



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

**IMPACTS ET FACTEURS D'INFLUENCE D'UN CHANGEMENT DE CULTURE SUR LES
EMPLOYES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE BELGE DE TELECOMMUNICATIONS**

Promoteur : Alain VAS
Co-promoteur : Mélanie LATIERS

Mémoire-recherche présenté par Laurence BALIS

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en Ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'intervention de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur de mémoire, Alain Vas, ainsi que ma co-promotrice Mélanie Latiers pour sa disponibilité et ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie également Serge Destrain et Nathalie Werbrouck pour les précieuses informations et conseils qu'ils m'ont fournis tout au long de mon étude.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont aidée lors de la réalisation de ce mémoire et sans qui ce travail n'aurait pas été possible.

Enfin, je remercie sincèrement ma famille et mes proches, qui m'ont accompagnée, aidée, soutenue et encouragée tout au long de l'accomplissement de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	I
Table des matières.....	III
Introduction.....	1
I. Les composantes principales d'une organisation.....	3
Chapitre 1 : La culture d'entreprise.....	3
1. Définitions	4
1.1 La culture d'entreprise : une justification des comportements	4
1.2 La culture d'entreprise : un ensemble de croyances et de valeurs partagées	4
2. Les niveaux de la culture selon Johnson et al.	5
2.1 Les hypothèses implicites	5
2.2 Les croyances.....	6
2.3 Les valeurs	6
2.4 Les comportements	7
3. Le tissu culturel	8
3.1 Le paradigme	9
3.2 Les rites et routines	9
3.3 Les mythes	10
3.4 Les symboles.....	10
3.5 Les structures de pouvoir	11
3.6 La structure organisationnelle	11
3.7 Les systèmes de contrôle.....	11
4. Types de culture	11
4.1 Culture adaptative	12
4.2 Culture transformationnelle	13
4.3 Culture forte	14
4.4 La culture comme système de contrôle social	16
Chapitre 2 : Le leader	17
1. Approche normative du style de leadership selon Bennis et Kirkpatrick et Locke.....	18
1.1 Les principes clés du leadership selon Bennis	18
1.2 Les traits caractéristiques du leader selon Kirkpatrick & Locke	19
2. Styles de leadership.....	20
2.1 Le leadership charismatique et le leadership instrumental	21
2.2 Le leadership transformationnel	23
3. L'importance de créer une vision pour un leader	25
Chapitre 3 : Le bien-être des employés	26
1. Le bien-être psychologique	26
2. Le bien-être psychologique au travail	27
2.1 Le bien-être psychologique au travail et la performance au sein de l'entreprise	30

Conclusion	30
II. Changement de culture organisationnelle	31
Chapitre 4 : Gestion du changement.....	31
1. Nature du changement.....	31
2. Sensemaking et sensegiving : le rôle du leader	32
3. Implémentation d'un changement.....	33
4. Résistance au changement	34
4.1 Raisons de la résistance au changement.....	34
4.2 Diminuer la résistance au changement	34
Chapitre 5 : Changer la culture	35
1. Pourquoi changer la culture ?	35
2. Comment changer la culture ?	35
3. Rôle des leaders lors d'un changement de culture	37
4. Rôle des employés lors d'un changement de culture	38
Conclusion	40
I. Présentation de l'entreprise Proximus	41
1. Objet de la recherche	41
2. Choix de l'entreprise	41
3. Présentation de la société Proximus	42
4. Le changement de culture Good to Gold	42
II. Etude qualitative.....	43
Le changement de culture au sein de Proximus.....	46
1. La culture Good to Gold.....	46
1.1. Le paradigme	46
1.2. Les rites et routines	47
1.3. Les mythes	47
1.4. Les symboles.....	48
1.5. Les structures de pouvoir	48
1.6. Les structures organisationnelles	49
1.7. Les systèmes de contrôle.....	50
1.8. La culture Good to Gold comme système de contrôle social	51
2. Gestion du changement	52
2.1 Sensemaking et sensegiving	52
2.2 L'implémentation du changement	53
2.3 Résistance au changement	56
3. Changer la culture: rôle du leader et des employés	58
3.1 Rôles de leaders.....	58
3.2 Implication des employés	59
Conclusion	59

III. Etude quantitative	60
1. Questions de recherche et hypothèses.....	61
2. Méthodologie	65
2.1. Elaboration du questionnaire	65
2.2. Pré-test	66
2.3. Echantillon	67
3. Analyse des résultats.....	68
3.1 Analyse factorielle	68
3.2 Analyse des hypothèses.....	69
IV. Conclusion	77
1. Discussion des résultats.....	77
2. Recommandations et futures recherches	78
3. Limites de l'étude.....	79
4. Conclusion générale	80
Bibliographie	81
Annexes.....	86

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel, où la concurrence fait rage, il est crucial de se différencier de ses adversaires. Au jour d'aujourd'hui, la différenciation par les produits ou par les prix ne suffit plus. Les entreprises se doivent donc d'agir sur un autre élément clé afin de garder leurs clients et d'en attirer de nouveaux. Les entreprises d'un même secteur offrent désormais des produits relativement similaires. C'est pourquoi elles doivent faire la différence autrement : c'est la culture d'entreprise qui peut aider une organisation à se démarquer de ses concurrents.

Une célèbre expression attribuée à Peter Drucker disait : « Culture eats strategy for breakfast ». Cela signifie que, peu importe la qualité de la stratégie mise en place par la société, si sa culture ne suit pas, sa stratégie n'aura aucune valeur. Lorsqu'une entreprise souhaite mettre en place un changement organisationnel, la culture d'entreprise peut être un réel outil. Il est important qu'un changement stratégique au sein d'une organisation soit soutenu par cette culture d'entreprise. Afin d'instaurer un changement stratégique en son sein, il peut s'avérer nécessaire, pour une entreprise, de changer sa culture, afin que celle-ci corresponde à cette nouvelle stratégie et la soutienne.

L'objet de notre recherche consiste en une meilleure compréhension et une identification des différents facteurs d'influence qui peuvent jouer un rôle lors d'un changement de culture, ainsi que de leur impact sur les employés. Au travers des différents éléments-clés qui constituent une organisation - la culture d'entreprise, les employés et les leaders -, nous allons mettre en lumière les facteurs pouvant modifier les comportements et pensées des employés. Chacun de ces facteurs a son importance lors d'un tel changement et il convient de comprendre leurs différentes composantes afin d'identifier ce qui pourrait influencer et impacter les employés lors d'un changement culturel.

La première partie de ce travail sera consacrée à la revue de littérature. La seconde exposera la partie pratique, au travers d'une étude qualitative et d'une étude quantitative.

La revue de littérature est elle-même divisée en deux parties : dans la première, nous exposerons les éléments-clés précédemment cités, alors que la seconde sera dédiée au changement de culture en tant que tel.

Dans un premier temps, nous envisagerons le thème de la **culture d'entreprise** : afin de pouvoir analyser notre cas pratique, il est primordial de définir les concepts fondamentaux de la culture d'entreprise, ainsi que les différentes fonctions de cette dernière. Une nouvelle fois, le choix du type de culture analysée se rapporte à notre sujet : le changement de culture. C'est pourquoi nous définirons uniquement deux types de culture : la culture adaptative et la culture transformationnelle. En effet, ces deux types de culture semblent être les plus appropriés lors d'un changement. Ainsi, nous pourrions identifier quels sont les impacts et les influences d'une telle culture sur les employés.

Il nous paraît également opportun d'aborder la notion de **leadership**. Un bouleversement aussi significatif qu'un changement de culture est forcément influencé par la figure de leader et par le style de leadership. Identifier les différentes caractéristiques d'un leader ainsi que les éléments contribuant à l'avènement d'un changement réussi nous aidera par la suite à voir si, dans les faits, le leader de l'entreprise choisie possède ou non ces caractéristiques. Nous aborderons le leadership charismatique et instrumental ainsi que le leadership transformationnel. Ces styles de leadership sont souvent décrits dans la littérature comme les leaderships les plus appropriés lors d'un changement. C'est pourquoi nous avons décidé de définir ces deux styles afin de mettre en lumière les différentes caractéristiques importantes ainsi que l'influence que ce style de leadership peut avoir sur l'entreprise et sur les employés.

Enfin, nous allons nous focaliser sur le **bien-être** des employés, une composante pouvant être impactée et à laquelle l'entreprise accorde plus ou moins d'attention lors d'un changement de culture. C'est pourquoi nous avons décidé de traiter ce sujet, afin de voir ce qui pouvait effectivement influencer ce bien-être et quelles seraient les conséquences potentielles d'un changement de culture sur le bien-être des employés. Ce dernier se trouvera d'abord illustré au travers de définitions générales, puis une attention particulière sera portée au bien-être au travail.

La *deuxième* partie de la revue de littérature sera quant à elle consacrée au **changement de culture** en lui-même. En effet, il est important, d'une part, que nous comprenions comment gérer un changement quel qu'il soit, et d'autre part, que nous identifions les différentes raisons et conséquences d'un changement de culture à proprement parler. Cette deuxième partie nous permettra également d'identifier quels sont les comportements ainsi que les actions à adopter lors d'un changement de culture. Suite à cela, nous pourrions mieux comprendre le changement de culture au sein de l'entreprise étudiée.

La deuxième partie de ce travail est composée de la partie pratique. Cette section se base sur l'analyse du cas d'un changement de culture au sein d'une entreprise belge de télécommunications, Proximus. Cette section est divisée en deux parties. D'une part, l'étude qualitative permet de mettre en lumière les composantes de la nouvelle culture de cette entreprise ainsi que la gestion de ce changement. Suite à cela, une première conclusion illustrera d'ores et déjà certains impacts et facteurs d'influence que ce changement de culture a sur les employés. D'autre part, l'étude quantitative permet de confirmer nos premières conclusions et de les étayer.

Ensuite, nous discuterons des résultats et nous présenterons les principales conclusions de ce mémoire. Une attention particulière sera portée à l'influence de la compréhension de ce changement de culture ainsi qu'à l'influence que peuvent avoir les leaders de l'entreprise sur les employés.

Enfin, nous présenterons les principales limites de cette recherche ainsi que quelques pistes et prolongements pour de futures études.

I. LES COMPOSANTES PRINCIPALES D'UNE ORGANISATION

Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons, dans un premier temps, identifier certaines composantes de l'entreprise, mettre en lumière leurs différents éléments et pointer les facteurs qui peuvent les influencer positivement ou négativement, ainsi que les différentes conséquences qui peuvent en découler. Grâce à cela, nous serons en mesure d'identifier les différents facteurs qui affectent les employés et leurs impacts sur ces derniers lors d'un changement de culture.

Nous commencerons par la culture d'entreprise. En effet, afin de comprendre le contexte de cette recherche et son thème principal, à savoir la culture d'entreprise, il nous paraît opportun de définir cette culture organisationnelle afin d'identifier les facteurs qui la composent ainsi que ceux qui peuvent l'influencer.

CHAPITRE 1 : LA CULTURE D'ENTREPRISE

Dans cette section, nous allons définir et illustrer la culture d'entreprise. Comprendre les différentes composantes et fonctions de la culture organisationnelle est primordial pour appréhender le lien que celle-ci peut entretenir avec les employés, ainsi que son influence sur

ces derniers. De plus, nous pourrions apprécier les différents éléments qui peuvent être modifiés lors d'un changement de culture.

1. DÉFINITIONS

Dans la littérature, de nombreux auteurs se sont penchés sur le thème de la culture d'entreprise. Nous allons ici donner toute une série de définitions, mentionnées par divers auteurs.

Les définitions de la culture d'entreprise s'articulent autour de deux thèmes centraux : d'une part les comportements, d'autre part les croyances et valeurs partagées.

1.1 LA CULTURE D'ENTREPRISE : UNE JUSTIFICATION DES COMPORTEMENTS

Tout d'abord, la culture d'entreprise permet de justifier les comportements des membres d'une organisation. Selon Geertz (1973), « culture consists of socially established structures of meaning in terms of which people do such things » (Geertz, 1973, p.12).

La culture d'entreprise est un système de significations admises par l'ensemble des membres de l'organisation. Elle permet d'interpréter et de donner une signification à certaines situations auxquelles les individus font face (Pettigrew, 1979).

Les cultures organisationnelles :

Donnent aux membres du groupe un moyen de donner du sens à leurs vies quotidiennes, d'établir des règles sur la manière de se comporter et, le plus important, de réduire et de contenir l'anxiété par rapport à la gestion d'un environnement imprévisible et incertain (Frost, Moore, Larry & LOUIS, 1991 p.15).

Lorsque les membres de l'organisation s'accordent autour de valeurs, cela entraîne une plus grande cohérence au niveau de leur comportement au sein de l'entreprise (Sørensen, 2002). La culture d'entreprise peut ainsi être considérée comme une ligne de conduite qui guide les individus au travers de comportements acceptés et partagés par l'ensemble des membres de l'organisation.

1.2 LA CULTURE D'ENTREPRISE : UN ENSEMBLE DE CROYANCES ET DE VALEURS PARTAGÉES

Plusieurs auteurs (Johnson, Scholes, Whittington & Fréry, 2008 ; Schein, 2009) insistent, quant à eux, sur les croyances à la base de cette culture d'entreprise.

« La culture est un **ensemble des croyances et des convictions partagées** par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement » (Johnson et al., 2008, p. 224)

Ces croyances partagées permettent également d'établir un recueil de solutions apprises au fil du temps, qui désormais sont considérées comme adéquates et peuvent ainsi être partagées avec les nouveaux membres de l'entreprise. Elles expriment ainsi la façon correcte de se comporter et de penser face au même type de problèmes. (Schein, 2009)

De plus, ces croyances collectives influencent l'élaboration et l'évolution de la stratégie de l'entreprise. (Johnson et al., 2008)

Ces définitions mettent en lumière l'importance de croyances partagées par l'ensemble des membres d'une organisation. Elles permettent de rallier les employés à une même cause et de justifier les actions et décisions prises par les individus. Ces croyances communes sont essentielles à la création de la culture d'entreprise.

En conclusion, la culture organisationnelle est « un système de valeurs partagées (qui définissent ce qui est important) et de normes qui définissent les attitudes et les comportements appropriés pour les membres de l'organisation (comment se sentir et comment se comporter) » (O'Reilly & Chatman, 1996, p.160).

Johnson et al. (2008) identifient quatre niveaux d'analyse de la culture organisationnelle : les valeurs, les croyances, les comportements et les hypothèses implicites. La section suivante est dédiée à la description de ces quatre composantes.

2. LES NIVEAUX DE LA CULTURE SELON JOHNSON ET AL.

2.1 LES HYPOTHÈSES IMPLICITES

Les hypothèses implicites forment la partie la plus complexe mais la plus importante de la culture organisationnelle. Généralement, les individus ne savent pas expliquer ces hypothèses. Elles rassemblent les individus autour de certaines convictions communes qui les aident lorsqu'ils sont confrontés à un problème. Elles permettent de les guider quant à la manière d'agir et de penser lorsqu'une situation inconnue est rencontrée. Ces hypothèses implicites forment ce que Johnson et al. appellent le paradigme (Johnson et al., 2008).

Les hypothèses sont, à l'origine, pour la plupart, des histoires ou des valeurs partagées par l'entreprise. Au fur et à mesure, elles deviennent de plus en plus ancrées dans l'organisation et

leur raison d'être n'est plus remise en question. Ceci peut notamment expliquer pourquoi un changement est si difficile.

Une fois que ces hypothèses sont partagées par l'ensemble des membres d'une organisation, certains modèles apparaissent et montrent comment se sentir, se comporter et réfléchir. Cet ensemble de modèles et de cadres donne un sens et amène une certaine stabilité et un confort aux individus. Ce partage de connaissances permet de diminuer l'anxiété liée à l'incapacité de comprendre ou de prédire certains événements. Cette diminution d'anxiété renforce également la culture (Schein, 1990).

2.2 LES CROYANCES

Les croyances, quant à elles, sont directement liées à l'individu, à sa manière d'agir et de s'exprimer à propos de l'organisation. Elles permettent de donner un sens aux événements survenant au sein de l'entreprise (Cohendet & Diani, 2003).

Les croyances partagées amènent à une plus grande délégation, à un moindre contrôle, à des efforts plus importants en termes d'exécution, à une meilleure coordination, et enfin, à une meilleure communication. Ces croyances permettent également d'uniformiser les objectifs et ainsi d'éliminer les conflits potentiels au niveau de ces objectifs (Van den Steen, 2010).

L'auteur illustre ce principe par un exemple : « un employé de JetBlue a plus de chance d'être d'accord avec un autre employé de JetBlue au sujet de l'importance d'un service clients amical plutôt qu'avec un employé de Delta Airlines » (Van den Steen, 2010, p. 617). Comme mentionné précédemment, la culture organisationnelle est un résultat collectif. Afin de comprendre cette culture, il faut donc analyser les valeurs et les croyances collectives, et non pas individuelles. Il est même possible que les deux divergent (Johnson et al., 2008).

2.3 LES VALEURS

Kotter et Heskett (1992) associent deux niveaux à la culture organisationnelle. L'un plus profond et moins visible et l'autre plus visible. La résistance au changement est également un facteur qui leur permet de différencier ces deux niveaux. « Au niveau plus profond et moins visible, la culture se réfère aux valeurs qui sont partagées par les personnes faisant partie d'un groupe et qui tendent à persister dans le temps même quand l'appartenance au groupe change » (Kotter & Heskett, 1992, p.4). Différents centres d'intérêt peuvent apparaître au sein d'une entreprise. Certaines seront plus focalisées sur l'argent, d'autres sur les innovations technologiques, d'autres encore sur le bien-être des individus. Comme dit précédemment, ce niveau est profond et peu visible. Il est donc courant que les personnes faisant partie d'un tel groupe soient

inconscientes de ce qui les relie vraiment. Ceci peut constituer un frein au changement de culture, car les valeurs sont bien ancrées au sein du groupe, sans que ce dernier s'en rende même compte (Kotter & Heskett, 1992).

Il est souvent aisé d'identifier les valeurs, car celles-ci sont communiquées au travers des missions et des objectifs de l'organisation. Cependant, il s'avère parfois que ces valeurs soient assez floues et s'apparentent à des généralités, que l'on peut retrouver dans de nombreuses entreprises (Johnson et al., 2008).

La philosophie et les valeurs d'une entreprise forment la ligne de conduite d'une organisation. Les membres de cette dernière ont besoin de comprendre et de donner un sens à leur vie professionnelle. Pour ce faire, ces valeurs fondamentales doivent être définies et partagées par l'ensemble des membres de l'organisation. L'organisation du travail doit correspondre aux individus et non le contraire (Paton & McCalman, 2000).

Les principes et les valeurs soutenus par la direction au travers de la culture d'entreprise se doivent d'être applicables dans les pratiques quotidiennes des individus. Lorsque ces principes touchent chaque individu de manière concrète, il en sera informé et pourra ainsi les appliquer dans son travail.

La création et la transmission des valeurs prennent forme tout au long des pratiques quotidiennes des membres d'une organisation. Elles sont véhiculées au travers des interactions que les employés peuvent avoir entre eux, lors de réunions en équipe, avec leur supérieur, mais également avec le client. Le leadership a également toute son importance lors de la transmission des valeurs. La manière dont les leaders vont faire part des valeurs et vont eux-mêmes les appliquer permet d'inciter le reste de l'organisation à suivre le même chemin et à adopter ces valeurs au quotidien. De plus, il est également possible de renforcer ces valeurs au travers d'évènements plus occasionnels. Les formations sont un exemple de ce type d'évènements : elles peuvent servir à inculquer les valeurs aux membres de l'organisation ; elles apprennent aux individus à se comporter de manière cohérente avec les principes fondamentaux de l'entreprise (Lemaître, 1984).

2.4 LES COMPORTEMENTS

Les comportements correspondent aux pratiques quotidiennes et à la façon dont l'organisation fonctionne.

Le deuxième niveau de la culture organisationnelle qu'identifient Kotter et Heskett (1992) concerne les comportements et styles quotidiens suivis par les membres de l'organisation. Ces derniers sont incités à suivre ce qui a été fait par leurs prédécesseurs, que cela soit en termes de tenue vestimentaire ou de comportement avec les collègues ou face au travail. C'est aussi le cas par rapport au leader et à ses comportements personnels. De par ses activités, le leader montre l'exemple et ce qui est attendu en termes de comportements de la part de ses employés. Ces derniers sont ainsi incités à l'imiter. Il est évidemment également difficile de changer de telles habitudes, mais il est plus aisé de les modifier que celles se rattachant aux valeurs de base (Kotter & Heskett, 1992).

Afin d'analyser la culture d'une entreprise, le modèle du tissu culturel revient très souvent. Nous allons présenter ses principales composantes, dans le but de mieux comprendre la culture organisationnelle.

3. LE TISSU CULTUREL

Le tissu culturel possède diverses utilités. Tout d'abord, il aide à comprendre les valeurs, croyances et hypothèses fondamentales de l'organisation. Ensuite, il aide à comprendre en quoi ces croyances et hypothèses aident à mettre en place la stratégie désirée. Il permet également d'identifier les différentes valeurs qui doivent être modifiées et celles qui doivent rester intactes afin de correspondre à la nouvelle stratégie, et fait de même en ce qui concerne les dimensions organisationnelles. Enfin, il permet de suivre et d'évaluer le changement organisationnel en cours (Alvesson & Sveningsson, 2015).

Le tissu culturel de l'organisation exerce une influence sur la manière dont se comportent les individus au sein de l'entreprise. Considérer ce tissu culturel permet de mieux comprendre le système de référence des membres de l'organisation et ainsi d'identifier les éléments qui pourraient avoir une influence sur les employés lors d'un changement de cette culture.

« Le tissu culturel est une représentation des manifestations physiques et symboliques du paradigme d'une organisation » (Johnson et al., 2008, p.232).

