportements humains et management*. Pearson, 5^{ème} édition, 2016. 409 p.
- Arbuz G., Debrosse D. *Réussir le changement à l'hôpital*. Editions Masson, 1997. 248 p.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A., Johnson K. *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Edition Dunod, 2018. 328 p.
- Autissier D., Bensebaa F., Moutot J-M. *Les stratégies de changement. L'hypercube du changement gagnant*. Edition Dunod, 2012. 197 p.
- Autissier D., Moutot J.-M. *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance*. Edition Dunod, 2016. 315 p.
- Autissier D., Moutot J.-M. *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Edition Dunod, 2003. 256 p.
- Bracken D., Timmreck C., Church A. *The handbook of multisource feedback*. Jossey-Bass, 2001. 608 p.
- Collerette P., Delisle G., Perron R. *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Canada : Presses de l'Université du Québec, 1997. 174 p.
- Kotter J. *Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes*. Pearson, 2015. 213 p.
- Kourilsky F. *Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement.-* Edition Dunod, 2014. 313 p.
- Lauzier M., Lemieux N. *Améliorer la gestion du changement dans les organisations. Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Presses de l'Université du Québec, 2016. 335 p.
- Rocca M. *Conduire un projet : Acteurs et méthodes du changement organisationnel*. De Boeck Supérieur, 2013. 144 p.
- Tonnelé A. *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Editions Eyrolles, 2011. 382 p.
- Weick. K. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, 1995. 231 p.

Référence à un mémoire

- Goze C. *Impliquer les hommes pour impulser le changement. L'accompagnement des changements au service de l'efficacité de l'organisation.* (Master Professionnel Education et formation). Université de Provence – Aix Marseille 1 et Université de Montpellier ; 2009-2011.
- Rim Zid. *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions.* (Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires). Université du Québec à Montréal ; 2006.

Annexe

Annexe n°1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Je m'appelle Stéphanie Quarante et je suis étudiante en dernière année de master en sciences de la santé publique. Dans le cadre de mon mémoire sur le changement lié au passage à un DPI, il a semblé très pertinent d'interroger des managers afin de comprendre les actions qu'ils mettent en place pour impliquer le personnel dans un processus de changement. C'est la raison pour laquelle, vu vos responsabilités, je me permets de vous solliciter et vous remercie d'avance pour l'aide apportée à ma démarche.

Pour des raisons de facilité et afin d'augmenter la précision de mon travail, notre entretien sera enregistré. Toutefois, si vous souhaitez qu'un passage de notre entretien ne soit pas enregistré, il suffit de me le signaler et celui-ci ne sera pas retenu dans l'enregistrement.

Questions générales

- Quelle est votre fonction au sein de l'institution ? Depuis combien de temps travaillez-vous aux CUSL ?
- De combien de personnes êtes-vous le responsable direct ?
- Pouvez-vous m'expliquer en quelques mots ce que c'est le TPI² ?
 - Quels sont pour vous les points forts et les points faibles ?
 - Représente-t-il le plus grand changement de votre carrière ? Comment vivez-vous ce changement ?

Conduite du changement

- Quelle est votre méthodologie d'accompagnement au changement ?
 - Quelles actions spécifiques mettez-vous en place ?
 - Avez-vous eu des expériences précédentes d'accompagnement au changement ? Comment avez-vous vécu cela ?
- Avez-vous suivi une formation de gestion de projet ? Si oui, laquelle ?
 - Que vous apporte-t-elle dans votre profession ?
- Avez-vous suivi une formation au changement ? Que vous a-t-elle apportée ?
- Comment estimez-vous les besoins de formation ?
 - Comment construisez-vous les programmes de formation ?
 - Quelle stratégie de communication utilisez-vous ?
 - Comment faites-vous participer les différents acteurs ?

- Actuellement, parmi les personnes dont vous êtes responsables, pouvez-vous estimer les pourcentages respectifs des personnes porteuses actives du changement, suiveuses du changement et des personnes résistantes au changement ?
 - Comment analysez-vous l'état d'acceptation au changement ?
 - Comment déterminez-vous les freins et les accélérateurs au changement ?
 - Comment mesurez-vous les résultats des actions de conduite du changement ?
- Utilisez-vous des outils spécifiques pour accompagner le changement ? Lesquels ?
 - Les outils que vous avez mis en place vous ont-ils été soumis par les CUSL ou sont-ils développés par vous ?
 - Avez-vous entendu parler par exemple de la cartographie des changements, le management agile ou encore la matrice sociologique ? Pensez-vous que cela pourrait vous être utile dans votre profession ?

Formation

- Selon vous, la formation, la communication et l'accompagnement doivent-ils être traités de manière séparée ?
- Faites-vous du coaching ?
 - Comment ?