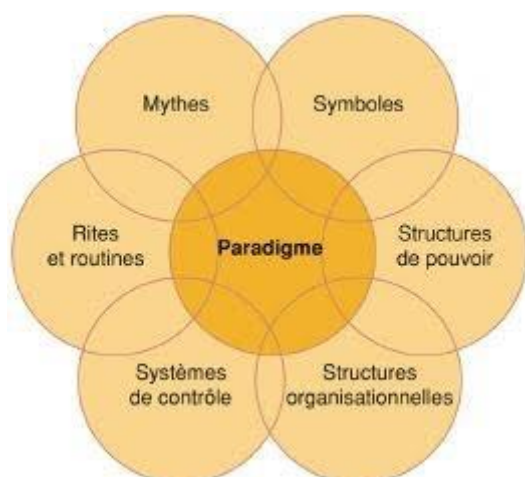


Figure 1 : Le tissu culturel. Source : Latiers, M. (2015)

3.1 LE PARADIGME

« Fruit de l'expérience collective, le paradigme rassemble les schémas de pensées implicites qui donnent du sens et orientent les comportements. Il synthétise la manière dont l'organisation se voit et se vit, sa représentation du monde et d'elle-même. » (Johnson et al., 2008, p.232)

Le paradigme joue un rôle primordial dans une organisation. Il constitue un repère de décisions et guide les comportements quotidiens (Magakian & Payaud, 2007).

Le paradigme est fait des croyances et des hypothèses que nous avons vus précédemment, mais à un niveau plus profond. Celles-ci sont partagées par l'ensemble des membres de l'organisation et sont exécutées de manière inconsciente, comme si cela allait de soi (Johnson, 1992).

3.2 LES RITES ET ROUTINES

« Les rites sont les événements qui ponctuent la vie de l'organisation et de ses membres, afin de signifier ce qui est réellement important, de marquer l'appartenance au groupe ou de rythmer la chronologie interne. » (Johnson et al., 2008, p.233).

Les rites peuvent être formels, tels que des programmes de formation par exemple, mais aussi informels : discussions de couloir, lors d'un repas à la cafétéria, autour d'un café, etc. Les rites permettent aux membres de s'identifier dans l'organisation et de comprendre la place qu'ils occupent en son sein.

Les routines, quant à elles, sont composées des différentes interactions entre les employés eux-mêmes et entre ces individus et le monde extérieur. Elles déterminent les manières de se comporter au quotidien. Il arrive que ces routines fassent l'objet de longues traditions et soient communes à plusieurs organisations. Elles peuvent concerner la manière dont le travail des

employés est contrôlé (contrôle quotidien, mensuel ou absence de surveillance), la manière dont sont gérées les pauses (temps de pause limité et heure imposée ou pauses libres), etc. Comme leur nom l'indique, ces routines sont ancrées dans le comportement quotidien des employés et peuvent parfois empêcher le changement (Johnson et al., 2008).

3.3 LES MYTHES

Les mythes sont des histoires, des anecdotes racontées dans ou en dehors de l'organisation. Ces mythes peuvent être réels ou imaginaires et ils peuvent être positifs ou négatifs. En ce sens, ils permettent de justifier ou au contraire de condamner certains comportements. Ils mettent en valeur des événements du passé qui ont marqué l'organisation, tels que des histoires de création, de succès, de bataille, des héros, mais aussi des désastres et des situations de crise. Ces mythes constituent un ensemble de règles à suivre pour les membres de l'organisation afin d'identifier ce qui est réellement important (Johnson et al., 2008).

Ces anciennes histoires sont parfois répétées aux membres de l'organisation afin qu'ils se souviennent de la signification des valeurs que véhicule l'entreprise. Les membres d'une organisation sont très souvent encouragés à agir en fonction de ces valeurs et de ces idéaux. Ainsi, il est fréquent que les plus jeunes membres tentent d'imiter leurs mentors afin d'être reconnus et félicités (Kotter & Heskett, 1992).

« Le mythe est un moyen de communiquer et de stabiliser un système de représentations et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social. » (Lemaître, 1984, p.46)

Les mythes sont extrêmement importants au sein d'une organisation, car ils donnent une signification et un sens aux actions et aux comportements des individus. Cependant, il arrive que ces mythes ne soient plus d'actualité ou plus en cohérence avec l'environnement de l'entreprise. Ils rencontrent dans ce cas une phase de déclin. Ils peuvent alors se retrouver en opposition avec un changement de l'environnement. Il est ainsi nécessaire de démystifier ces pratiques afin de s'adapter aux nouvelles conditions, mais ceci peut alors faire surgir des incompréhensions et des conflits. Cette situation de crise sera d'autant plus difficile que ce mythe sera profondément ancré dans l'entreprise (Lemaître, 1984).

3.4 LES SYMBOLES

Les symboles peuvent être illustrés sous différentes formes, telles que le langage et le vocabulaire utilisés, la structure physique (emplacement des bureaux et leur attribution, par exemple), les titres et statuts des membres, les logos et le dress code.

Les rites, les mythes et les symboles contribuent à donner du sens à l'organisation.

3.5 LES STRUCTURES DE POUVOIR

« Les structures de pouvoir représentent les lieux réels de pouvoir et de décisions au-delà des organigrammes officiels. » (Autissier & Moutot, 2013, p.53)

Elles décrivent la manière dont les tâches sont réparties entre les membres d'une organisation ainsi que les rapports hiérarchiques : y a-t-il un travail d'équipe entre les managers et les employés ? Les décisions sont-elles uniquement prises par les cadres ?

Elles peuvent avoir une influence importante sur l'organisation, car les croyances fondamentales des dirigeants ont un impact considérable si elles sont fortement ancrées dans l'organisation (Johnson et al., 2008).

3.6 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle est liée aux structures de pouvoir. En fonction de la structure de l'entreprise, de sa hiérarchie et du type de structure de pouvoir qui est favorisé, la structure organisationnelle sera différente. Celle-ci peut être souple ou rigide, centralisée ou décentralisée et avoir peu ou beaucoup de niveaux hiérarchiques (Johnson et al., 2008).

3.7 LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE

Les systèmes de contrôle insistent sur ce qui doit être surveillé et indiquent où l'attention doit se focaliser. Ils incluent également les systèmes de mesure (budget, qualité, résultats) ainsi que les systèmes de récompense.

4. TYPES DE CULTURE

Il existe différents types de culture et ceux-ci varient en fonction des auteurs. Cependant, deux types de culture sont au centre des préoccupations actuelles et sont désormais considérés comme les cultures pouvant faire la différence. De plus, ces cultures semblent concorder avec les différents styles de leaderships que nous mentionnerons plus loin. Elles prennent en compte leur environnement et l'aspect humain. Il s'agit de la culture adaptative et de la culture transformationnelle. Ces dernières se révèlent particulièrement adéquates lors d'un changement au sein d'une entreprise. Leur analyse nous permet d'identifier quelles sont leurs caractéristiques principales. Ces définitions nous permettront, par la suite, de comparer la culture de l'entreprise étudiée avec ces types de culture.

4.1 CULTURE ADAPTATIVE

« An adaptive culture entails a risk-taking, trusting, and proactive approach to organizational as well as individual life. Members actively support one another's efforts to identify all problems and to implement workable solutions. There is a shared feeling of confidence: the members believe, without a doubt, that they can effectively manage whatever new problems and opportunities will come their way. There is a widespread enthusiasm, a spirit of doing whatever it takes to achieve organizational success. The members are receptive to change and innovation.” (Kilmann, 1985, p. 356)

Une culture adaptative encourage la prise d'initiative et le leadership et peut mener à produire du changement. L'adaptation à l'évolution de l'environnement est primordiale, surtout dans les secteurs où l'innovation et la technologie sont très présentes (Kotter & Heskett, 1992).

Une nouvelle fois, chaque théorie a ses limites et doit être vue avec un regard critique. Certes, s'adapter à son environnement est une qualité non négligeable pour une entreprise dans le monde actuel. Cependant, il y a une certaine limite à ne pas dépasser. Une culture sans arrêt changeante serait très instable et encouragerait les membres de l'organisation à effectuer perpétuellement des modifications ; ceux-ci pourraient donc être amenés à changer des aspects qu'il aurait mieux valu maintenir et à se retrouver complètement perdus par rapport aux objectifs qu'ils doivent atteindre. La taille de l'organisation correspond elle aussi à une limite. Lorsqu'une organisation est de taille importante et existe depuis de nombreuses années, il est difficile pour elle de s'adapter à son environnement et de remettre ses pratiques en question.

Kotter et Heskett (1992) précisent à quels éléments de l'environnement une entreprise doit s'adapter. D'un point de vue économique, elle doit prendre en compte les actionnaires. De plus, dans un environnement compétitif, il n'est possible de tenir compte des intérêts des actionnaires et donc de réaliser une bonne performance sur le plan économique que si l'entreprise se soucie de ses clients. Enfin, ceci n'est possible que lorsque l'organisation prête attention à ses employés. Ces trois éléments doivent donc constituer le centre d'attention des entreprises lorsque celles-ci désirent s'adapter à l'environnement (Kotter & Heskett, 1992).

Le rôle des managers est extrêmement important. Par leurs actions, ils aident à perpétuer les valeurs de cette culture adaptative. Ils travaillent quotidiennement sur la préservation de leurs valeurs fondamentales. Ils portent une attention particulière à respecter ces valeurs et à ce qu'elles ne soient pas entachées par les changements environnementaux. Tous ces efforts contribuent à promouvoir une excellente performance économique à long terme.

Dans une étude réalisée par Gordon et DiTomaso (1992), il s'avère que les entreprises possédant une culture adaptative rencontrent plus de succès que celles ayant une culture de stabilité dans une industrie subissant un changement important et rapide (Gordon & DiTomaso, 1992).

4.2 CULTURE TRANSFORMATIONNELLE

Bass et Avolio (1993) définissent la culture transformationnelle dans leur article « Transformational leadership and organizational culture ». Dans une telle culture, les engagements sont **à long terme**. « Les leaders et les « suiveurs » partagent des intérêts mutuels et un sentiment de destins partagés et d'interdépendance » (Bass & Avolio, 1993, p.116). Bien qu'il y ait tout un ensemble de normes, d'hypothèses et de valeurs partagées, cela n'empêche pas les individus de poursuivre parallèlement leurs propres objectifs, tant qu'un **but commun** est mis en place et poursuivi par chaque membre de l'organisation.

Les leaders et les "suiveurs" dépassent leurs intérêts personnels dans le but de servir leur équipe et leur organisation. Les supérieurs sont considérés comme des coachs ou encore des mentors plutôt que comme quelqu'un ayant un pouvoir hiérarchique. La plupart du temps, ces derniers agissent de la sorte de leur propre gré, afin d'intégrer au mieux les nouveaux membres à la culture. « Il y a un riche ensemble de normes qui couvrent un large éventail de comportements, ces normes s'adapteront et changeront en fonction des changements dans l'environnement de l'organisation » (Bass & Avolio, 1993, p.118). Il existe une grande communication au sein de l'entreprise par rapport aux objectifs à atteindre et à la vision de l'organisation.

Lorsque la culture transformationnelle domine, les individus se concentrent sur la vision, les valeurs, l'épanouissement, sans que ceux-ci soient reliés à des règles formelles. Cependant, ce manque de formalité peut amener à un manque d'information concernant les tâches à accomplir. Dans ce type d'organisation, les anciennes pratiques sont souvent remises en question afin d'améliorer constamment la performance de l'entreprise. La créativité occupe donc une place importante (Bass & Avolio, 1993).

La culture transformationnelle s'accorde tout à fait avec le leader transformationnel que nous verrons plus loin. Nous pourrions notamment retrouver le désir d'avoir un but commun entre les membres de l'organisation ainsi que le partage de valeurs. La vision à long terme est à nouveau au centre des préoccupations. Le leader et la culture transformationnels s'accordent donc tout à fait ensemble.

De plus, au-delà de ces deux types de culture, l'intensité de celle-ci a aussi son importance. Une culture forte peut en effet avoir plus d'impact qu'une culture un peu plus faible, moins partagée par l'ensemble des employés notamment. Cette force permet une certaine cohérence et une cohésion au sein d'une entreprise.

4.3 CULTURE FORTE

La force et la cohérence d'une culture sont : « une fonction de la stabilité du groupe, depuis quand ce groupe existe, l'intensité des expériences d'apprentissage du groupe, les mécanismes par lesquels l'apprentissage a pris place (c'est-à-dire renforcement positif ou le conditionnement d'évitement) et la force et la clarté des hypothèses soutenues par les fondateurs et les leaders du groupe » (Schein, 1990, p.111).

Le partage de valeurs communes est essentiel à une forte culture. Souvent, les managers véhiculent ces idées et leurs manières de faire. Les nouveaux membres suivent alors cet exemple et cela ne fait que renforcer la culture. Une culture forte amène une certaine cohérence au niveau des comportements des individus au sein de l'organisation.

Avoir une forte culture peut conduire à un avantage concurrentiel considérable, car celle-ci permet aux membres de l'organisation de prendre des décisions et d'agir rapidement contre les concurrents ou pour un client (Kotter & Heskett, 1992). Dans les entreprises à forte culture, on peut percevoir aussi une homogénéité des croyances. Les employés partagent une même base de savoir ainsi que des croyances communes et cela facilite et augmente la fiabilité et la performance de l'entreprise (Sørensen, 2002).

Lorsque la culture est forte et bien ancrée dans l'organisation, les membres de cette dernière ont conscience des comportements à adopter en fonction des valeurs et des objectifs partagés par l'entreprise. Les employés s'adaptent donc très rapidement à une nouvelle situation et ne ressentent pas le besoin de se référer aux organes de direction, car ils savent ce qui est attendu de leur part. Cela permet un gain de temps significatif, surtout lorsque la taille de l'entreprise est importante.

Bien sûr, une forte culture n'a pas que des avantages. Elle peut mener à une certaine inertie et à un refus involontaire de ressentir et de voir le changement. Les pratiques, les routines ainsi que les valeurs sont fortement ancrées dans l'entreprise et les membres de l'organisation éprouvent de plus grandes difficultés à sortir de leur propre vision afin de voir l'évolution de

l'environnement. Modifier ces comportements et ces croyances semble très difficile pour eux, car cela va à l'encontre de tout ce qu'ils ont toujours fait au sein de cette entreprise. Ces organisations éprouvent donc des difficultés à s'adapter au nouvel environnement et à explorer de nouvelles compétences, qui conviendraient pourtant mieux aux nouvelles conditions environnementales.

CULTURE FORTE ET PERFORMANCE

Kotter et Heskett (1992) identifient trois idées qui relient une forte culture à la performance. La première concerne l'uniformisation des objectifs. Si chaque membre de l'organisation agit vers un but commun à tous les autres membres de l'entreprise, cela renforcera la culture et la performance ne pourra qu'être meilleure. Deuxièmement, une forte culture augmente le niveau de motivation et d'implication des employés. Le fait de partager les mêmes valeurs que l'entreprise dans laquelle ils travaillent renforce le sentiment d'appartenance et de fierté des membres de travailler dans cette organisation. Ils se sentent bien dans leur travail et sont d'autant plus motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Enfin, une culture forte permet le renforcement de la coordination et du contrôle au sein de l'organisation (Kotter & Heskett, 1992).

Le gain en performance des fortes cultures dépend aussi du contexte du marché. Cet avantage augmente lorsque l'entreprise se trouve dans un marché fortement concurrentiel.

Dans les organisations à forte culture, il existe un cadre préétabli pour interpréter et évaluer l'environnement, de même qu'un ensemble de routines qui permettent de répondre plus facilement aux différents signaux envoyés par ce dernier.

Selon Kotter et Heskett (1992), il existe bel et bien un lien positif entre la force d'une culture organisationnelle et la performance économique à long terme d'une entreprise. Cependant, cette relation reste modérée. Les auteurs concluent qu'il est donc erroné de dire que « les fortes cultures créent une excellente performance » (Kotter & Heskett, 1992, p.21). Il arrive que certaines entreprises ayant une forte culture réalisent une faible performance et inversement.

C'est pourquoi une remarque importante mérite d'être ici mentionnée à propos du lien de causalité entre une forte culture et une bonne performance. Certaines fortes cultures découlent d'une forte performance. Cependant, dans ce cas de figure, il peut s'avérer dangereux de ne baser sa culture que sur cette bonne performance, car celle-

ci peut rendre les entreprises aveugles par rapport au monde extérieur. Les entreprises peuvent être prises au piège de leurs bons résultats et ne pas évoluer avec les nouveaux besoins des consommateurs ni des nouvelles stratégies. Cet ancrage dans cette culture peut rendre très difficile, voire impossible, un quelconque changement.

Ainsi, bien qu'une forte culture constitue dans la plupart des cas une plus-value pour l'entreprise, nous nous devons d'émettre quelques réserves. Une culture forte ne signifie pas forcément une bonne culture. De nombreux facteurs peuvent expliquer cela : considérer le monde extérieur comme stable, ignorer la compétition ainsi que les changements dans les préférences des consommateurs, l'arrogance de l'entreprise, etc.

En conclusion, il semblerait donc qu'une culture forte entrave la mise en place d'une culture adaptative. Une solution idéale pour les entreprises pourrait être d'avoir une forte culture qui encourage également l'innovation et l'apprentissage. De cette manière, lorsque l'environnement est stable, les entreprises accompliront une bonne performance. Et lorsque l'environnement deviendra plus instable, elles insisteront sur l'innovation et l'apprentissage de nouvelles compétences, afin de s'adapter de la meilleure manière qui soit.

Les cultures que nous venons de définir sont bien évidemment des concepts décrits dans la littérature. Il est conseillé aux entreprises de se rapprocher de ce style de cultures afin de mieux s'adapter à leur environnement et d'obtenir une meilleure performance. Bien sûr, une culture n'est jamais à 100% adaptative ou à 100% transformationnelle. Ce dernier modèle demeure toutefois celui vers lequel les entreprises sont invitées à tendre.

4.4 LA CULTURE COMME SYSTÈME DE CONTRÔLE SOCIAL

Chaque entreprise possède une culture, certaines étant plus fortes que d'autres.

La culture organisationnelle influence le comportement des employés et nous allons illustrer, dans cette section, comment cela peut consister en un système de contrôle au sein de l'entreprise.

Le partage des valeurs et des normes peut offrir un **système de contrôle social naturel**. Les dirigeants exercent une influence considérable sur leurs collaborateurs par la manière dont ils agissent. De par son comportement, le dirigeant montre ce à quoi il accorde de l'importance et incite indirectement ses employés à y attacher également de l'importance. Lorsqu'il y a un accord tacite concernant les comportements appropriés et ceux qui le sont moins, un non-respect de ces comportements est plus facilement détecté et donc plus facile à corriger. Ce

système de contrôle social est donc informel. Un employé peut tout à fait tenter de corriger le comportement inapproprié d'un de ses collègues, peu importe son statut hiérarchique. De tels mécanismes s'avèrent plus efficaces et moins coûteux que les systèmes de contrôle formels (Sørensen, 2002).

Comme les employés et donc les membres d'un groupe sont encouragés à partager certaines valeurs, il leur semble impensable de ne pas s'y conformer. Une pression sociale peut alors se faire ressentir au sein d'un groupe lorsque l'un des membres semble ne pas partager les mêmes valeurs (Lemaître, 1984).

Il est d'autant plus probable que les actions soient jugées comme bonnes lorsqu'elles sont cohérentes avec des comportements passés, s'accordent avec les comportements actuels, sont similaires aux pratiques d'autres organisations, utilisent les capacités et les talents qui risquent d'être perdus, correspondent aux valeurs de la direction, renforcent la structure de pouvoir actuelle ou semblent amusantes (Starbuck, 1982).

Le mécanisme de contrôle social a une importance capitale. Lorsque celui-ci fonctionne bien, c'est-à-dire lorsque tous les membres de l'organisation partagent des objectifs communs, la structure formelle de l'entreprise peut être allégée et donner ainsi plus de liberté aux employés (Lemaître, 1984).

Le système de contrôle social fonctionne d'autant mieux lorsque les relations sont informelles et qu'il existe de nombreuses discussions entre les collaborateurs. Au contraire, lorsqu'il existe de nombreuses procédures, ce système de contrôle par les pairs sera moins efficace (Lemaître, 1984).

Après avoir identifié les différentes composantes de la culture d'entreprise, il convient de se pencher sur un autre acteur-clé de l'entreprise : le leader. Dans le chapitre suivant, nous allons identifier les caractéristiques d'un « bon » leader ainsi que les différents styles de leadership. Cela nous permettra également d'identifier quelle influence un leader peut exercer sur ses employés ainsi que les qualités requises pour un leader dans une période de changement.

CHAPITRE 2 : LE LEADER

Le leader occupe un rôle clé au sein de l'organisation. Ses compétences et ses qualités ont une influence sur les employés et sur le succès de l'entreprise. Afin de définir et de décrire les caractéristiques du leader, nous allons tout d'abord définir les qualités idéales d'un leader.

Ensuite, nous définirons plus en détails les styles de leadership adéquats lors d'un changement au sein d'une entreprise.

1. APPROCHE NORMATIVE DU STYLE DE LEADERSHIP SELON BENNIS ET KIRKPATRICK ET LOCKE

W. Bennis a écrit de nombreux ouvrages sur le leadership et a longuement étudié les caractéristiques primordiales pour un leader. Kirkpatrick et Locke, quant à eux, se sont intéressés aux traits de caractère des leaders.

1.1 LES PRINCIPES CLÉS DU LEADERSHIP SELON BENNIS

Au travers de cette section, nous allons identifier différentes caractéristiques illustrées par Bennis. Celles-ci ne sont pas attribuées à chaque leader. Cependant, Bennis décrit ces qualités sur base de ses multiples échanges avec des leaders. En effet, ici, nous allons mentionner certains critères qui aident le leader à exceller dans son milieu. Ces pratiques ne sont pas figées, elles peuvent être apprises tout au long de l'expérience d'un leader.

« True leaders are not born but made, and usually self-made. » (Bennis, 2009, p. 35)

Le leader doit avoir une **vision d'ensemble sur l'organisation** et se doit de traduire cette vision de manière concrète tout en respectant les contraintes liées au temps. En suivant ces différentes étapes, le leader agit dans un but de performance durable.

Bennis (2009) met aussi en avant les capacités du leader à **promouvoir et à partager les valeurs et les objectifs de l'entreprise** avec ses collaborateurs. Il est également extrêmement important que le leader se connaisse lui-même et identifie aussi bien ses qualités que ses défauts. Un leader doit savoir apprendre de ses erreurs et trouver une solution pour y remédier. La capacité à prendre des risques est aussi une qualité non négligeable pour un leader.

De plus, ces leaders sont engagés et investis dans leur travail. Une qualité essentielle pour un bon leader est donc sa capacité à apprendre. Il accepte et encourage les critiques. Ces dernières l'aideront à se remettre en question et à adapter ses actions en fonction des différentes remarques qu'il reçoit. Il encourage un certain esprit de contradiction de la part de ses collaborateurs. Ces contradictions permettront d'entendre un autre point de vue et, en quelque sorte, de challenger le leader.

Ce dernier croit évidemment en ce qu'il fait et en l'avenir. Il reste optimiste et fait preuve d'espoir quant au futur. Il impose également des attentes élevées à ses collaborateurs, de sorte que ceux-ci donnent le meilleur d'eux-mêmes afin d'atteindre les objectifs fixés par lui. Il est

capable d'anticiper les changements et les évolutions de son environnement. Il possède une **vue à long terme** pour son entreprise. Il fait donc preuve d'une grande patience, car il sait pertinemment que ses objectifs et les résultats escomptés ne seront pas toujours visibles dans l'immédiat. Le leader sait également faire la part des choses entre ce qui est attendu par chaque partie prenante. Il essaye de trouver un équilibre entre les différents enjeux chacune d'entre elles. Le leader doit aussi être capable de s'adonner au networking, pour créer des alliances stratégiques en dehors de son entreprise-même.

Bennis (2009) mentionne encore plusieurs caractéristiques importantes pour un leader. Il doit être enthousiaste, curieux, ainsi que faire confiance à ses collaborateurs et à ses équipes. Cette notion de confiance fait également partie des caractéristiques citées par Kirkpatrick et Locke, que nous mentionnerons dans la section suivante. Les leaders recherchent l'excellence et une croissance à long terme. Leur capacité à réagir rapidement est aussi l'une de leurs qualités fondamentales.

Dans un autre de ses articles, Bennis (1993) identifie quatre compétences indispensables pour un leader : « management of attention, management of meaning, management of trust and management of self » (Bennis, 1993, p. 78). Cela se réfère à la capacité du leader à attirer l'attention et à rallier ses collaborateurs à sa cause, au travers d'une vision qui exprime clairement les retombées et les objectifs de ses intentions. Ensuite, les leaders doivent communiquer cette vision de manière efficace, afin que leurs collaborateurs s'alignent sur eux.

1.2 LES TRAITS CARACTÉRISTIQUES DU LEADER SELON KIRKPATRICK & LOCKE
 Ensuite, dans son ouvrage « Théorie du leadership : Modèles classiques et contemporains », Plane (2015) aborde les travaux de recherche de Kirkpatrick et Locke au sujet des traits de personnalité caractéristiques des leaders. Ils identifient six caractéristiques :

- Le dynamisme
- Le désir de diriger
- L'intelligence
- La compétence professionnelle (Plane, 2015, p.36)

Les caractéristiques citées dans cette section correspondent au leader idéal vu selon Kirkpatrick et Locke. En pratique, elles ne se trouvent pas rassemblées en une seule personne, car cela semble peu réalisable.

Tout d'abord, les leaders doivent être honnêtes et intègres, afin d'instaurer un climat de confiance avec leurs collaborateurs. Ensuite, ils font preuve d'assurance lorsqu'ils démontrent leur foi en eux-mêmes et en leur vision. Bennis (2009) mentionnait également cette caractéristique au travers de la foi que possèdent les leaders en l'avenir. Le dynamisme se traduit par leur grande implication et leur investissement au sein de l'entreprise. Il est évidemment essentiel pour les leaders d'éprouver un désir de diriger. Cela signifie une envie d'avoir des responsabilités et du pouvoir et de prendre des initiatives. Enfin, ils sont intelligents et compétents, car ils savent prendre les bonnes décisions compte tenu de la stratégie et de l'environnement qui les entoure (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Kirkpatrick et Locke (1991) se sont surtout focalisés sur les caractéristiques personnelles d'un leader. Ils ne mentionnent que très peu le lien entre le leader et ses collaborateurs, contrairement à Bennis qui signalait notamment l'importance de rallier ses collaborateurs à sa cause et de la communication qu'un leader entretient avec les membres de l'organisation. Les traits de personnalité sont certes importants, mais l'une des qualités primordiales pour un leader est la manière dont il communique et dont il échange avec ses collaborateurs. Or, Kirkpatrick et Locke demeurent très focalisés sur la personne qu'est le leader.

Tous ces traits de personnalité constituent de réels avantages pour un leader. Il faut néanmoins émettre certaines réserves. Un leader doit également être capable de s'adapter au contexte et à son environnement, sans quoi il lui sera impossible d'être efficace, même s'il possède de nombreuses qualités typiques d'un bon leader.

Les deux sections précédentes illustrent les caractéristiques idéales qu'un leader peut posséder ou, du moins, apprendre. Ces parties consistent à mentionner une multitude de qualités qui induisent un grand leader. Cependant, il est à noter que ces caractéristiques ne se rapportent pas à une personne unique. Elles servent à montrer les signes distinctifs que peut posséder un tel leader afin d'être le plus efficient possible. Il est assez utopique de croire que toutes ces singularités peuvent être attribuées à une seule et même personne. Néanmoins, cela nous permet d'avoir une image des traits de caractère d'un leader et d'en apprécier les particularités.

2. STYLES DE LEADERSHIP

Pour Blake et Mouton,

Le type de leadership est un facteur important pour le succès ou l'échec d'une organisation. Un leadership fort et efficace crée un niveau élevé d'implication et

d'engagement collectif qui va stimuler les gens à surmonter les obstacles afin d'atteindre un résultat maximum (cité dans Plane, 2015, pp.60-61).

Plusieurs styles de leadership existent. Ici, nous avons décidé de définir, d'un côté, le leadership charismatique et le leadership instrumental, et de l'autre, le leadership transformationnel. Ces deux styles de leadership reviennent énormément dans la littérature et sont souvent pris en exemple.

De nombreux auteurs (Burns, 1978 ; Reitter, 1991 ; Tichy & Devanna, 1986) se sont penchés sur le sujet du leadership et plus précisément sur le leadership transformationnel et charismatique. Dans leurs écrits, ces auteurs identifient le leadership transformationnel comme étant le plus adéquat lors d'un changement.

De plus, ce leadership transformationnel partage de nombreuses caractéristiques avec le modèle charismatique. Il nous semble donc intéressant d'illustrer ces styles de leaderships. En effet, le style de leadership est une composante importante lors d'un changement : définir les deux types précités nous aidera à mettre en lumière les notions les plus prégnantes, notamment lors de l'implémentation d'un changement tel qu'un changement de culture.

2.1 LE LEADERSHIP CHARISMATIQUE ET LE LEADERSHIP INSTRUMENTAL

Nadler et Tushman (1990) donnent leur définition du leader charismatique : « It refers to a special quality that enables the leader to mobilize and sustain activity within an organization through specific personal actions combined with perceived personal characteristics » (Nadler & Tushman, 1990, p.82).

Nadler & Tushman (1990) identifient ensuite les caractéristiques du leader charismatique. Celles-ci se divisent en trois composantes. La première est « **la visualisation** ». Ceci correspond à la définition de la vision que nous verrons ci-après. Il s'agit de la capacité de créer une représentation de l'état futur désiré à laquelle les membres de l'organisation peuvent s'identifier. Cette visualisation permet aussi de créer de l'enthousiasme au sein de l'organisation par rapport à cette vision. Elle s'exprime par différents moyens. Le premier est tout simplement l'expression d'une vision claire et attirante. Cette vision se doit d'avoir du sens, d'être stimulante, de valoir la peine, mais aussi d'être tout simplement crédible. Elle peut être exprimée au travers des attentes du leader, mais aussi de ses activités et de ses comportements personnels, qui représentent et encouragent cette vision.

La deuxième composante est « **la stimulation** ». Ici, le rôle du leader est de générer la motivation des membres de l'organisation. Pour susciter cette énergie, les leaders doivent montrer leur propre motivation, notamment via des contacts personnels avec les employés. Ils montrent ainsi qu'ils ont confiance en l'avenir et qu'ils croient en leur réussite.

La troisième composante est « **la capacité à rendre les choses possibles** ». Le leader aide psychologiquement ses employés à agir et à réagir lorsqu'ils font face à des objectifs exigeants. Même si les membres de l'organisation sont motivés par la vision future, ils peuvent avoir besoin de soutien émotionnel lors de l'accomplissement de leurs tâches. Afin d'apporter un tel soutien, les leaders montrent de l'empathie aux membres de l'organisation. Ils témoignent également leur confiance quant aux capacités des employés à réaliser efficacement les challenges auxquels ils font face.

Le leader charismatique agit tel un modèle, il montre l'exemple. A travers ses comportements, ses actions et sa motivation personnelle, il démontre quels sont les comportements à adopter au sein de l'organisation. Les exigences élevées des leaders peuvent ensuite être identifiées par les employés, puis imitées (Nadler & Tushman, 1990).

Cependant, tous les auteurs ne s'accordent pas sur les avantages attribués au leader charismatique et il nous faut donc émettre les limites de cette approche : ses caractéristiques, qui semblent bénéfiques de prime abord, peuvent également, poussées à un certain extrême, avoir des effets inverses. Cribbin (1972), par exemple, illustre les limites et les désavantages d'un tel leader. Cribbin (1972) mentionne aussi l'influence que ce type de leader exerce sur ses collaborateurs. L'auteur utilise la métaphore d'un sort qu'il jetterait sur ses employés, afin qu'ils lui vouent une confiance aveugle et lui obéissent, même lorsqu'ils semblent émettre des doutes quant à ses idées ou ses actes (Cribbin, 1972). Selon l'auteur, ce type de leader est presque vu comme un messie, venant sauver les employés de leur situation catastrophique. Tout ce qu'il dit est pris au mot et semble être la meilleure solution. Il règne alors une adoration pour ce leader, mais tout cela est uniquement basé sur l'émotionnel : pas sur les qualités professionnelles de celui-ci. Il est également très fort pour promettre un monde parfait. Pour Cribbin (1972), ce style de leadership n'est pas une bonne solution, car les individus deviennent beaucoup trop dépendants de ce leader. Une deuxième raison concerne la succession de ce leader. Dans la plupart des cas, il s'estime irremplaçable et n'envisage pas du tout de partir un jour.

Lors d'un changement, les leaders doivent être plus que de simples leaders charismatiques. Outre le fait de motiver les individus et de changer leurs objectifs, besoins et aspirations, le leader doit s'assurer que les membres de l'organisation agissent de manière à encourager et à soutenir le changement. « Un rôle important du leadership consiste à construire des équipes compétentes, clarifier les comportements requis et administrer des récompenses et des sanctions de sorte que les individus perçoivent qu'un comportement cohérent avec le changement est capital pour eux afin de réaliser leurs propres objectifs » (Nadler & Tushman, 1990, p. 85). C'est ce que Nadler et Tushman (1990) appellent **le leadership instrumental**. Ici, le but est de créer les conditions qui encourageront le comportement souhaité par l'organisation. Une nouvelle fois, ce style de leadership se divise en trois composantes. La première est « **la structuration** ». Il s'agit de créer des équipes qui possèdent les compétences requises afin d'implémenter le changement, ainsi que de créer des structures qui mettent en avant les différents types de comportements attendus au sein de l'organisation. Cela inclut notamment la définition des objectifs à atteindre, l'instauration de standards ainsi que la spécification des rôles et des responsabilités (Nadler & Tushman, 1990).

Le deuxième élément est « **le contrôle** ». Cela implique la mise en place de systèmes de contrôle des résultats et des comportements, auxquels apporter une action corrective si nécessaire.

Enfin, la troisième composante est « **la récompense** ». Un système de récompenses et de sanctions est mis en place par le leader afin de juger si les comportements des individus sont cohérents ou non avec les exigences du changement.

Il est important que le leader possède ces deux caractéristiques. D'un côté, le leader doit apporter une certaine structure quant à la définition de son rôle et celui des autres membres de l'organisation, afin d'être le plus efficace possible. D'un autre côté, les relations entre le leader et ses collaborateurs doivent être basées sur une confiance et un respect mutuels.

Le leadership charismatique semble donc présenter certaines limites. C'est pourquoi nous allons à présent définir le leadership transformationnel, identifié comme adéquat lors d'un changement au sein d'une entreprise.

2.2 LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Le leader transformationnel possède de nombreux points communs avec le leader charismatique. Précédemment dans ce travail, nous avons identifié la culture transformationnelle, qui est également en lien avec ce type de leadership.

« Transformational leadership contains four components : charisma or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. » (Bass & Steidlmeier, 1999, p.184)

Le « **charisme** » correspond à la capacité du leader de se comporter de manière admirable, de telle façon que les employés s'identifient à lui. La « **motivation inspirante** » renvoie à la capacité du leader d'exprimer la vision de manière à ce que celle-ci soit attractive et attirante pour les individus. Les leaders défient ainsi les membres de l'organisation avec des exigences élevées, manifestent leur optimisme face à la réalisation des objectifs futurs et donnent du sens aux tâches à accomplir. La « **stimulation intellectuelle** » reflète la manière dont le leader challenge les hypothèses fondamentales, à propos desquelles il prend des risques et sollicite les idées des individus. La « **considération individualisée** » correspond à la faculté du leader de répondre aux besoins des membres de l'organisation, ainsi qu'à son aptitude à écouter les inquiétudes et besoins de ces derniers (Judge & Piccolo, 2004).

Nous pouvons ainsi remarquer que ces caractéristiques sont très semblables à celles du leader charismatique, ce qui peut confirmer l'importance de ces qualités pour un leader en général.

Le leader transformationnel induit le sentiment d'avoir un but et soulève le niveau de motivation de ses équipes. Le leader et ses employés partagent un but commun, ce qui augmente la confiance et les attentes personnelles des collaborateurs.

« Pour transformer une organisation, comme pour transformer une société, il convient d'avoir un nouveau type d'homme, qui ne se contente pas de gérer des systèmes, mais qui possède la stature nécessaire pour les transformer. » (Reitter, 1991, p.39)

Selon Tichy et Devanna, les leaders transformationnels :

Se définissent eux-mêmes comme des agents de changement. C'est-à-dire, pas seulement comme des agents ayant une idée sur ce que devrait être leur organisation, mais aussi comme des architectes sociaux capables d'inspirer le changement à un groupe... Ils croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et ils savent animer une organisation pour qu'elle apprenne à le faire. Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables, d'abord d'articuler celles-ci en un système, et, ensuite, de faire partager ce dernier par leurs

collaborateurs... Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé (cité dans Reitter, 1991, p.39).

A la suite de ce chapitre, nous pouvons constater beaucoup de similitudes entre le leader transformationnel et les caractéristiques d'un bon leader telles qu'énoncées par Bennis et Kirkpatrick & Locke. Nous retrouvons ainsi :

- L'importance d'une vision ainsi que la foi en cette dernière
- Les attentes élevées émises par le leader
- L'implication et l'investissement du leader au sein de l'entreprise.
- Le soutien du leader envers ses employés

Bien sûr, toutes les caractéristiques mentionnées dans les sections précédentes correspondent au leader idéal. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il est clair qu'elles ne peuvent se trouver toutes rassemblées en un seul et même individu. Cependant, il nous paraît opportun de les énumérer, car un leader qui possède un grand nombre de ces qualités pourra être considéré comme meilleur en regard d'un autre qui en posséderait moins.

3. L'IMPORTANCE DE CRÉER UNE VISION POUR UN LEADER

Un thème récurrent lors de la discussion à propos des leaders charismatique et transformationnel et des caractéristiques d'un bon leader est l'importance d'une vision. De plus, comme nous le verrons par la suite, la vision est également un élément-clé lors d'un changement, surtout lors d'un changement important et à long terme tel qu'un changement de culture.

Selon Rafferty et Griffin (2004), la vision se définit comme étant « The expression of an idealized picture of the future based around organizational values » (Rafferty & Griffin, 2004, p.332).

Une autre définition similaire nous est donnée par Salama (2011) : "The vision reflects where the firm wants to be in the future" (Salama, 2011, p.56).

La vision stratégique de l'entreprise doit être claire et communiquée à l'ensemble de l'entreprise. Les individus doivent savoir dans quelle direction ils vont, mais plus important encore, pourquoi ils y vont.

Une vision attractive est un élément-clé lors de l'introduction d'un changement stratégique. Elle permet de fournir une base symbolique pour les parties prenantes, afin de développer un autre modèle d'interprétation (Gioia & Chittipeddi, 1991).

L'expression d'une vision stratégique par le leader constitue le point de départ de tout changement stratégique au sein d'une organisation (Griffin, Parker & Mason, 2010). Elle permet de démontrer la volonté du leader de changer, ainsi que le besoin de ce changement. Nous retrouvons ici l'une des qualités principale du leader transformationnel : la motivation inspirante.

La vision permet de susciter la motivation au sein d'une organisation en vue d'atteindre un objectif futur, notamment au travers des comportements nécessaires pour parvenir à cet état final désiré. La vision est généralement ambitieuse, défie les croyances populaires, challenge les normes et politiques en vigueur, entraîne des attentes de performance élevées et développe la confiance des "followers" par rapport à leur capacité à réaliser cette vision (Awamleh & Gardner, 1999).

Le rôle des dirigeants a donc une influence considérable sur la culture d'une entreprise, mais également sur les employés. Dans le chapitre suivant, nous allons focaliser notre attention sur le bien-être des employés et ses différentes composantes. Les différents leviers permettant d'accroître ce bien-être seront également présentés.

CHAPITRE 3 : LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

Dans cette section, nous tâcherons de mieux comprendre comment le bien-être des employés au sein d'une entreprise peut être affecté, de manière positive ou négative. Identifier les différentes composantes du bien-être et expliquer comment celui-ci peut être influencé nous aidera à comprendre comment les employés peuvent se sentir et, par la suite, nous permettra de voir ce qui a été mis en place ou non par l'entreprise dans le but de préserver, voire d'augmenter ce bien-être, consécutivement au changement de culture.

1. LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE

Le bien-être psychologique peut être défini selon trois caractéristiques.

Tout d'abord, le bien-être est un événement phénoménologique. En d'autres termes, les gens sont heureux quand ils croient subjectivement l'être. Deuxièmement, les gens bien psychologiquement sont plus enclins à éprouver des émotions positives et moins enclins

à éprouver des émotions négatives. Troisièmement, le bien-être fait référence à la vie d'un individu dans son ensemble. C'est une évaluation globale (Cropanzano & Wright, 2000, p.84).

Le bien-être psychologique est souvent défini par rapport à « l'efficacité globale du fonctionnement psychologique d'un individu » (Cropanzano & Wright, 2000, p.85).

Ryff (1989) résume les principales dimensions du bien-être psychologique : l'acceptation de soi, les relations positives avec les autres, l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, avoir un but dans la vie, ainsi qu'une croissance personnelle.

Nous venons ici de décrire le bien-être psychologique dans un cadre général. Cependant, dans le cadre de notre recherche, il est important d'apporter la précision du contexte : le travail. La section prochaine sera dédiée au bien-être psychologique au travail.

2. LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Le bien-être au travail, tel que défini par la loi, est « l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué, tels qu'ils sont visés à l'article 4, alinéa 2 » (Lagasse, 2006, p.15). Cet article énumère ainsi ces différents facteurs :

Le bien-être est recherché par des mesures qui ont trait à : la sécurité du travail, la protection de la santé du travailleur au travail, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'ergonomie (cette notion est souvent définie comme étant l'adaptation du travail à l'homme), l'hygiène au travail, l'embellissement des lieux de travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points précédents (Lagasse, 2006, p.16).

Tout d'abord, il importe de faire une distinction entre le bien-être au travail et la satisfaction au travail. Pour Locke, la satisfaction au travail est « a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences » (cité dans Sempene, Rieger, et Roodt, 2002, p. 23). La satisfaction au travail concerne plus généralement le contenu du travail et ses composantes. Tandis que le bien-être au travail, lui, se rapporte au bien-être psychologique des employés et à tout ce qui les entoure. Ici, nous avons décidé de nous préoccuper du bien-être au travail.

Prendre en compte le bien-être des employés est dans le meilleur intérêt des communautés et des organisations. Les employés passent un temps considérable de leur vie sur leur lieu de travail. Au niveau organisationnel, le bien-être des employés entraîne diverses conséquences

positives. Il permet d'accroître leur créativité, la qualité de leur travail ainsi que leur performance individuelle (Biétry & Creusier, 2013). Ces différents avantages mènent, à terme, à des effets positifs sur l'organisation, tels qu'une meilleure performance organisationnelle ainsi qu'une augmentation de la satisfaction des clients (Biétry & Creusier 2013). D'autres études (Cropanzano & Wright, 1999 ; Dagenais-Desmarais & Privé, 2010 ; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001) rapportent également l'importance du bien-être des employés pour leur employeur.

Le bien-être au travail peut également être obtenu en aidant les employés à faire ce qui semble bon à leurs yeux. Pour ce faire, certains comportements sont mis en avant afin d'influencer leur engagement. Grâce à de telles pratiques, les émotions positives seront plus nombreuses et plus fréquentes. A court terme, un renforcement négatif, c'est-à-dire un système de motivation par la menace et les sanctions, peut effectivement aider l'organisation sur le plan financier. Cependant, cela restreint également la participation et la créativité des employés, ce qui réduit les bénéfices à long terme. D'un autre côté :

Les comportements qui augmentent la fréquence d'émotions positives amènent une plus grande clarté au niveau des attentes, une augmentation de la compréhension et de l'usage de ressources qui sont en accord avec les objectifs de l'entreprise, un plus grand épanouissement individuel au travail, un lien entre les individus grâce à un sentiment d'attention réciproque... et un apprentissage qui s'aligne sur une mission partagée. A long terme, voilà ce qui est bon pour l'entreprise et l'employé (Harter, Schmidt & Keyes, 2003, p.14).

Pour atteindre un niveau élevé de bien-être, il faut avoir simultanément un niveau bas d'émotions négatives et un haut niveau d'émotions positives (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007).

Les avantages relatifs au bien-être des employés ne sont pas toujours visibles à court terme. Cependant, les organisations qui favorisent et engendrent des émotions positives auprès de leurs employés rencontrent des effets à long terme qui sont bien plus conséquents. Cela sera alors bénéfique tant pour l'organisation que pour ses membres.

Dagenais-Desmarais & Privé(2010) identifient différents leviers permettant d'augmenter ce bien-être psychologique.

- Favoriser les relations interpersonnelles positives : A cet effet, l'organisation peut essayer de rassembler au sein d'une même équipe des personnes identifiées comme complémentaires. De plus, elle peut mettre en place une certaine régularité d'activités durant lesquelles les membres d'une équipe partagent les mêmes objectifs et les mêmes valeurs. Enfin, elle peut agir au niveau organisationnel. La mise en place de valeurs prônant une collaboration ainsi qu'une solidarité et un respect permet d'instaurer une culture de relations positives au travail. Outre la communication de ces valeurs, les dirigeants doivent inciter les employés à les appliquer en montrant eux-mêmes l'exemple.
- Soutenir l'épanouissement dans le travail : Les évaluations personnelles peuvent être l'occasion d'évaluer les centres d'intérêt des employés et d'ainsi trouver un terrain d'entente afin de proposer des projets en rapport avec ces intérêts. De plus, au travers de la communication de sa vision et de ses objectifs, l'organisation peut donner un sens au travail de ses membres.
- Développer le sentiment de compétence au travail : Le coaching et les formations peuvent aider l'individu à développer ses compétences. Favoriser la prise d'initiatives permet également à l'employé de se sentir utile au sein de l'entreprise.
- Reconnaître : Le manager, en offrant de son temps, permet à l'employé de se sentir reconnu par son supérieur. La reconnaissance consiste aussi en la valorisation des efforts et du travail d'une équipe sur un projet.
- Susciter l'engagement au travail : Lorsque les objectifs de l'organisation concordent avec les valeurs personnelles des employés, il sera plus aisé de réunir ces derniers autour des buts à atteindre. Il est important que les attentes soient clairement définies afin de susciter cet engagement. De plus, la présence et l'écoute du supérieur direct induisent un environnement idéal pour l'engagement des employés. « Au niveau organisationnel, la clarté de la vision, de la mission, des objectifs ainsi que des valeurs de l'entreprise permettra aux employés de s'engager activement » (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010, p. 76).

Au travers de ces différents leviers, nous pouvons d'ores et déjà constater l'importance de la vision, du partage des valeurs ainsi que de l'implication des leaders auprès des employés.

De telles pratiques ont des avantages tant pour l'employé, qui verra son bien-être psychologique augmenté, que pour l'organisation, qui verra croître sa productivité.

2.1 LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Satisfaire les besoins fondamentaux des individus, notamment augmenter leur épanouissement et leur croissance personnels ainsi qu'éclaircir les résultats souhaités, augmente la probabilité de succès pour l'entreprise.

Lorsqu'un employé est satisfait à son travail, son rendement est meilleur, à condition que cet employé ait aussi un niveau élevé de bien-être psychologique (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007). Dans le cas contraire, bien que satisfait au travail, l'employé ne démontrera pas forcément une meilleure performance professionnelle.

Le bien-être des employés semble donc être une composante importante à prendre en compte. Lors d'un changement tel qu'un changement de culture, il peut être mis à mal, car il dépend des facteurs susceptibles d'influencer la qualité de vie des employés. Or, un changement de culture est un changement de taille qui peut impacter ce bien-être et, à long terme, causer des torts à l'employé et à l'organisation. Les employés sont au cœur de l'organisation et ce sont eux qui permettent de la faire vivre. Si les employés ne suivent pas et ne travaillent pas en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, celle-ci ne pourra pas être suivie et l'organisation ne pourra pas réaliser ses objectifs. C'est pourquoi nous avons tenu à mentionner le bien-être des employés, car si ces derniers ne se sentent pas bien au sein de l'organisation, ils ne s'investiront pas dans leur travail et le succès ne sera pas atteint.

CONCLUSION

A la suite de cette première partie, afin de mieux comprendre le sujet de ce travail, il paraissait intéressant de se pencher sur les différentes composantes de la culture d'entreprise, afin d'identifier ces dernières et d'établir, in fine, ce qui serait éventuellement modifié lors d'un changement de culture. Nous avons pu voir que les valeurs, les objectifs et la vision étaient au centre de la culture. De plus, la participation de la direction et des employés à cette culture est primordiale afin que celle-ci ait du sens.

Ensuite, nous avons pu identifier les différents acteurs principaux de l'entreprise, à savoir les employés et plus précisément leur bien-être, ainsi que le leader, et ce qui fait qu'un leader est considéré comme « bon ». Nous avons pu apercevoir que de nombreuses caractéristiques se recoupent. Le leader transformationnel semble donc être un leader possédant plusieurs de ces qualités et ainsi correspondre à un bon leader. Dans la deuxième partie de ce travail, nous allons

nous pencher plus en détails sur le cœur de notre sujet : le changement de culture organisationnelle.

II. CHANGEMENT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Maintenant que nous avons défini les principaux acteurs de l'entreprise ainsi que la culture d'entreprise elle-même, il convient d'identifier plus en détails en quoi consiste un changement de culture et quelles sont les différentes implications d'un tel changement. Tout d'abord, nous allons décrire les différentes étapes de la gestion d'un changement. Ensuite, nous irons plus en détails avec l'identification des différentes raisons et des rôles des acteurs de l'entreprise dans un changement de culture.

CHAPITRE 4 : GESTION DU CHANGEMENT

1. NATURE DU CHANGEMENT

Un changement de culture est un changement de type 2 : c'est un changement en profondeur. Il modifie les règles du système et le système lui-même. Lors d'un changement profond, l'implication des individus est extrêmement importante. Si ce changement touche aux valeurs des membres d'une organisation, celui-ci doit être expliqué au travers de preuves concrètes, de démonstrations visibles de l'évolution des valeurs. Les membres de l'organisation doivent pouvoir visualiser les effets de ce changement au niveau de leurs valeurs. Lors d'un changement quel qu'il soit, les individus doivent en comprendre le sens, ce qui nécessite un apport de justifications explicites plutôt qu'implicites. Les raisons de ce changement doivent être visibles aux yeux des individus touchés par cette transformation.

Certains changements ont un impact sur l'organisation toute entière et redéfinissent ce qu'elle est ou modifient son cadre de base, notamment la stratégie, les employés, les processus et parfois les valeurs fondamentales. Ce type de changement est appelé un changement organisationnel stratégique. (Nadler & Tushman, 1990)

Un changement de culture est considéré comme un changement qui touche à la stratégie de l'entreprise. Les changements au niveau stratégique concernent l'ensemble de l'organisation. Ils sont décidés, au départ, par les responsables managériaux et peuvent découler sur les différents niveaux inférieurs, une fois la décision prise par la direction. (Pichault, 2013)

2. SENSEMAKING ET SENSEGIVING : LE RÔLE DU LEADER

Il est important de créer et de donner du sens au changement afin que celui-ci soit compris par tous les membres de l'organisation. Ces individus ont besoin de comprendre chaque changement prévu d'une manière qui ait du sens à leurs yeux. (Gioia & Chittipeddi, 1991)

Deux concepts nous semblent importants à définir afin d'introduire cette section. Le premier concept est le « **sensemaking** ». Karl E. Weick et al. (2005) définissent le sensemaking comme suit : « Sensemaking involves turning circumstances into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard into action » (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, p.409).

Ensuite, afin de mettre cette situation en action, un concept complémentaire à celui-ci est le « **sensegiving** ». Il est décrit comme le « process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality » (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442). Les leaders essayent de donner du sens et de reconstruire ce sens lorsqu'ils cherchent à développer un cadre pour un changement stratégique potentiel. (Bartunek, Krim, Necochea & Humphries, 1999).

Lors d'un changement stratégique, les individus impliqués tentent de comprendre le sens et les raisons d'une telle décision ainsi que les éventuelles conséquences que cela peut entraîner pour eux. (Gioia & Chittipeddi, 1991) Ainsi, le processus de sensemaking se fait d'une part, au travers du CEO et des personnes initiatrices de ce changement, mais également de la part des employés qui tentent de comprendre quel sera **leur rôle** au sein de ce changement. Le processus de sensegiving peut notamment être mis en place au travers de présentations illustrant les scénarios possibles qu'impliquerait le changement stratégique. En offrant une **interprétation** acceptable de la nouvelle réalité, le CEO peut convaincre les individus d'adopter cette nouvelle vision. (Gioia & Chittipeddi, 1991) En fournissant des explications aux employés, les leaders peuvent ainsi augmenter la probabilité que les employés perçoivent les raisons de leurs décisions comme justes. (Shapiro, Buttner & Barry, 1994)

Ces deux concepts sont indispensables dans la compréhension du changement.

Les leaders doivent démontrer aux employés en quoi le changement est cohérent avec la stratégie de l'organisation. Les employés qui comprennent cette adéquation entre changement et stratégie seront plus enclins à s'investir dans l'implémentation du changement. Bien sûr, il est important que les raisons d'un tel changement soient communiquées de manière claire et

compréhensible aux employés lors de l'implémentation. Cela fera notamment partie de leur processus de compréhension du changement. (Turner Parish, Cadwallader & Busch, 2008)

La manière dont les employés comprennent et interprètent les raisons du changement influence leur réaction face à celui-ci. Cependant, les raisons données par les leaders afin de justifier le changement ne sont pas toutes considérées comme acceptables par les employés. Cependant, lorsque ces raisons sont considérées comme adéquates et légitimes par les employés, les chances de réussite de l'implémentation du changement augmentent. (Rousseau & Tijoriwala, 1999)

Cette compréhension du changement influence donc les comportements des employés et est cruciale pour la réussite de son implémentation.

3. IMPLÉMENTATION D'UN CHANGEMENT

L'implémentation d'un changement est toujours délicate. Pour ce faire, plusieurs modèles existent afin de la faciliter et d'augmenter les chances de réussite. Un auteur très souvent cité est Kurt Lewin. Il propose un modèle en trois étapes : le dégel, le mouvement et le regel. (Burnes, 2004).

La première phase consiste à démystifier les pratiques qui ont besoin d'être changées. L'état désiré est alors envisagé et il s'agit de déstabiliser les modes d'organisation en cours. Expliquer et sensibiliser les individus quant au besoin du changement permet de limiter leur résistance au changement. Ensuite, la deuxième phase consiste à bouger. Il faut passer de l'état de départ vers un nouvel état. Cela se fait grâce à l'engagement et à la participation des individus. Enfin, la troisième phase consiste à stabiliser ce nouvel état. Cela se fait notamment via la mise en place d'une politique d'entreprise, d'un système de récompenses et par la création de nouveaux standards. Lors de changements ou d'évolutions au niveau de l'environnement, il est important que l'entreprise s'adapte et passe d'un état à un autre. Un nouvel équilibre doit être trouvé et solidement établi afin que ce changement soit maintenu.

Il est important que les individus impliqués dans le changement identifient ces forces motrices et ces forces de résistance. Ils doivent essayer, souvent en équipe, d'augmenter les forces qui poussent le changement et tenter de réduire celles qui le ralentissent. L'équipe identifie également l'état actuel des choses et l'état désiré. Une fois cette définition établie, il est plus aisé pour ces individus de mettre en place les prochaines étapes afin de faire de ce changement une réussite. (Burnes, 2004)

Evidemment, l'implémentation d'un changement ne se fait pas sans difficulté. Chaque individu rencontre à un moment donné une certaine résistance. C'est ce que nous allons identifier dans la section suivante.

4. RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

4.1 RAISONS DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

« Dans le contexte organisationnel, l'attitude de résistance au changement entraîne des conséquences sur plusieurs indicateurs, comme la satisfaction au travail, l'attachement organisationnel, ou encore l'intention de démissionner de l'organisation. » (Angel & Steiner, 2013, p.62) Il est donc important d'en tenir compte lors de l'implémentation d'un changement. La résistance au changement est inévitable, même pour une entreprise favorisant le changement. L'aversion au changement fait partie de chaque être humain. La peur de l'inconnu est présente chez tout un chacun.

Certaines personnes sont habituées à une certaine **routine** et à certaines habitudes et ne désirent pas en changer. Elles restent enfermées dans leurs connaissances et compétences actuelles car le changement pourrait les entraîner à sortir de leur zone de confort. De plus, le changement défie les anciennes pratiques et idées. Dans de nombreuses entreprises, une certaine **culture du passé** s'est installée. Les succès d'aujourd'hui sont dus aux pratiques et événements du passé. Perturber ces croyances peut amener une peur et une résistance au changement. (Paton & McCalman, 2000)

4.2 DIMINUER LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Une **communication efficace** est un élément-clé afin de diminuer la résistance au changement et de la faire progresser. Pour assurer la survie et la réussite d'un changement, celui-ci doit être vu de manière positive. De plus, la résistance au changement n'a pas toujours que des effets négatifs. Elle permet de challenger les dirigeants sur leur manière d'implémenter le changement. Ainsi, de meilleures solutions pourraient être trouvées. Bien sûr, une analyse préalable des raisons de cette résistance est nécessaire, car certes, toute résistance n'est pas toujours négative, mais elle est loin d'être toujours positive.

Le sensemaking et le sensegiving jouent également un rôle dans la résistance au changement. Comme nous le mentionnions, le challenge du leader est de faire en sorte que la nouvelle vision soit partagée par l'ensemble des employés. Cette étape constitue un des plus grands défis du leader lors de l'implémentation du changement. (Vas, 2006) Le rôle du leader est de préparer

l'organisation au changement et d'aider les individus qui luttent contre ce changement à s'en sortir.

CHAPITRE 5 : CHANGER LA CULTURE

1. POURQUOI CHANGER LA CULTURE ?

La plupart des entreprises souhaitant changer afin d'améliorer leur performance oublient une composante essentielle : la culture. Lors d'un changement, la notion de culture doit être abordée et l'impact de ce changement sur la culture doit être étudié. Lorsque celle-ci se retrouve modifiée, il est important de lui porter une attention particulière et de ne pas précipiter le changement. L'échec de l'implémentation d'un changement majeur dans une organisation est dû, la plupart du temps, au fait que cette entreprise n'a pas considéré un changement de sa culture. (Cameron & Quinn, 2005) Bien que les organisations aient essayé d'implémenter leur nouvelle stratégie avec vigueur, celles-ci ont échoué car leur culture, c'est-à-dire leurs croyances, valeurs, hypothèses et normes, est restée la même. (Cameron & Quinn, 2005)

Changer la culture d'entreprise peut être vu comme un échec mais aussi comme la preuve d'une grande ambition. Le désir de changer de culture peut s'apparenter au désir de retrouver une entreprise qui agit à l'unisson et qui se retrouve dans ses valeurs et ses croyances. C'est aussi renouer avec des liens et des objectifs communs qui ont du sens pour tous les membres de l'organisation. (Fourès, 2006)

De plus, une culture n'est jamais immuable. De petits changements tels que des nouveaux challenges au sein d'une organisation peuvent avoir un effet sur la culture et il arrive que celle-ci doive être changée.

De plus, la culture d'une entreprise dépend énormément de l'environnement qui l'entoure. Si ce dernier change ou évolue, la culture doit faire de même afin de rester compétitive.

2. COMMENT CHANGER LA CULTURE ?

Maurice Thévenet (1986) identifie plusieurs traits caractéristiques des **réussites en matière de changement de culture**.

- « Ce sont des interventions longues ;
- Ce sont des interventions rigoureusement programmées en phases ;
- Ce sont des opérations conjointes entre consultant et entreprise ;
- Les résultats attendus ne sont pas forcément exprimés en termes de changement de culture ;

- Ces interventions procurent à l'entreprise des résultats sous forme de description de sa culture, de voie d'évolution, de moyen de changement, de plans d'action. » (Thévenet, 1986, p. 176)

Il existe également d'autres facteurs de réussite :

- « Plusieurs conditions paraissent devoir être réunies pour réussir, dont la croyance très forte selon laquelle **l'innovation, le changement et l'apprentissage** font intimement partie de l'entreprise et doivent être présents à tous les niveaux et tous les moments de l'exercice de son activité » (Robert, 2007, p. 206)
- Un changement de culture ne peut être une réussite que s'il débute suite à **une idée bien précise**. Il doit être initié suite à un problème rencontré par l'organisation.
- L'organisation doit se baser sur ses **forces existantes** et non essayer de modifier ce qu'elle considère comme mauvais au niveau de sa culture. De plus, les besoins des consommateurs restent au centre des préoccupations. (Cameron & Green, 2015)

De plus, un changement de culture est un processus long. Les **actions quotidiennes** sont déterminantes pour la réussite de ce changement et ont davantage d'importance que les décisions prises par la direction ou les formations mises en place.

Un changement de culture n'a pas de sens s'il est fait de manière isolée. La décision d'un changement de culture doit être prise lorsque la culture actuelle ne répond plus de manière adéquate aux objectifs stratégiques. (Cameron & Green, 2015) Une nouvelle fois, la notion de vision est mentionnée. Avoir une **vision claire et un réel besoin de changement** sont deux aspects primordiaux lors d'une telle implémentation. Les individus doivent être convaincus de la force de cette vision, plutôt que contraints d'y adhérer. Ils ont besoin de voir les bienfaits de cette vision et les retombées positives qui en découlent. Les auteurs s'accordent avec (Kotter, 1996) et mentionnent l'importance de créer un sentiment d'urgence au sein de l'entreprise. Il est important de continuellement renforcer le besoin de changement et cela se fait notamment au travers de plans et de processus mis en place afin de maintenir l'impulsion et l'effort. Il est également important de créer des mécanismes qui facilitent ce changement tels que des systèmes de récompense et de gestion de performance supportant les objectifs et les comportements attendus par la nouvelle culture.

Les leaders désirant changer la culture de leur entreprise ne doivent pas bannir l'ensemble des pratiques de l'ancienne culture. Il est important de respecter ce qui a été établi dans le passé. De plus, ils peuvent y trouver une certaine forme d'inspiration. Un changement de culture n'est jamais un changement totalement radical. Certains anciens principes, objectifs ou stratégies méritent d'être maintenus.

Lors d'un changement de culture, les acteurs principaux de l'entreprise ont chacun un rôle à jouer dans l'implémentation. Leurs actions peuvent avoir un impact considérable sur la réussite ou l'échec de ce changement. Nous allons ainsi, dans les deux sections qui suivent, identifier les actions qui méritent d'être entreprises par ces différents acteurs.

3. RÔLE DES LEADERS LORS D'UN CHANGEMENT DE CULTURE

Les actions et les prises de décision des dirigeants ont un impact considérable sur le reste de l'organisation. Leurs actions peuvent être prises à titre d'exemple par les membres et donc favoriser le changement de culture, du moins si elles sont en accord avec les objectifs visés. (Robert, 2007)

L'implication du top management doit être perceptible par le reste de l'organisation. Un changement ne peut perdurer que si l'engagement et l'investissement de la haute direction est clairement visible. Il est important que les employés se sentent soutenus et encouragés dans leurs initiatives par leurs supérieurs. L'existence de liens entre le haut et le bas de la hiérarchie permet de stimuler le changement et le faire vivre. (Paton & McCalman, 2000)

Précédemment, nous avons discuté de l'importance des managers et du top management dans la perpétuation des valeurs fondamentales. Lorsqu'on envisage un changement de culture, leur rôle est encore plus important. Le changement vient souvent d'eux. Ils sont non seulement des leaders mais ont également une envie et le pouvoir de faire changer les choses. Les leaders du changement ont la capacité de convaincre les individus de s'investir eux-mêmes dans ce changement et d'agir en fonction de la nouvelle vision. Cette vision est souvent conçue par le leader et par une équipe qu'il aura créée au préalable. Ils mettent également en place les nouvelles stratégies qui permettent d'atteindre cette vision. En fin de compte, ce sont énormément de personnes qui permettent de faire tous ces changements. Mais la plupart du temps, ce processus de changement est initié par une ou deux personnes uniquement. (Kotter & Heskett, 1992)

Lors d'un changement de culture, il est impératif que le leader prennent en compte ses collaborateurs et comprennent en quoi ce changement a une influence sur eux. Il peut faire cela en essayant de se mettre à leur place, mais également en analysant les différents impacts et enjeux que ce changement peut avoir pour les différents acteurs. Impliquer les membres de l'organisation permettra également de répondre à leurs questions et aux éventuels problèmes qu'ils pourraient rencontrer. Quelle que soit la raison de ce changement, l'implication du personnel est primordiale à la réussite de celui-ci. « Changer les façons de faire ou de penser d'une entreprise et de ses membres dépend par conséquent de la capacité que les dirigeants ont de donner des marges de manœuvre aux membres de l'organisation. » (Godelier, 2009, p.109)

Un changement de culture peut être initié suite à la prise de conscience du leader qui identifie certains éléments comme inadaptés à l'environnement changeant. Ils peuvent essayer de prévenir et de surmonter ces dysfonctionnements. « Ils peuvent sentir qu'ils n'ont pas le temps de laisser l'évolution venir naturellement ou que cette évolution conduit l'organisation dans la mauvaise direction. » (Schein, 1990, p.117) Suite à cela, ils peuvent mettre en place certains plans afin de faire face à ce changement et d'effectuer les modifications nécessaires afin d'être en adéquation avec l'évolution de l'environnement.

Afin de faire accepter un tel changement et de réussir son implémentation, les leaders peuvent mettre en lumière les différentes menaces auxquelles l'organisation ferait face si aucun changement n'était effectué. Ils peuvent également encourager les membres de leur organisation à croire en la possibilité et en la nécessité d'un tel changement. Le rôle du leader est de donner du sens (sensegiving) à ce changement. Il peut être perçu comme la personne qui remet en question des anciennes pratiques devenues dépassées et ainsi proposer un nouveau programme de manière à ce qu'il soit compréhensible et qu'il fournisse aux employés les différents comportements à adopter afin de mettre en action les principes qu'il prodigue. (Gioia & Chittipeddi, 1991)

En conclusion, le meilleur moyen de faire adopter une nouvelle culture est de commencer par appliquer les nouvelles mesures en vigueur. Le leader doit être le premier à montrer que les choses ont changé et qu'il est désormais temps de les appliquer.

4. RÔLE DES EMPLOYÉS LORS D'UN CHANGEMENT DE CULTURE

Un changement ne peut être une réussite sans l'acceptation et la participation des employés.

La réussite du changement culturel dépend également de la capacité des membres de l'organisation à accepter les erreurs et le fait que le processus prenne du temps.

Un changement de culture dépend au final de la capacité des individus à adopter des comportements qui renforcent les valeurs de cette nouvelle culture et qui sont cohérents avec cette dernière. « Il est possible d'identifier la culture désirée et de spécifier les stratégies et les activités visant à produire ce changement, mais si le processus de changement ne devient pas personnalisé, si les individus ne veulent pas s'engager dans de nouveaux comportements et sans une modification des compétences managériales démontrées dans l'organisation, la culture fondamentale de l'organisation ne changera pas. » (Cameron & Quinn, 2005, p.117)

Plus les employés sont impliqués dans le changement, plus ce dernier sera une réussite. Les employés sont le ciment de l'entreprise et leur contribution à ce changement est primordiale. Comme nous l'avons vu précédemment, la compréhension du changement et l'application des nouveaux principes en vigueur par les employés font partie intégrante de la réussite de ce changement de culture. L'identification de leur rôle au sein de ce changement est également très importante. En effet, lorsque les employés savent ce qui est attendu de leur part, il est plus facile pour eux d'agir de la sorte. De plus, les impliquer dans le processus de changement augmente leur motivation et diminue leur éventuelle résistance à ce changement.

De plus, les séminaires, les activités de formation et les workshops sont mis en place afin d'encourager une participation active des employés, en vue d'amener une organisation d'une culture A à une culture B. (Salama, 2011)

Il existe cependant différents types d'implication face au changement. Selon Meyer et Allen (1991), il existe trois types d'engagement face au changement de la part des employés : « affective commitment, continuance commitment and normative commitment ».

- Affective commitment : Il se réfère à l'affection portée pour son travail. L'employé aime ce qu'il fait et à envie de s'impliquer dans son travail.
- Continuance commitment : Il concerne la peur de perdre quelque chose : son travail, de l'argent ou autre.
- Normative commitment : Il correspond à un sentiment d'obligation de rester que peut ressentir l'employé. Il s'est engagé vis-à-vis de cette entreprise et se sent obligé de s'impliquer et d'aller dans le sens de l'organisation.

La distinction entre ces trois types d'implications est importante car bien qu'impliqués, les employés ne réagiront pas de la même manière face au changement. Les employés qui désirent rester (**affective commitment**) seront plus enclins à se rendre au travail régulièrement, à donner le meilleur de leurs capacités afin de réaliser les tâches demandées et travaillent même un peu plus que ce qui ne leur est demandé. (Herscovitch & Meyer, 2002) D'un autre côté, ceux qui restent par sentiment d'obligation, (**normative commitment**) n'effectuent une tâche que s'ils ressentent que cela fait partie de leur devoir ou qu'ils pourraient éventuellement en recevoir une contrepartie. (Herscovitch & Meyer, 2002) Enfin, les employés qui restent dans l'entreprise afin d'éviter des coûts (**continuance commitment**) peuvent éventuellement travailler un peu plus que ce qu'il ne leur est demandé afin de conserver leur emploi. (Herscovitch & Meyer, 2002) La distinction entre ces trois styles d'implication permet de comprendre ce qui a pu influencer l'employé à s'impliquer dans le changement. Bien qu'impliqués, les employés réagiront différemment face au changement et la durée de leur motivation dépendra également de leur type d'engagement.

CONCLUSION

Un changement de culture est un processus complexe à mettre en œuvre. C'est un changement réfléchi et qui suit un réel besoin pour l'entreprise. Il suit généralement un désir de l'entreprise d'adopter une nouvelle stratégie et d'effectuer un changement à cet effet. Il a également pour but que l'organisation reste compétitive lorsque son environnement évolue. La réussite de son implémentation dépend de plusieurs facteurs, notamment :

- La compréhension des raisons de ce changement
- L'implication du leader
- L'implication des employés

Outre ces facteurs, le leader occupe une place centrale lors d'un tel changement. Il aide notamment les employés à donner du sens à ce changement. De plus, les actions qu'il entreprend peuvent aider les employés à s'impliquer. En expliquant de manière claire et compréhensible les objectifs d'un tel programme, il permet aux membres de l'organisation d'accepter ce changement et d'assimiler les nouvelles pratiques.

Enfin, un changement de culture ne peut survivre si les employés ne sont pas investis. Prendre en compte leurs avis, leurs sentiments, leur éventuelle résistance fait également partie du processus.

PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE

Afin de mieux comprendre un tel changement, nous avons décidé de réaliser, d'une part, une enquête qualitative et, d'autre part, une enquête quantitative. L'enquête qualitative a pour but de comprendre le changement, son implémentation ainsi que ses répercussions, cela dans un cadre assez général. Cette enquête est réalisée auprès de différents experts, acteurs de ce changement.

Ensuite, une analyse quantitative a été mise en place afin d'identifier les réactions des employés face à ce changement. Il sera question de l'impact de ce changement sur leur bien-être ainsi que des différents acteurs qui ont influencé leurs réactions et leurs ressentis.

I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE PROXIMUS

1. OBJET DE LA RECHERCHE

L'objet de notre recherche consiste à mieux comprendre et à identifier les différents facteurs d'influence qui peuvent exister lors d'un changement de culture ainsi que leur impact sur les employés. Pour ce faire, nous avons choisi l'entreprise Proximus. Ce choix nous semble tout à fait opportun, car Proximus a mis en place un changement de culture qui a débuté en 2013. Le changement n'est à ce jour pas encore terminé. Cependant, certains effets peuvent déjà se faire sentir, car l'implémentation se fait de manière de plus en plus intense. Le principal objectif de cette recherche est avant tout descriptif.

2. CHOIX DE L'ENTREPRISE

Tout d'abord, il convient d'expliquer pourquoi le choix de cette entreprise et ce qui m'a amenée à vouloir faire une analyse de cas à son sujet. De début février à fin avril 2016, j'ai réalisé mon stage au sein de la société Proximus. Tout au long de ces trois mois, j'ai énormément entendu parler de ce changement et le terme Good-to-Gold revenait sans cesse. Je me suis alors intéressée à ce changement et dès les premières informations, celui-ci m'a semblé extrêmement intéressant à étudier. C'est pourquoi j'ai décidé d'illustrer un changement de culture au travers de cette entreprise.

Afin de mieux comprendre de quoi il s'agit, nous allons vous présenter l'entreprise et vous décrire brièvement le changement en cours et le contexte dans lequel il opère.

3. PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ PROXIMUS

Proximus, anciennement Belgacom, est une entreprise de télécommunication et ICT active aux niveaux national et international. Proximus est le principal fournisseur de téléphonie, d'internet, de télévision et de services ICT basés sur le réseau belge. (Groupe Proximus, 2016)

Sur son site, le Groupe Proximus (2016) explique l'histoire de Proximus. « En 1994, l'opérateur Belgacom Mobile lançait les premiers services de téléphonie mobile basés sur la technologie GSM en Belgique, sous la marque Proximus. Près de vingt ans plus tard, le Groupe Proximus propose tous les services fixes et mobiles de voix, internet, télévision numérique et ICT. » (Proximus, para. 2)

L'année 2014 fut marquée par le changement de CEO¹. Le 9 janvier 2014, Dominique Leroy devient le nouvel administrateur délégué de Belgacom.

Un second changement de taille a eu lieu lors de cette même année 2014. Le groupe Proximus a pris forme lorsque la société Belgacom et la société Proximus ont fusionné afin de ne plus faire qu'une.

La société Proximus s'articule autour de trois valeurs :

- L'agilité : ce principe sur base sur la capacité d'adaptation et de créativité de l'entreprise. L'agilité est également un moyen d'anticiper le changement à venir.
- La responsabilité : cette valeur illustre l'action de s'occuper sérieusement de chaque situation et de trouver des solutions afin d'atteindre le succès.
- La collaboration : cette valeur est à la base de la conception d'objectifs communs au travers de l'organisation. Cela consiste aussi à ne former qu'une seule équipe afin de s'unir pour obtenir plus de résultats.

Un schéma de la structure de l'entreprise est disponible à l'Annexe 1.

4. LE CHANGEMENT DE CULTURE GOOD TO GOLD

Le projet de changement de culture est appelé Good to Gold et celui-ci soutient la nouvelle stratégie de Proximus. Cette nouvelle stratégie, nommée « Fit for Growth » a pour but, comme son nom l'indique, de renouer avec la croissance.

¹ CEO est l'abréviation de Chief Executive Officer, ce qui signifie Directeur Général

La culture Good to Gold est au centre du « temple » de l'entreprise accompagnée des trois valeurs précédemment citées. Ce temple illustre la stratégie de l'entreprise et la culture Good to Gold se situe au cœur de cette stratégie. Ce « temple » est disponible à l'Annexe 2.

L'approche Good to Gold se base sur un environnement de gagnants et commence tout en haut de l'organisation et se prolonge ensuite à tous les niveaux de l'entreprise. Ce changement de culture, démarré au top de l'organisation, a été mis en œuvre afin que la société puisse se dépasser et surtout proposer le meilleur service à ses clients. Tous les chefs d'équipe de l'entreprise ont ainsi pu suivre les sessions de formation Good to Gold.

Des facilitateurs internes, choisis parmi les responsables d'équipe, ont été formés pour pouvoir diriger ces sessions Good to Gold. Cette initiative est tout à fait nouvelle pour Proximus qui a, auparavant, toujours fait appel à des partenaires externes lors de la mise en place d'un tel programme.

Au centre de ce programme de changement de culture, se trouvent trois domaines prioritaires :

- L'agilité au niveau des équipes : Cela signifie une meilleure planification des futurs changements au niveau des collaborateurs, résoudre les problèmes et augmenter le niveau de responsabilisation des employés.
- L'orientation client : Proximus souhaite renforcer l'orientation client de tous les collaborateurs, y compris dans les départements qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle.
- Une collaboration transversale : La transversalité est désormais au cœur des préoccupations. Cela se fait notamment par la mise en place de projets et de programmes transversaux, et également en améliorant l'engagement et la responsabilité de bout en bout.

II. ETUDE QUALITATIVE

Les cas de changements de culture dans des très grandes organisations sont spectaculaires et reçoivent beaucoup d'attention. Cependant, ces changements de culture sont souvent problématiques. Eclairer les efforts du top management essayant de gérer ou de changer une organisation de plusieurs milliers de personnes, appartenant elles-mêmes à un grand nombre de groupes différents, amène à une approche assez sommaire. En effet, il est difficile de dire quelque chose à propos de ce qui se passe vraiment. (Alvesson & Sveningsson, 2015)

Nous sommes conscients que cela relève d'un défi d'essayer d'analyser le changement de culture d'une entreprise. Nous allons nous baser sur les ressentis et les perceptions des employés. C'est pourquoi nous avons décidé d'utiliser plusieurs approches.

Afin d'analyser le changement de culture en cours chez Proximus, nous avons donc décidé de réaliser une analyse qualitative. Au total, sept personnes ont été interviewées. Ces personnes ont été choisies en fonction de leurs postes au sein de Proximus ainsi que de leur implication dans le changement. Trois d'entre elles étaient qualifiées afin de répondre à des questions plus pratiques concernant les décisions et le processus d'implémentation du changement. Les quatre suivantes, quant à elles, étaient soit des managers, soit des coachs et pouvaient ainsi nous donner leur avis concernant l'implémentation du changement de manière assez pratique, leur point de vue sur ce changement et comment leurs équipes respectives vivaient ce dernier. Suite à la revue de littérature, nous nous sommes focalisés sur la gestion d'un tel changement. Cela allait notamment nous aider à identifier les impacts que peut avoir un tel changement sur les employés ainsi que ce qui permettait d'influencer leurs réactions et leurs ressentis.

Ces interviews nous permettront ensuite d'élaborer nos hypothèses et d'établir des liens avec la littérature précédemment étudiée.

Tout d'abord, j'ai interviewé N.W. qui est une participante active à ce changement. Elle gère notamment plusieurs équipes appelées les « Good-to-Gold teams ». Cet entretien avait pour but de comprendre le fonctionnement de ces équipes et le changement en cours. Suite à cet entretien, je fus donc en mesure de réaliser mon questionnaire, qui serait soumis aux six autres personnes.

Ensuite, sous les conseils de N.W., j'ai réalisé un entretien avec S.D., program manager. Il travaille chez Group Strategy & Transformation et est en charge de la gestion du programme « Good-to-Gold Cultural Transformation ». Cet entretien était donc très intéressant afin de comprendre les raisons et l'implémentation de ce changement, car S.D. est directement impliqué dans la mise en place du changement de culture.

Une dernière interview a été réalisée dans les tours de Proximus à Bruxelles avec B.C.. Cette dernière fait partie du département des ressources humaines et est Learning and development consultant. Elle s'occupe ainsi de tout ce qui concerne les formations, et plus particulièrement celles basées sur le leadership. Elle a ainsi pu me fournir des informations en ce sens.

Suite à ces trois interviews avec des personnes fortement impliquées dans ce changement, il m'a paru opportun de m'entretenir avec des personnes qui « subissaient » ce dernier. J'entends par là, des personnes actives sur le terrain à qui les principes Good-to-Gold ont été enseignés et ensuite imposés.

J'ai alors décidé d'interviewer des personnes travaillant dans les shops. Ces personnes sont en première ligne avec les clients. C'est pourquoi il me semblait judicieux de recueillir leurs témoignages. J'ai donc à cet effet interviewé L.V. et S.B., respectivement manager et manager adjoint, afin de comprendre comment ces principes les avaient affectés et comment ils les mettaient en place.

Enfin, j'ai également réalisé mon enquête au sein du Call Center de Liège. Ces personnes travaillent seules au téléphone, mais sont coachées en équipe. Leur performance est fortement analysée et évaluée. C'est pourquoi, une analyse des effets du changement de culture sur leur travail quotidien me semblait intéressante. J'ai à cet effet d'abord interviewé Y.C., Contact Center Manager, puis J.B., coach sales.

L'entretien de N.W. était un entretien non directif. Le sujet Good-to-Gold a été amené et ensuite, l'interviewée m'a parlé librement des Good-to-Gold teams. Les autres entretiens, quant à eux, étaient des entretiens semi-directifs. J'ai guidé les interviewés vers certaines directions, notamment l'implémentation du changement et la résistance, entre autres. Certaines questions avaient été préparées sur base d'un guide d'entretien. Cependant, suivant le fil de la conversation, certaines questions ont été modifiées et d'autres ajoutées afin d'aller plus en profondeur lorsque nous souhaitions que l'interviewé donne de plus amples informations à propos d'un sujet en particulier. Les interviewés ont pu s'exprimer en toute liberté sur les différents sujets proposés. (Fenneteau, 2002)

Lors des dernières interviews, certaines questions ont également été abandonnées, car suite aux premières, elles avaient déjà trouvé réponse. Nous n'avons, par exemple, plus posé de questions quant à la durée du changement. Les questions du guide d'entretien ont été établies sur base de nos recherches, et plus particulièrement sur nos recherches concernant le changement de culture organisationnelle. Le guide d'entretiens ainsi que les retranscriptions des interviews sont disponibles dans les Annexes 3 et 4.

Afin d'analyser le changement de culture au sein de la société Proximus, nous allons reprendre les différents éléments utilisés dans la revue de littérature afin tout d'abord d'identifier les

différentes composantes de la nouvelle culture mise en place et ensuite nous décrirons le changement ainsi que sa gestion.

LE CHANGEMENT DE CULTURE AU SEIN DE PROXIMUS

1. LA CULTURE GOOD TO GOLD

Afin de mieux comprendre la nouvelle culture de Proximus, nous allons utiliser le modèle du tissu culturel tel que nous l'avons décrit dans la revue de littérature.

Avant toute chose et afin de faciliter la compréhension, nous allons définir ce que sont les « Good to Gold teams » telles que définies par Proximus.

Une **Good to Gold team** c'est une équipe:

- dont tous les membres assument ensemble leurs responsabilités dans la réalisation des résultats de l'équipe
- utilisant un white board (ou un support analogue) pour centraliser tout ce qui nourrit le vécu de l'équipe (résultats, points d'action, succès, points à améliorer, etc.) d'une manière aussi visuelle que possible
- où l'équipe est elle-même aux commandes pour mener la discussion correspondante et où le team leader joue plutôt un rôle de coach et de facilitateur
- où chacun apporte sa pierre à l'édifice dans les réunions d'équipe et participe donc, avec l'équipe, à la définition de l'ordre du jour des réunions
- où les actions définies ensemble sont aussi suivies concrètement chaque semaine au sein de l'équipe
- où chacun participe à la réflexion quant à la manière d'améliorer en permanence son travail
- dont les membres ont l'habitude d'échanger entre eux conseils et bonnes pratiques (N. Werbrouck, email, 10 mars 2016)

1.1. LE PARADIGME

Auparavant, Belgacom était considérée comme une entreprise proposant continuellement de nouveaux produits. L'entreprise souhaitait toujours être à la pointe de la technologie et offrir ces nouveautés en premier.

Désormais, Proximus désire rester dans cette idée et être une société dynamique et innovante. Cependant, elle apporte désormais une valeur émotionnelle. Elle souhaite être proche de ces

clients et non plus uniquement lui offrir les meilleurs produits. Cette image de l'entreprise permet de donner du sens et d'orienter les comportements des individus. Comme le mentionnaient Johnson et al. (2008), le paradigme exprime la représentation qu'une entreprise a du monde et d'elle-même. Ici, Proximus se voit comme une entreprise innovante tout en étant engagée émotionnellement auprès de ses clients.

1.2. LES RITES ET ROUTINES

Les routines des réunions ont désormais changé notamment grâce au principe « Be Here Now ». Ce principe consiste à éteindre tous les appareils électroniques (excepté le téléphone en cas d'urgence), afin d'être le plus attentif possible lors des réunions et d'augmenter la participation des employés.

« Le « be here now » a très vite été implémenté et appliqué par chacun... Il y a des règles qui ont été mises en place très très vite et on a vu que tout le monde participait. », Y.C.

Cependant, certaines personnes semblent assez réfractaires à ce nouveau système. Lors mon stage au sein de Proximus, je n'ai personnellement jamais eu l'occasion de remarquer l'application de ce concept. Les employés étaient très souvent sur leurs ordinateurs, continuant le travail qu'ils effectuaient avant la réunion, leurs téléphones ne sont pas mis en silencieux et lorsque ceux-ci sonnent, la plupart des employés répondent. Nous pouvons donc constater qu'il existe une différence entre la diffusion des concepts et leur mise en application.

En ce qui concerne les rites, un grand changement a été la mise en place d'une campagne de communication importante sur l'intranet. Chaque mois, des vidéos sont réalisées par différents membres de Proximus afin d'expliquer certains concepts de la nouvelle culture et comment ces derniers peuvent être mis en place. Elles permettent d'exprimer ce qui est réellement important à instaurer et la manière de faire vivre ces concepts.

1.3. LES MYTHES

Un des mythes que Proximus tente de combattre est l'image associée à Belgacom. L'ancien Proximus était très mal vu du monde extérieur. C'est aussi pour cela que l'entreprise a souhaité changer de nom afin de redorer son blason et d'essayer de faire oublier ce mythe.

« Avant, ce n'était pas possible, on ne disait pas qu'on travaillait chez Belgacom. », J.B.

Belgacom portait un lourd bagage historique, mais désormais, Proximus se défait petit à petit de ce mythe négatif. A l'opposé, un mythe très positif et assez récent a été l'arrivée de Dominique

Leroy à la tête de l'entreprise. Au travers des interviews, une certaine admiration pour la CEO se fait ressentir. Les employés souhaitent suivre le chemin prôné par Dominique Leroy.

« On a envie vraiment de continuer et d'aller dans la même vision que notre CEO », J.B.

Les employés lui trouvent beaucoup de charisme et la voient un peu comme un héros.

« Ça passe beaucoup mieux avec Dominique Leroy, je pense qu'elle a redoré le blason et l'image de marque de Proximus », S.B.

Il semblerait que Dominique Leroy ait chassé l'ancien mythe afin d'en créer un nouveau beaucoup plus positif.

1.4. LES SYMBOLES

Suite à ce changement, les membres de Proximus ont désormais un **langage commun** qui leur permet de pouvoir mettre des mots sur ce qui se passe et de pouvoir parler de la même chose.

« Parler c'est donc agir. Parler c'est modeler la réalité, c'est la forcer à entrer dans les catégories offertes à notre langage. Mais si le langage modèle la perception des sujets parlants, il est aussi un véhicule de valeurs » (Lemaître, 1984, p.45) Le langage commun est donc extrêmement important dans une culture d'entreprise et Proximus semble appliquer ce principe.

« On a un langage commun de concepts. Donc quand quelqu'un dit par exemple « Be here now », tout le monde sait ce que ça veut dire. En utilisant les termes Good to Gold, les employés savent désormais de quoi il s'agit », B.C.

Au travers des différentes appellations des concepts Good to Gold, les employés possèdent désormais un vocabulaire commun et peuvent mettre des mots sur les actions à adopter au quotidien.

La disposition des bureaux est également représentative de la culture de Proximus. En effet, les bureaux sont disposés dans un open space et le principe du « flex desk » a été mis en place. Ces principes démontrent l'envie de la société d'ouvrir les esprits et d'augmenter la collaboration entre collègues et entre divisions. Cependant, le principe du flex desk n'est pas encore appliqué partout.

1.5. LES STRUCTURES DE POUVOIR

Dans le cas de Proximus, la CEO est principalement à l'initiative de ce changement culturel. En effet, c'est elle qui l'a mené jusqu'au bout de sorte qu'il soit mis en place. Dominique Leroy croit

beaucoup au changement culturel et ses croyances ont eu un impact sur le reste des membres de l'organisation qui ont eu envie de la suivre dans cette nouvelle aventure.

De plus, les structures de pouvoir ont évolué au sein de la société. Les décisions ne sont plus uniquement prises par les directeurs et managers comme elles pouvaient l'être auparavant. Les clients et surtout les employés se voient recevoir plus de pouvoir. Les employés sont responsabilisés et ont davantage droit à la prise d'initiatives, notamment lors des réunions.

«Jusqu'à maintenant les prises de décision sont assez top down et tant que la décision ne vient pas du top, on ne change pas, surtout au niveau opérationnel. Mais maintenant, on ne veut plus du top down... Maintenant, c'est aux membres de l'équipe qui ont l'expertise de prendre la responsabilité de comment résoudre des problèmes. », N.W.

Cependant, ce déplacement de pouvoir n'est pas toujours apprécié, surtout par les personnes plus hautes dans la hiérarchie. En effet, elles ont toujours eu l'habitude d'avoir le dernier mot et de tout contrôle, mais cela est en train de changer. Il est parfois très dur pour ces personnes de déléguer les décisions.

« On a aussi remarqué que les équipes étaient beaucoup plus ouvertes que les tops. Plus on va haut dans l'organisation plus ils sont fermés. Ce sont eux qui ont le plus de contrôle maintenant, et donc ceux qui ont le plus à perdre. », N.W.

1.6. LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Proximus est une société très hiérarchisée. La structure société, auparavant Belgacom, devenait extrêmement complexe et il devenait très difficile d'effectuer une transition entre les solutions existantes et les nouveautés désirées par l'entreprise. C'est pourquoi Proximus souhaite réduire les lignes hiérarchiques afin d'augmenter la collaboration interne.

Cependant, cette nouvelle structure n'est pas encore établie et la hiérarchie se fait toujours fortement ressentir.

« Ce qui reste difficile, c'est la manière dont on collabore qui à avoir avec la hiérarchie. Comme tout est structuré, assez formel, et comme ces barrières ne sont pas encore enlevées de manière structurelle, on retombe encore dedans [dans nos vieilles habitudes]. », B.C.

« On nous demande beaucoup de changements, il faut s'adapter donc non, il n'y a pas moins de pression de la part de la hiérarchie. C'est juste une manière de faire les choses différemment. Je pense que le changement c'est ça, mais la hiérarchie est toujours bien là et bien présente. », S.B.

Bien que la société désire avoir une structure plus souple et plus plane, il semble que cet état ne soit pas encore d'actualité. Le désir de changement semble donc être freiné par cette hiérarchie encore fort présente.

1.7. LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE

Les systèmes d'évaluation et de contrôle des employés ont fortement changé.

« Avant on avait plus un type de coaching « management » vraiment basé sur les chiffres, la satisfaction clientèle et ce genre de choses, des choses très concrètes. Et là pour le moment, on a entamé une phase de coaching différent qui est un coaching sur l'attitude, qu'on n'abordait pas spécialement avant. », L.V.

Cependant, dans certains domaines, il existe toujours un contrôle fort axé sur les résultats. Les employés travaillant dans le commercial doivent continuer à atteindre certains résultats. Par exemple, les personnes travaillant au sein des call centres sont évaluées sur leur performance : nombre d'appels par jour, produits vendus, solutions trouvées pour le client etc. Ces personnes sont extrêmement contrôlées, et ce, également au niveau de leur gestion du temps. Leurs horaires sont très rigides. Par exemple, leurs heures et durées de pause sont imposées. Ce contrôle par les résultats est également présent au niveau des magasins.

« On a toujours la pression des chiffres de toute façon, ça c'est notre boulot. On est dans la partie commerciale. Ça, ça ne change pas à ce niveau-là. », L.V.

Certains systèmes de contrôle ont donc évolué et cela, surtout vis-à-vis de l'évaluation et du coaching des employés. Cependant, certaines fonctions restent fort contrôlées sur base des chiffres et des résultats.

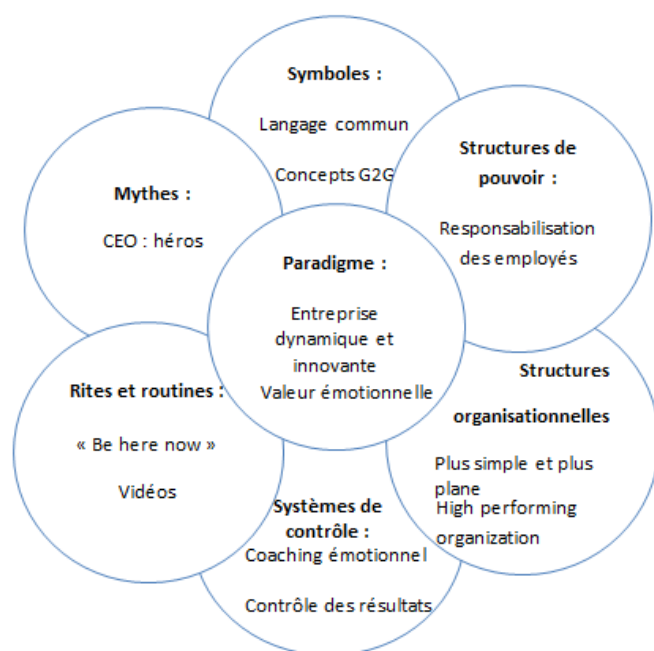


Figure 2 : Tissu culturel de Proximus

1.8. LA CULTURE GOOD TO GOLD COMME SYSTÈME DE CONTRÔLE SOCIAL

Grâce au langage commun précédemment décrit, il est plus facile pour les employés de s'adresser les uns aux autres, voire même de se corriger. « *On peut s'adresser en disant : ça, ce n'est pas très Good-to-Gold, essayons d'être un peu plus Good-to-Gold* », nous expliquait B.C. lors de son interview. Nous pouvons constater qu'il existe en effet ce système de contrôle social implicite au sein de Proximus.

D'après S.D., la plupart des employés essaient d'appliquer les nouveaux principes de la culture. Un exemple donné à plusieurs reprises dans les interviews est celui du « Be here now ». Ils ont pu constater que beaucoup d'employés respectaient ces règles. Et lorsqu'un membre de l'équipe ne le faisait pas, souvent ses collègues le lui faisaient remarquer. Il était en quelque sorte montré du doigt.

« *Si on ne se sent pas responsable, si on n'a pas envie de collaborer avec ses collègues, avec le management, avec les autres services, si on ne fait pas preuve d'agilité parce que les programmes changent, les prix changent, si on n'est pas dans ces valeurs-là, on va se mettre en porte-à-faux avec la stratégie de la société* », nous disait un des managers du shop de Liège. Une nouvelle fois, ici, c'est une illustration du contrôle social au travers des trois valeurs fondamentales de la culture. Et beaucoup d'employés sont conscients qu'ils doivent s'aligner avec cette stratégie s'ils désirent, eux aussi, avancer. Cependant, certains employés ne sont pas fervents de ce nouveau système car ils estiment avoir trop de responsabilités.

De plus, certains employés ont désiré s'engager lors de l'annonce de ce changement, car ils appréciaient l'idée. Cependant, cela faisait partie de l'euphorie du départ et cette énergie retombe légèrement. Certains employés se démotivent et ne sont plus autant impliqués qu'au début.

« D'ailleurs on peut voir qu'au fil des années, les gens s'impliquent de moins en moins. Ils avaient accepté d'aider au début parce qu'ils trouvaient que c'était une bonne idée (ou d'autres ont même été obligés). Mais maintenant, ils se rendent compte du temps que ça prend et sont de moins en moins investis. », N.W.

Maintenant que nous avons identifié les principales composantes de la culture Good to Gold, nous allons décrire comment cette entreprise a géré ce changement et comment elle l'a mis en place.

2. GESTION DU CHANGEMENT

2.1 SENSEMAKING ET SENSEGIVING

Chaque mois, une vidéo est réalisée afin d'expliquer les différents concepts Good to Gold. Cela permet de créer du sens (**sensemaking**) autour de ce changement. Au travers de ces vidéos, les acteurs expriment ces concepts de manière claire et compréhensible par tous. Ensuite, ils montrent comment ces principes peuvent être appliqués dans les pratiques quotidiennes. (**sensegiving**) Ces vidéos servent à illustrer quels sont les différents moyens que les employés peuvent utiliser afin de mettre ces principes en action. Les managers jouent un réel rôle au niveau du sensegiving. Ils expliquent continuellement les raisons du changement aux membres de leur équipe et ils expliquent également où cela va les mener.

Ensuite, des actions concrètes sont mises en œuvre afin de donner du sens à ces concepts. Proximus organise notamment des actions mensuelles dans le but de faire agir les employés en fonction de ces principes. Ils sont alors guidés notamment au travers de workshops, de quizz et de concours photos. Ils donnent ainsi un sens (**sensegiving**) à cette nouvelle culture et cette dernière prend forme de manière concrète dans leur esprit.

Suite à ce changement, le client est donc au centre des préoccupations. Cependant, certains employés ont l'impression que ce principe n'est pas appliqué par tout le monde. Cela est notamment visible dans les call centers. Les opérateurs ont parfois le sentiment qu'ils endossent plus une responsabilité vis-à-vis des clients que dans d'autres services. Afin de montrer à ces employés que la situation a évolué, les managers ont pris certaines initiatives.

« J'invite des représentants d'autres services qui viennent parler des initiatives qui sont prises dans leur service pour faire évoluer la satisfaction du client et pour faire en sorte aussi que tout le cheminement d'une commande, par exemple, se passe bien pour le client », Y.C.

Ainsi, ils montrent aux employés comment ces principes sont mis en place dans les autres services et cela les aide à comprendre les différentes initiatives mises en place dans les autres divisions pour respecter ces nouveaux principes.

2.2 L'IMPLÉMENTATION DU CHANGEMENT

L'implémentation du changement a joué un grand rôle dans l'acceptation de ce changement de culture. L'approche a été initiée par le top management et s'est ensuite déployée au fur et à mesure vers le bas de la hiérarchie.

Une phase pilote a précédé chaque initiative afin de tester les différents concepts abordés. De cette façon, le management a pu identifier les concepts qui avaient du sens pour les employés ainsi que ceux qui n'en avaient pas. Ainsi, lors du déploiement, l'initiative a du sens pour les personnes qui vont faire vivre ce changement. Différents mécanismes ont également été mis en place afin de faciliter cette implémentation. Ces mécanismes seront expliqués dans une prochaine section.

Nous pouvons également illustrer cette implémentation grâce trois phases de Kurt Lewin :

- **Le dégel** : Au travers de ses Good to Gold teams, Proximus a démystifié les anciennes pratiques concernant le travail en équipe. La façon dont se tiennent les réunions a totalement changé. De plus, les relations entre les managers et les employés ont également été modifiées. Désormais, il n'est plus question de toujours se référer à son chef, mais bien de prendre des initiatives et des responsabilités. La manière dont se font les évaluations des employés est également remise en cause. Il s'agit désormais de donner un feedback positif et de coacher les membres de son équipe plutôt que de faire un état des lieux des manquements de l'employé.
- **Le mouvement** : Les équipes sont accompagnées par un navigateur qui organise deux workshops. Le premier les aide à déterminer quels sont les indicateurs déterminant que leur équipe a réalisé une bonne semaine. Ensuite, ils sont formés à utiliser le tableau blanc qui sera désormais le point central de leurs réunions. Suite à la définition des nouvelles pratiques, les employés sont encouragés à les mettre en œuvre notamment au travers de leur responsabilisation lors des réunions. Ce sont

désormais eux qui tiennent ces réunions. De plus, il y a une communication très importante au niveau des principes Good to Gold. , Dans la nouvelle communication, les messages adressés aux employés reprennent très souvent ces principes. Lors des communications de fin d'année, lors de la publication des résultats, lors de l'annonce de la stratégie et même dans les plus petites communications, des liens sont établis avec la nouvelle culture Good to Gold.

- **Le regel** : Afin de maintenir ce nouvel état, les équipes utilisent le tableau blanc. Grâce à cet outil, les employés peuvent s'impliquer et se rappeler au quotidien que désormais, ils ont, eux aussi, des responsabilités. Les managers sont également là pour le rappeler à leurs employés et les inciter à utiliser ce nouvel outil. Les équipes qui ont suivi la formation complète de Good to Gold teams, ont intégré ce nouvel outil. Ce processus prend du temps et ces outils ne sont pas utilisés dès la première session. Certains employés ont peur de prendre ces responsabilités. C'est alors le rôle du manager d'inciter les employés à oser et à participer davantage. Cependant, certaines équipes sont toujours sous l'ancien système et ces outils ne sont donc pas utilisés par l'ensemble des employés.

Proximus a également mis en place certaines actions afin de favoriser et de supporter l'implémentation de ce changement.

FORMATIONS INTERNES ET EXTERNES

Les formations peuvent aider les membres de l'organisation à développer les valeurs soutenues par la culture. Elles apprennent aux individus les différents comportements qui leur permettent d'agir de manière cohérente avec les principes fondamentaux de l'entreprise. (Lemaître (1984))

Les formations des membres de l'organisation se sont divisées en deux parties. Tout d'abord, le top management ainsi que les team leaders ont reçu des formations de la part de consultants externes. Cela leur a notamment permis d'acquérir les principes clés de cette nouvelle culture. Une fois ces notions acquises, ce sont ces personnes qui, à leur tour, ont donné les formations à leur équipe respective. Cette approche a été extrêmement bien reçue par les employés qui étaient beaucoup plus réceptifs et plus à l'écoute d'un des membres de l'organisation que d'un consultant externe, comme cela avait pu être le cas auparavant.

« On avait un support externe, mais on a choisi de le faire via des gens internes. Et ça, ça a été une partie du succès. Si les externes avaient donné toutes les interventions, ça n'aurait pas eu le même impact. », B.C.

« Au lieu d'avoir le message qui vient d'une société externe, on avait des messages qui venaient directement de l'interne avec du vécu. Les formateurs de Good-to-Gold sont des membres de la direction de Proximus qui ont eux-mêmes suivi des formations et puis après qui les donnent. C'est plus concret que quand c'est des grandes théories. », S.B.

Les formateurs connaissent l'entreprise et savent ce qu'il est possible de mettre en place et ce qui ne l'est pas. Ici, ce ne sont pas de grandes théories qui sont diffusées à des centaines de personnes, mais des petites formations par équipe dont les principes sont applicables par tout un chacun.

Au-delà de ces formations, Proximus a mis en place un processus de communautés de support afin d'aider les employés lors de l'implémentation de ce changement complexe.

Tout d'abord, les facilitateurs sont les premiers à avoir reçu les formations externes concernant le changement de culture. Ces derniers ont été formés dans le but de pouvoir à leur tour former les managers de l'entreprise.

Ensuite, les navigateurs quant à eux sont là pour soutenir les Good to Gold teams tout au long de leur processus de formation. Cette formation se fait au jour le jour et lors de pratiques quotidiennes. Les navigateurs proposent ainsi des solutions afin de faciliter la collaboration, la communication et la responsabilisation des membres de l'équipe. Ces principes sont d'autant plus vite acceptés qu'ils sont appris lors de leur travail quotidien.

LES GOOD TO GOLD TEAMS

Les Good to Gold teams ont été créées afin de former les équipes sur le terrain. Elles apprennent notamment à être capables de gérer leurs actions et leurs décisions afin d'arriver à de meilleurs résultats. Cette approche est une initiative « bottom-up » : c'est-à-dire qu'elle démarre du bas de l'échelle. Les employés sont les premiers acteurs de ce programme et sont désormais responsables de leurs décisions et de leurs actes.

Un des principes phares des Good to Gold teams est le « white board ». Au travers de ce tableau, les employés expriment leurs idées et leurs ressentis. Ce tableau permet de communiquer autrement et induit une meilleure acceptation de certaines situations. Les supports sont très

visuels et cela encourage les employés à s'investir davantage. Au travers de ce tableau blanc, les employés préparent les différents sujets qu'ils souhaitent aborder durant la prochaine réunion. L'initiative vient des employés eux-mêmes et cela a également permis de limiter la résistance au changement car ils n'ont pas perçu de réelles obligations d'agir de telle ou telle manière.

LES GOOD TO GOLD CHAMPIONS

Les champions sont considérés comme les agents de ce changement. Les agents de changement sont les personnes qui agissent délibérément sur l'environnement dans le but de faciliter l'implémentation du changement souhaité. (Tessier & Tellier, 1973) Ces champions sont considérés comme des « early adopters » du changement et forment ainsi une communauté de support qui seconde les team leaders et qui facilite ce changement de culture.

2.3 RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Il y a évidemment eu de la résistance. Il est difficile de lâcher prise pour les team leaders aimant avoir le contrôle. Et, certains d'entre eux n'ont pas réussi à modifier leur comportement. Par exemple, il y a eu une équipe où le team leader ne parvenait pas à avoir une attitude de coach plutôt que celle d'un chef. Les personnes responsables des Good to Gold teams se sont alors concertées avec son supérieur afin de trouver une solution à cette situation délicate. Ils ne souhaitaient pas arrêter le programme car cela affecterait toute l'équipe. Cependant, celle-ci ne pouvait fonctionner sans team leader. Cette personne a alors été remplacée par quelqu'un d'autre afin de pouvoir continuer la formation de cette équipe. En effet, il n'est pas possible de changer les valeurs d'une personne si celle-ci ne désire pas elle-même changer.

« Si la personne n'était pas un bon coach avant, elle ne deviendra pas un bon coach après. Si le team leader n'a pas les skills pour guider et coacher une équipe, on ne sait pas le forcer et il ne changera pas. », N.W.

Ce changement de culture doit également être un choix personnel et il faut que les employés aient la volonté de changer. Proximus n'a pas le pouvoir de faire changer ses employés, la décision doit venir d'eux.

De plus, les employés ont l'impression qu'on leur en demande toujours plus. Certains sont arrivés à la limite de ce qu'ils pouvaient supporter et résistent alors à ce changement.

« Je dirais que les obstacles, c'est effectivement les gens qui ne veulent pas changer parce qu'on leur en demande déjà beaucoup pour l'instant. Et là, on leur demande de faire encore plus, de changer leur manière de travailler, leur manière d'être, donc ça oui. On a eu des réticences... Ils

sont dans leur zone de confort et c'est très bien comme ça. Et dès qu'on leur dit qu'on va changer, qu'on va devoir faire comme ça, ce n'est pas toujours accepté. », S.B.

Cependant, d'après les personnes interviewées, il y a un réel appétit pour ce changement. Les employés semblent être sensibles à cette nouvelle approche, ce qui diminue la résistance au changement.

« Lors de conférences qui étaient ouvertes à toutes les personnes au sein de Proximus sur le sujet, on sentait un réel appétit de se dire mais nous en tant qu'employés qui ne sommes pas team leaders, on souhaiterait aussi pouvoir savoir un peu plus comment faire, notamment donner du feedback correct ou se coacher entre nous parce que ça a du sens pour nous, qu'est-ce que vous faites pour ça ? », nous disait S.D..

L'approche utilisée lors de l'implémentation de ce changement a également facilité l'acceptation. Le changement ne s'est pas fait de manière brutale. Le déploiement a eu lieu par vagues successives ce qui a permis aux personnes résistantes au début, d'accepter peu à peu ces nouveaux concepts Good to Gold.

Les managers sont très à l'écoute de leur équipe et essayent de comprendre les raisons de la résistance que peuvent avoir certains employés. Ils leur expliquent les différents avantages de ce changement de culture et essayent de les convaincre des bienfaits de cette nouvelle culture. Les avancées positives du changement se font voir au fur et à mesure et il est de plus en plus facile pour ces managers de convaincre les membres de leur équipe car ils aperçoivent eux-mêmes les retombées positives.

Lors de chaque team meeting, les concepts Good to Gold sont rappelés et mis en valeur. Cela permet aux employés de les inclure petit à petit dans leur travail quotidien et de les mettre en pratique.

Nous avons désormais analysé la nouvelle culture de l'entreprise ainsi que la gestion de ce changement. Dans la prochaine section, nous identifierons le rôle du leader afin d'illustrer les différents impacts qu'il a pu avoir sur les employés. Ensuite, nous identifierons le rôle des employés afin de comprendre leur implication ainsi que les facteurs qui les ont influencés dans ce changement de culture et.

3. CHANGER LA CULTURE: RÔLE DU LEADER ET DES EMPLOYÉS

3.1 RÔLES DE LEADERS

UNE IMPLICATION VISIBLE DU TOP

Lors de ce changement, les premières personnes impliquées étaient les personnes faisant partie de la direction. Ils ont eux-mêmes suivi les formations et incarnent ce changement. Ce sont également eux qui ont présenté le changement au reste de l'organisation grâce à des vidéos diffusées sur l'intranet.

« Les vidéos de quatre ou cinq minutes qui montrent que le top management de l'entreprise est impliqué dans ce changement, ça c'était une bonne méthode. », Y.C.

Suite à l'initiative de ce changement, la CEO, Dominique Leroy s'est également déplacée sur le terrain afin d'expliquer les concepts Good to Gold, mais également afin d'être à l'écoute des employés qui vivent ce changement. Nous retrouvons ici une des quatre caractéristiques du leader transformationnel : la « considération individualisée ». Elle correspond à la faculté du leader de répondre aux besoins des membres de l'organisation, ainsi qu'à son aptitude à écouter leurs inquiétudes et leurs besoins. (Judge & Piccolo, 2004)

Elle a également transmis le message à ses « direct reports » qui se sont eux aussi déplacés sur le terrain. Les employés ont fortement apprécié ces différentes visites. Et cela a eu un effet très positif sur ces derniers qui se sont sentis encouragés et soutenus par la direction.

« La direction s'est plus déplacée sur le terrain et prend de plus en plus l'avis du terrain. Et ça, c'est important parce que ça veut dire que le management essaye d'impliquer dans sa stratégie et de prendre avec elle tout l'ensemble du personnel pour contribuer au succès. », L.V.

Cette volonté de changer la culture n'est pas la première au sein de Proximus. Cependant, la démarche mise en place ici semble mieux fonctionner car elle est fortement soutenue par la direction et elle implique tous les membres de l'organisation.

« Il y a déjà eu, en fait, par le passé, un certain nombre d'initiatives qui visaient à modifier notre manière de travailler et de voir les choses, mais là, le sentiment majeur c'est qu'il devient clair pour tout le monde que la campagne est soutenue et articulée constamment avec un sens précis et constant sur des messages clés relatifs à notre stratégie. Cela montre que là, il y a une proposition complète qui est en marche avec une réelle volonté de changer les choses. », S.D.

Cette implication de la direction a également eu un **impact sur celle des employés** :

« La culture d'entreprise a fait en sorte que tout le personnel s'est dit « voilà maintenant on doit aussi collaborer à la réussite et au succès de la société ». Et je pense que ça, c'est beaucoup dû à la communication interne et au charisme de notre nouvelle CEO. », S.B.

3.2 IMPLICATION DES EMPLOYÉS

Au travers des différents mécanismes mis en place, une partie des employés a été très active dès le début dans ce changement de culture. Ces facilitateurs, navigateurs et champions précédemment cités, forment des communautés de support envers les team leaders, mais également envers les autres employés. Cette implication directe de certains employés a eu un **impact considérable** sur le reste des membres de l'organisation. Ces derniers ont été emportés dans le mouvement, notamment lorsqu'ils ont vu que leurs collègues s'engageaient dans ce programme.

Le désir de s'impliquer a également augmenté lorsque les premiers effets positifs se sont fait ressentir. Lorsque les employés ont pu apercevoir concrètement les bienfaits de ce changement de culture, leur envie de s'investir s'est fait ressentir, notamment au niveau des ambassadeurs.

Les personnes interviewées parlent également du sentiment de contribuer à quelque chose. L'ensemble des employés étaient impliqués dans le changement et ça, c'était une première pour Proximus.

« Pendant le changement, c'était un sentiment de pouvoir contribuer à quelque chose. On était dans le changement. », B.C.

Ensuite, les Good to Gold teams ont renforcé cette implication. Les réunions se font différemment et sont organisées par les employés eux-mêmes. Ils ont donc une certaine responsabilité, mais cela permet de les impliquer d'avantage dans le processus et de leur faire acquérir les nouvelles valeurs plus rapidement.

CONCLUSION

Cette première étude qualitative nous permet d'ores et déjà d'identifier certains impacts et certains facteurs d'influence que ce changement de culture a pu avoir sur les employés de Proximus.

Tout d'abord, le premier impact s'est fait ressentir sur la manière de travailler des employés et ce, surtout au niveau de leur équipe. Il leur a notamment été demandé de modifier leurs comportements lors des réunions et envers les clients. Ensuite, un deuxième impact concerne la

résistance de certains employés. En effet, ce changement a induit une certaine opposition auprès de plusieurs employés et cela a des répercussions non seulement sur leur propre travail, mais également sur leur équipe toute entière.

Cependant, plusieurs actions ont été mises en place afin d'influencer et de diminuer cette résistance. Proximus a instauré différentes communautés de support qui ont aidé les personnes réticentes à ce changement. De plus, le sensemaking et le sensegiving ont toute leur importance. Grâce à une explication claire des objectifs et de la direction à prendre aux employés, ceux-ci ont pu mieux comprendre et mieux appréhender ce changement et cela a également permis de réduire leur résistance. Ensuite, au travers d'une communication très importante et efficace, l'entreprise a démontré les bienfaits de ce changement. La visibilité des effets positifs a également eu une influence sur les employés et leur motivation.

La CEO, de par son charisme et son implication visible, a induit l'implication des membres de l'organisation. Ils se sont rendu compte que leur implication personnelle était également nécessaire au bon déroulement de ce changement de culture.

Enfin, l'implication de leurs collègues a permis d'entraîner les employés dans la spirale de ce changement.

III. ETUDE QUANTITATIVE

Une étude quantitative a ensuite été réalisée. Tout d'abord, le premier objectif était de confirmer les différents points abordés lors de la partie qualitative : est-ce que les employés qui ne sont pas spécialement impliqués dans le management voient les choses de la même manière ? D'autre part, nous essayerons d'identifier certains facteurs tels que le style de leadership ou le type d'implication des employés. Le deuxième objectif consiste à identifier les impacts d'un changement de culture sur les employés et également de voir quels étaient les facteurs d'influence, notamment par rapport aux actions prises par la haute direction.

Suite à nos recherches et aux différentes interviews menées, nous avons été en mesure d'élaborer certaines questions de recherches et hypothèses. Nous allons donc expliquer ces différentes hypothèses ainsi que comment et pourquoi nous avons choisies ces dernières. Ensuite, nous expliquerons la méthodologie utilisée, comment nous avons construit le

questionnaire, le pré-test que nous avons effectué ainsi que l'échantillon que nous avons analysé.

1. QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES

Il nous paraît alors intéressant d'élaborer notre première question de recherche concernant le bien-être afin de voir si effectivement le bien-être des employés de Proximus a augmenté suite à cette nouvelle culture.

Q1 : Quelle conséquence un changement de culture a-t-il sur le bien être des employés ?

Le type de coaching a changé suite à cette nouvelle culture. Avant, les team leaders faisaient un bilan avec les membres de leur équipe en leur disant ce qui avait été, ce qui n'avait pas été. C'était assez directif et plus dans la réprimande. Désormais, ils travaillent sur un coaching émotionnel, où ils se préoccupent du **bien-être** de leurs membres. Ils font en sorte qu'ils se sentent bien et si tel est le cas, ils seront plus efficaces. Les managers sont encouragés à donner des feedbacks positifs et constructifs.

« C'est essentiellement par rapport au coaching qu'on fait sur l'attitude et le savoir-être où, entre guillemets, on fait aussi en sorte que les vendeurs se sentent bien, se sentent mieux. Et s'ils se sentent bien, on peut en tirer plus. », L.V.

De cette manière, l'employé ne se sent pas réprimandé (**émotions négatives**) mais encouragé à s'améliorer dans son travail (**émotions positives**). Comme vu dans la théorie, Wright, Cropanzano & Bonett (2007) nous disaient qu'un nombre élevé d'émotions positives et un faible nombre d'émotions négatives entraînaient le bien-être. Il nous semble donc intéressant de vérifier cette hypothèse auprès des employés et ceci, cette fois-ci à un niveau plus général.

→ H1 : Le bien-être des employés augmente suite à l'implémentation d'une nouvelle culture.

Sur base du questionnaire du vécu au travail, nous avons décidé de dresser nos hypothèses concernant le bien-être sur base de deux causes et d'une conséquence. De ces deux causes qui sont les caractéristiques du travail et l'organisation du travail et les relations découlent respectivement le rythme et la quantité de travail ainsi que la participation et les relations avec les collègues et le chef direct. Une conséquence de ces causes est le bien-être au travail et un des items pour le représenter est le plaisir au travail. (Vets, Notelaers & De Witte, 2009). Afin de pouvoir identifier si le bien-être des employés augmente, nous allons donc nous interroger sur

ces différents facteurs qui nous permettront d'avoir une première idée sur l'augmentation ou non du bien-être des employés, sur base uniquement de ces quatre facteurs.

Lors des interviews, les personnes interrogées nous ont également fait part de l'augmentation de la **charge de travail** des employés. On leur demande plus. Cependant, au travers des différentes interviews, nous pouvons remarquer également une envie de travailler plus car ils y croient. Ils ont envie de s'investir dans ce projet car ils aperçoivent les bénéfices qui en découlent.

« Je pense que tout le monde travaille plus qu'il y a cinq ans. Comme on y croit plus, on pense qu'on peut réaliser plus, on s'investit plus. », B.C.

- H1a : Les employés ressentent une augmentation de leur charge de travail suite à l'implémentation du changement de culture. (R) Cette hypothèse doit être analysée de manière inversée car lorsque les employés sentent leur charge de travail augmenter de manière considérable, leur bien-être est affecté de manière négative.

Cette deuxième hypothèse concerne donc la charge de travail afin de vérifier si cette augmentation est bien perçue par l'ensemble des employés et s'ils la ressentent réellement de manière négative.

Les quatre autres sous-hypothèses sont les suivantes :

- H1b : Le plaisir au travail des employés augmente suite à l'implémentation d'une nouvelle culture.
- H1c : Les employés ont de meilleures relations avec leurs collègues suite à l'implémentation d'une nouvelle culture.
- H1d : Les employés ont de meilleures relations avec leur chef direct suite à l'implémentation d'une nouvelle culture.
- H1e : La participation des employés augmentent suite à l'implémentation d'une nouvelle culture.

Q2 : Quel type d'implication des employés un changement de culture influence-t-il?

Nous avons pu constater que **l'implication des employés** était primordiale à la réussite d'un changement de culture, car ce sont eux qui vont le faire vivre quotidiennement. Il existe cependant différents types d'engagement de la part des employés. Ceux-ci peuvent vouloir personnellement changer, peuvent se sentir obligés afin de garder leur emploi, ou se sentent responsables par rapport à leur entreprise. Ces distinctions sont reprises sous les termes :

affective commitment, continuance commitment et normative commitment. Il apparaît donc intéressant d'identifier quel type d'engagement est le plus représenté au sein des employés.

Nous dressons donc cette hypothèse afin de répondre à notre question de recherche sur le type d'implication des employés vis-à-vis de Proximus et du changement que l'entreprise met en place.

- H2 : Lors du changement de culture, les employés sont impliqués de manière affective (Affective commitment)

Q3 : Quelle influence l'implication du CEO a-t-elle sur l'implication des employés ?

Suite aux interviews, nous avons pu remarquer que la direction semble avoir joué et joue encore à l'heure actuelle un rôle considérable. Nous le savons, l'implication du CEO et de la direction est primordiale lors d'un changement de culture. C'est pourquoi nous avons souhaité commencer par analyser comment la CEO était perçue, pour ensuite voir comment son implication a influencé ou non celle des employés, ainsi que leur compréhension.

- H3a : La CEO est perçue comme fortement impliquée
- H3b : L'implication du CEO entraîne un engagement affectif des employés (affective commitment)
- H3c : Les actions entreprises par la direction induisent la compréhension du changement auprès des employés

Q4 : La compréhension du changement a-t-elle une influence sur l'implication des employés ?

Lors des interviews, nous nous sommes renseignés sur la résistance au changement et sur la manière dont celui-ci avait été expliqué aux employés. Comme nous le savons, il est important que les employés comprennent ce changement si l'on veut limiter la résistance envers lui.

Les team leaders ont vraiment pris le temps d'expliquer le changement et ses raisons. Ils rassurent les membres de leur équipe quant à leurs craintes et leurs incertitudes. Ainsi, l'acceptation se fait beaucoup plus facilement et les individus s'habituent petit à petit à ces nouvelles pratiques. Dès qu'ils comprennent le pourquoi du changement, ils adhèrent mieux aux principes. L'explication de la vision et de la direction vers où tend l'entreprise est essentielle à la compréhension des individus.

La résistance au changement a également pu être diminuée grâce à la manière dont il a été communiqué. A la suite de nos témoignages, certains employés nous ont confié que tout ce

changement n'était pas très clair pour eux au début, qu'ils ne comprenaient pas tout au niveau de la stratégie et de la culture. Cependant, avec le temps et surtout grâce aux formations données en interne avec des cas pratiques, ils ont pu voir comment ils pouvaient implémenter à leur tour cette culture.

La compréhension des employés est donc un élément essentiel dans l'implémentation de ce changement. Elle est extrêmement importante et indispensable à la réussite de ce changement de culture. Il nous paraît important d'évaluer la compréhension des employés et son effet sur l'implication des employés afin de confirmer les propos des managers lors des interviews.

Suite à la revue de littérature et aux interviews, nous avons pu remarquer l'importance du « sensemaking ». J.B. nous disait : *« Si tu expliques, les gens adhèrent mieux. Dès qu'ils ont compris le pourquoi du changement, c'est déjà 50% de gagné. »*.

→ H4 : Une fois le changement compris, les employés s'engagent de manière affective

Q5 : Quel style de leadership influence les employés perçoivent-ils ?

« Charismatic or transformational leadership is especially effective during times of change. »
(Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008, p.346)

Cette citation nous amène alors à identifier le style de leadership perçu par les employés. En effet, il semble que, d'après la théorie, un leader transformationnel serait plus efficace lors d'un changement au sein d'une entreprise.

De plus, lors des interviews, les personnes interrogées nous ont beaucoup parlé des différentes qualités que possédait leur CEO. C'est pourquoi il nous a semblé judicieux d'évaluer le style de leadership perçu par les employés. Nous avons déjà eu une idée assez concrète de ce que voyaient les employés grâce à nos interviews, mais nous souhaitons avoir une idée plus générale de la part d'un plus grand nombre d'employés.

Tout d'abord, dans les interviews, la notion de vision et de but commun revient très souvent. La CEO, Dominique Leroy, la communique dès qu'elle peut. Une des caractéristiques principales du leadership transformationnel est la « motivation inspirante ». Comme nous le montre la citation ci-dessous, la théorie montre que la vision a un impact sur la motivation des employés.

« Through the process of communicating a vision, the leader conveys a set of values which guide and motivate employees » (Carless, Wearing & Mann, 2000, p.390)

De plus, de par ses nombreux déplacements sur le terrain et ses vidéos, la CEO a montré sa propre motivation à faire de ce changement un succès. Dans la théorie, nous mentionnions qu'il était important que le leader soit à l'écoute de ses employés. (Judge & Piccolo, 2004).

Toujours d'après les personnes interviewées, Dominique Leroy montre un soutien envers ses employés. Dans une des interviews réalisée dans le call centre, Y.C. nous disait que lors de sa visite, elle avait pu témoigner de la difficulté de combiner les deux anciens systèmes informatiques de Belgacom et de Proximus. Elle se rendait compte et comprenait les employés qui éprouvaient des difficultés à ce sujet.

Pour toutes ces raisons, il nous paraît intéressant d'avoir l'avis des employés et leur perception sur le leadership de la CEO.

→ H5 : Le CEO est perçu comme un leader transformationnel

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. ELABORATION DU QUESTIONNAIRE

Le but de ce questionnaire est donc de recueillir un maximum d'opinions quant à ce changement dans l'optique de les utiliser en suivant une inférence descriptive. Le but était donc de récolter un grand nombre de réponses au vu de la taille de l'entreprise car il n'était pas possible de faire cela de manière qualitative.

Les questions de ce questionnaire sont basées sur de la littérature. Le détail de ce questionnaire se trouve dans l'Annexe 5.

Ce questionnaire a été partagé via e-mails au travers de différentes personnes que j'ai eu l'occasion de rencontrer, soit durant mon stage, soit lors de mes interviews. Celles-ci ont transmis à leur tour le questionnaire à leurs collègues.

Le questionnaire a été réalisé en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons décidé de réaliser ce questionnaire en français et en néerlandais. Afin de respecter l'ensemble des employés et d'obtenir un nombre de réponses plus important, il était nécessaire que le questionnaire soit accessible à chaque employé. De plus, suite à plusieurs discussions avec certaines personnes responsables d'enquêtes internes au sein de Proximus, ceci était une condition sine qua non.

Lors de l'élaboration de notre questionnaire, nous avons réalisé des propositions « inversées ». Cette technique a été utilisée afin de ne pas influencer le participant vers une réponse attendue et pour éviter certains biais potentiels.

Les réponses au questionnaire sont établies sur base d'une échelle de Likert à sept points. Les différentes valeurs s'étendent de: 1= « Pas du tout d'accord » à 7 = « Tout à fait d'accord ».

Afin d'illustrer le bien être des employés, nous nous sommes inspirés de l'analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique. Cette analyse relate de nombreuses caractéristiques. Ici, nous avons fait le choix de ne sélectionner qu'une partie d'entre elles que nous jugeons comme les plus importantes dans notre étude de cas. Ces choix ont été effectués sur base des données recueillies lors de nos interviews.

Les causes du bien-être au travail et leurs composantes sélectionnées sont les suivantes :

- Les caractéristiques du travail
 - La quantité et le rythme du travail : mesurent s'il faut réaliser une quantité importante de travail et s'il faut le faire à une vitesse élevée
- L'organisation du travail et les relations au travail
 - La participation : mesure la capacité d'influence qu'un travailleur peut avoir sur le contenu de son travail, sur ses circonstances de travail ainsi que sur les décisions prises par une personne d'un niveau supérieur.
 - Les relations entretenues avec les collègues et avec le chef direct mesurent la qualité de ces relations
- Ces causes ont évidemment des conséquences et cela bien sûr, sur le bien-être des employés. Le bien-être des employés peut également être mesuré à l'aide du plaisir au travail éprouvé par les employés.
- Ce sont donc ces différentes causes et conséquences qui seront étudiées lors du questionnaire afin de déterminer le bien-être ainsi qu'une quelconque modification de celui-ci suite au changement de culture.

Les autres éléments du questionnaire se basent sur la revue de littérature. Un tableau reprenant les différentes questions et items se trouve dans l'Annexe 6.

2.2. PRÉ-TEST

Avant d'envoyer ce questionnaire de manière définitive, un pré-test a été réalisé auprès de deux personnes aux profils totalement différents. Une de ces personnes, N.W., est très familière avec le sujet. Son expertise m'a permis de modifier certaines questions et d'en supprimer d'autres. Sa connaissance du sujet était nécessaire afin de voir si les questions posées étaient pertinentes par rapport à la situation de l'entreprise. La deuxième personne consultée est P.S.. Celui-ci est ingénieur au sein de Proximus dans les bureaux de Namur. Contrairement à N.W., P.S. n'est en

aucun cas impliqué dans le changement de culture. Son point de vue était alors très intéressant, car si certaines questions n'étaient pas claires pour lui, elles ne l'étaient pas non plus pour beaucoup de personnes. Grâce à leur aide à tous deux, j'ai pu réaliser la version finale de mon questionnaire.

2.3.ECHANTILLON

Nous avons au total récolté 89 réponses à notre questionnaire. 71,6% de ces personnes étaient des hommes, tandis que 28,4% étaient des femmes. Cette proportion se rapproche très fortement de celle de Proximus qui est de 69% d'hommes et 31% de femmes.

Après une étude plus approfondie de l'échantillon récolté, il est apparu que celui-ci n'était pas correctement distribué en ce qui concerne les grades. Nous avons reçu beaucoup de réponses de personnes de grade de niveau 1 et peu de grade de niveau 2. En effet, nous avons récolté 69,1 % de réponses de personnes de grade supérieur et 30,9 % de grade inférieur. Cette proportion n'est pas représentative de la réalité, car Proximus compte 38,87% de personnes de grade de niveau 1 et 67,13% de personnes de grade de niveau 2.

Suite à cela et dans le but d'avoir un échantillon plus représentatif de la réalité de l'entreprise, nous avons décidé de pondérer les résultats afin de donner plus de poids aux personnes ayant un grade de niveau 2 et moins de poids aux personnes ayant un grade de niveau 1. Cette distinction nous a paru importante, car les personnes de grade supérieur sont plus impliquées dans le changement et plus proches des décisions. De plus, elles travaillent de leur bureau, contrairement à certaines personnes de grade inférieur qui travaillent sur le terrain. Pour ces dernières, le changement est certainement moins visible ou, du moins, il l'est d'une manière différente.

De plus, nous avons éliminé les réponses des personnes travaillant dans l'entreprise depuis moins de trois ans (3 personnes). En effet, ces dernières n'ont pas réellement connu l'ancienne culture. Il leur est alors difficile d'évaluer le changement, car la seule culture qu'ils aient connue est la culture Good to Gold.

Une autre remarque importante est à faire : l'échantillon recueilli n'est pas idéal pour une étude statistique. Avec un taux d'incertitude de 5%, le nombre de témoignages nécessaire aurait été de 103 personnes. (Voir les calculs à l'Annexe 7) Cependant, si nous réalisons le calcul avec notre nombre de réponses, nous arrivons à un taux d'incertitude de 5,47%. Nous avons donc pris la décision d'effectuer notre analyse avec ce taux.

Le taux faible de réponses s'explique notamment par la présence d'une enquête sur le même sujet les semaines précédant le lancement. La présence de ce questionnaire a eu un double effet. Notre questionnaire n'a pu être lancé qu'une fois celui interne terminé. D'autre part, les employés ne sont pas fervents de questionnaires, c'est pourquoi remplir un deuxième questionnaire sur le même sujet leur a sans doute paru ennuyeux. Cependant, notre but était de recueillir les témoignages d'un nombre important d'employés afin de voir la tendance qui se dessinait autour de ce changement de culture. Nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à l'entièreté de l'entreprise. Cependant, les réponses à ce questionnaire restent intéressantes afin d'identifier les premières tendances issues de l'implémentation du changement de culture.

3. ANALYSE DES RÉSULTATS

3.1 ANALYSE FACTORIELLE

Avant toute analyse et afin de pouvoir utiliser les différents items de notre questionnaire, il a fallu remplacer les valeurs des questions inversées. Pour ce faire, nous avons donc recodé ces valeurs de sorte que les valeurs les plus faibles obtiennent les valeurs les plus fortes et inversement.

Ensuite, afin de pouvoir utiliser notre questionnaire, nous avons calculé le coefficient de Kaiser-Meyer-Olkin. Ce coefficient permet de mesurer l'adéquation de l'échantillonnage entre les variables. Il mesure l'étendue de la relation psychométrique entre les items. Un KMO est considéré comme bon une fois supérieur à 0.7. Lorsque ce seuil est atteint, une analyse factorielle est alors réalisable.

Tableau 1 : Indice KMO et test de Bartlett

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.711
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4504.121
	Df	1485
	Sig.	.000

Source : SPSS

Nous avons ensuite réalisé **l'analyse de la fiabilité des échelles**. Nous avons mesuré cette fiabilité grâce au coefficient Alpha de Cronbach. Il mesure la cohérence interne entre les items

d'une même échelle. Ce coefficient est considéré comme acceptable à partir de .7. Les résultats obtenus sont visibles à l'Annexe 8.

Suite à cette analyse, certains items ont dû être supprimés, car le coefficient était trop faible. Certaines questions ont même dû être supprimées, car elles n'étaient pas considérées comme fiables.

Afin d'analyser certaines hypothèses, nous avons effectué une **Analyse en Composantes Principales (ACP)**. Cette étude permet de valider ou d'invalider le regroupement de certains items au sein d'une même échelle. C'est pourquoi, suite à cette analyse, nous avons supprimé certains items de l'engagement affectif, ainsi que des actions entreprises par la direction. Cette étape nous a ensuite permis de regrouper les éléments d'une échelle en une seule variable. Cela se fait en calculant la moyenne des différents items qui la composent.

3.2 ANALYSE DES HYPOTHÈSES

Afin d'analyser nos résultats de manière descriptive, nous avons calculé les moyennes obtenues pour chaque item afin de voir quelle était la tendance qui se dégageait. Afin de faciliter notre analyse, nous avons également pris la décision de renverser les réponses obtenues aux questions inversées. C'est-à-dire que, par exemple, lorsque nous avons reçu une réponse égale à 2 (pas d'accord), nous l'avons transformée en 6 (d'accord).

Afin d'analyser nos résultats, nous avons arbitrairement décomposé notre échelle comme suit :

- 0 < moyenne < 3,5 : Résultats négatifs
- 3,5 < moyenne < 4,5 : Résultats à tendance neutre
- 4,5 < moyenne < 7 : Résultats positifs

HYPOTHÈSE 1 : LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS AUGMENTE SUITE À L'IMPLÉMENTATION D'UNE NOUVELLE CULTURE.

HYPOTHÈSE 1A : LES EMPLOYÉS RESSENTENT UNE AUGMENTATION DE LEUR CHARGE DE TRAVAIL SUITE À L'IMPLÉMENTATION DU CHANGEMENT DE CULTURE.

Question 1a : Suite à ce changement de culture (charge de travail) :

	Rating Average	Response Count
1. Je dois travailler à un rythme plus élevé	3,60	89

2. Je dois fournir un effort supplémentaire pour terminer un travail	3,66	89
3. Je travaille davantage sous la contrainte du temps	3,8	89
4. J'éprouve des problèmes quant à ma charge de travail	3,71	89
5. Je n'ai ressenti aucun changement concernant ma charge de travail	4,12	89

Tableau 2 : Hypothèse 1a : La charge de travail des employés a augmenté

Correlation matrix	1	2	3	4	5
1	1	0,866	0,753	0,646	0,495
2	0,866	1	0,816	0,758	0,414
3	0,753	0,816	1	0,785	0,461
4	0,646	0,758	0,785	1	0,372
5	0,495	0,414	0,461	0,372	1

Tableau 3 : Coefficients de corrélation pour l'hypothèse 1a

Afin de vérifier l'hypothèse, nous avons posé plusieurs questions concernant une certaine augmentation de la charge de travail. Cependant, les réponses ne sont pas significatives, ni dans un sens ni dans l'autre. Nous ne pouvons donc pas affirmer ou réfuter clairement que la charge de travail augmente. Au vu de notre échelle, « 3,5-4,5 » correspondant à des réponses relativement neutres, nous pouvons constater que cela est le cas ici. Il est toutefois à noter que ces réponses sont neutres à tendances négatives car inférieures à 4. Cependant, une remarque est à faire concernant la corrélation entre ces différentes réponses. La dernière question possède des indices de corrélation assez bas et une moyenne légèrement supérieure à 4. La faible corrélation entre cette dernière affirmation et les autres peut nous donner une première interprétation. Les quatre premières questions illustraient clairement une augmentation de la charge de travail, contrairement à la dernière question. Cette faible corrélation confirme donc que les répondants sont très neutres vis-à-vis d'une quelconque augmentation ou diminution de leur charge de travail.

Nous ne pouvons donc pas totalement vérifier cette Hypothèse 1a. Cependant, une seconde remarque importante est à faire. Comme les répondants restent assez neutres par rapport à une

augmentation de leur travail, nous pouvons en déduire que ces derniers ne remarquent pas une réelle modification en ce qui concerne leur charge de travail. Cela est également confirmé par le résultat très neutre (4,12) obtenu à la dernière question. Le bien-être ne sera donc pas diminué suite à une augmentation de la charge de travail.

HYPOTHÈSE 1B : LE PLAISIR AU TRAVAIL DES EMPLOYÉS AUGMENTE SUITE À L'IMPLÉMENTATION D'UNE NOUVELLE CULTURE.

Question 1b : Suite à ce changement de culture (plaisir au travail) :

	Rating Average	Response Count
1. Je trouve mon travail toujours aussi passionnant	5,52	89
2. J'éprouve d'avantage de plaisir dans mon travail	4,08	89
3. Je suis plus heureux au travail	4,01	89

Tableau 4 : Hypothèse 1b : Le plaisir au travail a augmenté

Nous pouvons observer de manière significative que les employés sont heureux à leur travail et surtout qu'ils sont très passionnés (5,52 de moyenne). Cependant, lorsque nous posons des questions à ce sujet par rapport au changement, les répondants restent fort peu nuancés et très neutres dans leurs réponses. Suite à ces réponses, il n'est pas possible de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse postulant que le plaisir des employés a augmenté. Nous pouvons toutefois constater que ce changement de culture n'a pas entaché le plaisir au travail des employés. Ainsi, leur bien-être ne sera pas diminué.

Concernant les deux hypothèses 1c et 1d, nous ne sommes pas en mesure de les analyser car l'analyse de fiabilité nous a démontré que ces variables n'étaient pas exploitables (voir Annexe 8)

HYPOTHÈSE 1E: LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUGMENTE SUITE À L'IMPLÉMENTATION D'UNE NOUVELLE CULTURE.

Question 1e : Suite à ce changement de culture (participation au travail) :

	Rating Average	Response Count
1. Je peux davantage exprimer mon avis sur ce qu'il se passe au travail	4,53	89

2. J'ai davantage l'occasion de concerter mon chef direct à propos de mon travail	4,32	89
3. Je peux davantage participer à la décision sur le contenu de mon travail	4,24	89
4. J'ai davantage envie de m'investir dans mon travail	4,31	89
5. Ma motivation a augmenté	4,08	89

Tableau 5 : Hypothèse 1e : La participation au travail a augmenté

Correlation matrix	1	2	3	4	5
1	1	0,672	0,675	0,333	0,249
2	0,672	1	0,6	0,268	0,16
3	0,675	0,6	1	0,622	0,501
4	0,333	0,268	0,622	1	0,818
5	0,249	0,16	0,501	0,818	1

Tableau 6 : Coefficients de corrélation pour l'hypothèse 1e

Les réponses des participants sont assez neutres, mais ont toutefois une tendance positive. Elles sont réparties de manière assez identique et assez uniforme peu importe la formulation de la question par rapport à leur participation. Une remarque est cependant nécessaire : les questions relatant de la participation par rapport à la prise de décision sont assez corrélées entre elles. Cependant, lorsqu'il s'agit de la participation dans le travail (investissement et motivation), les coefficients sont plus faibles. Il n'y a donc pas de réels liens entre ces deux types de participation. Il semble donc que la participation des employés ait légèrement augmenté, mais pas de manière significative.

En conclusion, pour l'hypothèse 1, il paraît difficile d'affirmer sa véracité. Les différentes composantes que forment les sous-hypothèses semblent aller dans le sens de l'hypothèse. Cependant, les tendances restent relativement neutres et ne permettent pas d'interpréter ces résultats de manière formelle. Ces résultats assez neutres peuvent notamment être expliqués par le fait que le changement culturel n'est pas encore terminé. Un tel changement prend du temps à être mis en place et à émerger. Les effets ne sont pas toujours visibles de manière substantielle lors de l'implémentation.

HYPOTHÈSE 2: LORS DU CHANGEMENT DE CULTURE, LES EMPLOYÉS SONT IMPLIQUÉS DE MANIÈRE AFFECTIVE (AFFECTIVE COMMITMENT)

Question 2 : Quels ont été vos ressentis et quelle a été votre implication dans ce changement de culture ?

Affective commitment	Rating Average	Response Count
1. Je crois en la valeur de ce changement de culture	5,07	81
2. Je pense que le management fait une erreur en introduisant ce changement de culture	5,27	81
3. Les choses seraient mieux sans ce changement de culture	5,13	81

Tableau 7 : Hypothèse 2 : Les employés sont impliqués de manière affective

Il apparaît très clairement que les réponses correspondant à l'implication affective sont très marquées. Les moyennes des réponses sont toutes supérieures à 5 ce qui correspond à des notes assez élevées. A l'opposé, en ce qui concerne l'engagement par rapport à la continuité (continuance commitment), les valeurs sont assez neutres, voire à tendance négatives (voir Tableau 8).

Continuance commitment	Rating Average	Response Count
1. Je n'ai pas d'autre choix que d'accepter ce changement de culture	4,74	81
2. Je ressens une certaine pression d'accepter ce changement de culture	3,89	81
3. J'ai trop de choses en jeu que pour résister à ce changement de culture	3,43	81
4. Cela serait trop risqué pour moi de m'exprimer contre ce changement de culture	3,36	81

Tableau 8 : Continuance commitment

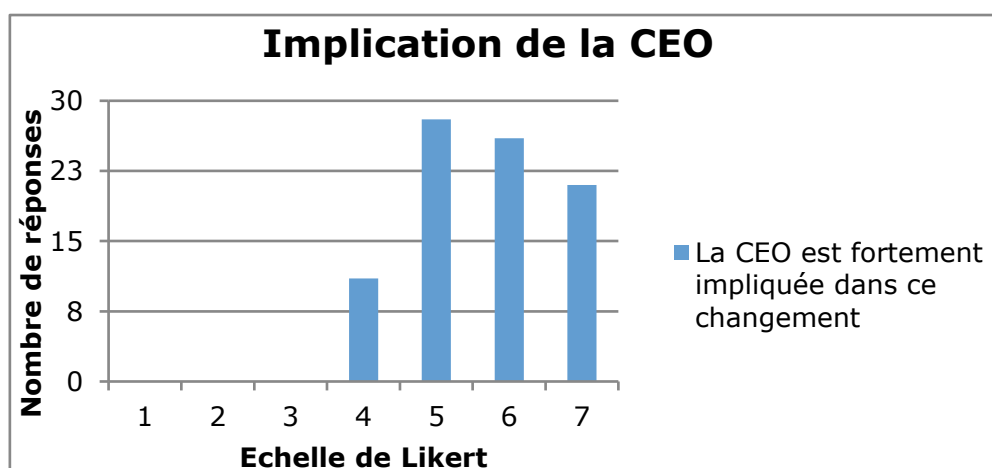
En conclusion, sur base de nos observations et des réponses données au questionnaire, nous pouvons dire qu'il apparaît que les employés se sentent plus engagés dans ce changement de culture de manière affective (Hypothèse 2) plutôt que d'une autre manière. De plus, comme nous pouvons le voir sur le tableau ci-dessus, l'engagement par continuité récolte des valeurs assez négatives. Non seulement les employés sont engagés de manière affective, mais ils ne le sont pas par peur de perdre leur travail (continuance commitment).

HYPOTHÈSE 3A: LA CEO EST PERÇUE COMME FORTEMENT IMPLIQUÉE**Question 3a : Lors de ce changement de culture : (implication de la CEO)**

	Rating Average	Response Count
1. La CEO est fortement impliquée dans ce changement	5,49	86

Tableau 9 : Hypothèse 3a : La CEO est perçue comme fortement impliquée

La réponse à cette question semble presque unanime. Les employés s'accordent sur le fait que la CEO est fortement impliquée. De plus, il convient d'avoir une attention particulière à la distribution des données. Certes, nous avons pris la décision de pondérer les réponses, cependant, il s'avère qu'ici, les réponses sont assez unanimes et méritent d'être mentionnées. Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous, aucun employé ne considère la CEO comme peu ou pas impliquée

**Graphique 1 :
Implication de
la CEO**

Voyons
désormais si
cette
perception

d'implication de la CEO entraîne un engagement affectif de la part des employés.

Hypothèse 3b : Relation entre l'implication de la CEO et l'engagement affectif des employés

Pour calculer cette relation, nous avons réalisé une régression linéaire entre les variables. Nous cherchons à connaître l'impact de la perception de la CEO impliquée sur le type d'engagement des employés et plus précisément, l'engagement affectif. Le R^2 de cette régression est de .78.

Cette valeur nous prouve qu'il existe bel et bien une corrélation entre l'implication de la CEO et l'engagement de manière affective des employés.

Hypothèse 3c: Relation entre les actions entreprises par la haute direction et la compréhension du changement



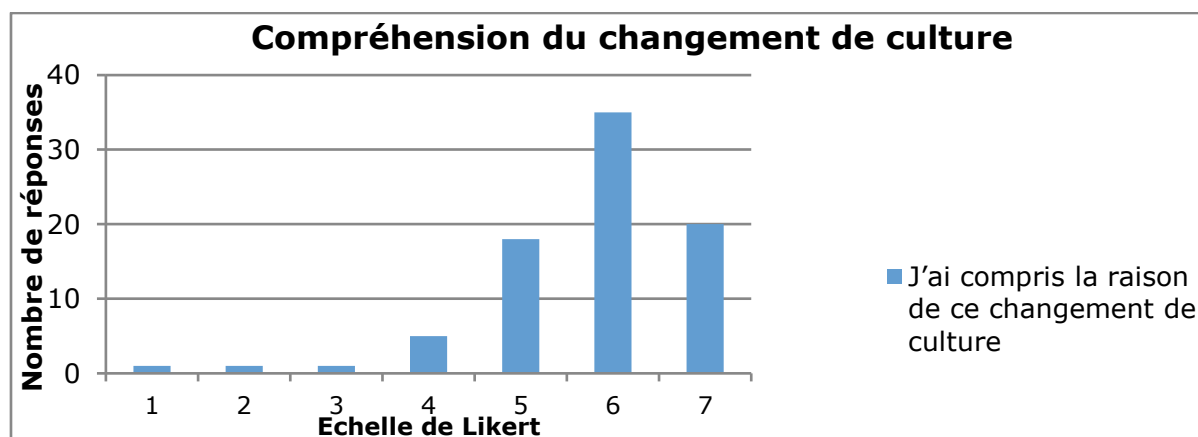
Pour calculer cette relation, nous avons à nouveau réalisé une régression linéaire entre les variables. Nous cherchons à connaître l'impact des actions entreprises par la direction : c'est-à-dire, montrer l'exemple, appliquer les principes qu'elle encourage et croit en ce qu'elle dit sur la compréhension de ce changement de la part les employés.

Le R^2 de cette régression est de .170. Cette valeur est extrêmement faible et nous permet de réfuter l'hypothèse 1c. Les actions entreprises par la direction n'ont pas d'influence sur la compréhension du changement par les employés.

HYPOTHÈSE 4: UNE FOIS LE CHANGEMENT COMPRIS, LES EMPLOYÉS S'ENGAGENT DE MANIÈRE AFFECTIVE

Question 4 : La compréhension du changement a-t-elle une influence sur l'implication des employés ?

Une nouvelle fois, nous avons pris la décision d'exposer la fréquence des réponses car celle-ci nous semblait intéressante. En effet, nous pouvons voir sur le graphique ci-dessous que les réponses négatives sont presque inexistantes. En effet, les employés semblent, pour une très grande majorité d'entre eux, avoir compris le changement en cours chez Proximus.



Graphique2 : Compréhension du changement



Afin de calculer cette relation, nous réalisons une nouvelle fois une régression linéaire entre les variables. Nous cherchons à connaître l'impact de la compréhension du changement sur le type d'engagement des employés et plus précisément, l'engagement affectif. Le R^2 de cette régression est de .713. Cette valeur nous prouve qu'il existe bel et bien une corrélation entre la compréhension du changement par les employés et leur engagement de manière affective.

HYPOTHÈSE 5: LA CEO EST PERÇUE COMME UN LEADER TRANSFORMATIONNEL

Leader transformationnel	Rating Average	Response Count
1. Exprime une vision du futur inspirante	5,47	86
2. Définit des attentes élevées pour ses employés	5,45	86
3. Adopte des comportements et des actions qui symbolisent cette vision	5,25	86
4. Démonstre une motivation personnelle	5,39	86
5. Exprime un soutien personnel envers ses employés	4,66	86
6. Démonstre une certaine empathie	4,52	86
7. Montre sa confiance à l'égard des employés	4,79	86

Tableau 10 : Hypothèse 5 : La CEO est un leader transformationnel

Les différentes moyennes obtenues pour les caractéristiques du leader transformationnel sont très positives. Elles sont toutes supérieures à 4,5 avec certaines valeurs relativement hautes telles que l'expression d'une vision inspirante ainsi que la définition d'attentes élevées. Les employés considèrent Dominique Leroy comme un leader transformationnel.

IV. CONCLUSION

1. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Suite à nos analyses qualitative et quantitative, nous sommes désormais en mesure de tirer certaines conclusions à propos de ce changement de culture au sein de la société Proximus.

Tout d'abord, la culture Good to Gold s'apparente très fortement à une culture transformationnelle. De plus, la CEO a elle-même été identifiée comme un leader transformationnel. Proximus possède donc une culture et un leadership qui sont liés entre eux et qui ont été identifiés comme propices à un changement.

De plus, nous pouvons identifier certains impacts du changement de culture au sein de Proximus sur les employés. Les impacts majeurs concernent la modification au niveau de la façon de travailler des membres de l'organisation. Cette culture Good to Gold a en effet modifié les pratiques quotidiennes des employés. Ce changement a notamment impacté la manière dont se tiennent les réunions ainsi que la manière dont le client est pris en charge. De plus, cette culture a eu un effet sur la manière de penser des individus. Désormais, les employés pensent de manière collaborative, dans un esprit de coaching et de feedback positifs.

Nous avons également été en mesure d'identifier plusieurs facteurs d'influence de ce changement de culture. En effet, la compréhension des employés au niveau du changement a influencé la manière dont ils s'impliquent au sein de la société. Cette compréhension est un aspect qui revient beaucoup, tant dans l'étude qualitative que dans l'étude quantitative. Les membres de Proximus ont, pour la plupart, compris les raisons de ce changement et cela les a notamment amenés à s'investir de manière affective. Un second facteur d'influence que nous avons pu identifier concerne les actions entreprises par la haute direction. En effet, le fait que cette dernière applique les principes qu'elle prône ainsi que le fait qu'elle montre l'exemple, notamment, influence la manière dont s'investissent les employés. Ces actions entraînent également l'implication émotionnelle des employés.

Cet investissement affectif est une excellente nouvelle pour l'entreprise, car lorsque les membres d'une organisation se sentent investis de manière affective, ils sont plus enclins à faire

des efforts au nom de leur entreprise (Shore & Wayne, 1993). De plus, ils sont plus investis dans les activités de l'organisation, leur volonté de poursuivre les objectifs de l'entreprise augmente ainsi que le désir de rester au sein de cette organisation (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001).

Ainsi, Proximus peut compter sur ses employés afin de faire vivre l'entreprise et la nouvelle culture. Il faut toutefois que l'entreprise continue à donner du sens et à faire comprendre les changements en cours, car comme nous l'avons vu, cela influence l'implication émotionnelle des employés. Il est également important qu'elle continue à montrer l'exemple et à prouver, au travers de ses actions, son implication envers ce changement.

2. RECOMMANDATIONS ET FUTURES RECHERCHES

Suite à notre étude, nous avons pu remarquer la longévité d'un tel changement. Une recommandation que nous avons identifiée concerne la continuité des efforts de l'entreprise afin de maintenir ce changement. En effet, l'entreprise n'est pas encore arrivée à la moitié de l'implémentation complète de ce changement. Il est donc très important qu'elle continue ses efforts, notamment au travers des rappels des concepts et de l'application de ces derniers. Ainsi, les concepts seront petit à petit de mieux en mieux intégrés dans les pratiques quotidiennes et, in fine, totalement intégrés dans la façon de travailler des employés. Comme nous avons pu le voir au niveau des « champions », une première démotivation se fait déjà ressentir. Bien que les concepts s'incluent au fil du temps dans les pratiques quotidiennes, cela n'est pas pour autant gage de réussite de l'implémentation de ce changement. Beaucoup d'énergie a été dépensée dans les premières phases de ce changement et cette motivation doit être maintenue, au risque, dans le cas contraire, de ne pas réussir à implémenter le changement de culture au sein de toute l'entreprise.

De plus, comme nous avons pu le voir lors de notre étude quantitative, certains résultats restent assez neutres. Il pourrait donc être intéressant de réaliser à nouveau une enquête dédiée au bien-être auprès des employés de Proximus une fois le changement totalement terminé. La culture d'entreprise fait déjà l'objet d'une enquête interne, mais dont le bien-être n'est pas une composante. Cependant, il pourrait être intéressant d'évaluer celui-ci, car comme nous l'avons vu, il peut amener les employés à être plus performants. De plus, les résultats seront plus significatifs, car les concepts auront eu le temps d'être appris et digérés par l'ensemble des membres de l'organisation. Cette enquête a posteriori permettrait également d'apercevoir l'évolution des ressentis des employés face à ce changement de culture.

Enfin, une enquête par segmentation serait également intéressante, car suite aux différents entretiens que j'ai pu avoir avec les membres de l'organisation, il s'avère que les changements de la culture ne sont pas perçus de la même manière par tous les employés. Il pourrait se révéler enrichissant d'étudier cette perception au travers des différents profils des employés.

3. LIMITES DE L'ÉTUDE

Cette étude a donc été réalisée sur une étude de cas, celui de Proximus. Bien que la partie pratique illustre pour de nombreux cas ce qui est décrit dans la littérature, cette étude ne peut être vue comme une généralité.

Un changement de culture est un processus très complexe, qui requiert beaucoup d'investissement et énormément de temps. Chaque entreprise change sa culture à sa manière et chaque personne réagit à ce changement de manière personnelle.

Un tel changement dépend d'énormément de facteurs, comme nous avons pu le voir, notamment de l'implication du CEO, de son environnement et du personnel. Chacun de ces facteurs peut donc affecter le changement de culture.

Cette étude illustre certains impacts et facteurs d'influence qu'un changement de culture peut avoir sur les employés. Cependant, une étude comparative de plusieurs entreprises permettrait de mettre en lumière les différents facteurs porteurs de ce changement et ceux qui l'empêchent.

De plus, Proximus est une entreprise de très grande taille. Il était donc tout simplement impossible de récolter les témoignages de tous les employés. Comme nous l'avons également mentionné dans les sections précédentes, notre échantillon ne nous permet pas d'émettre des généralités sur l'ensemble des ressentis des employés. Bien qu'il nous donne certaines indications quant aux sentiments des employés, nous ne pouvons pas affirmer que cela représente l'ensemble des opinions de l'entreprise.

Enfin, nous n'avons analysé qu'un aspect de ce changement de culture. Un changement d'une telle envergure possède énormément de facettes à analyser, que ce soit via la perception des employés, comme c'est le cas ici, ou au travers des processus, ou via une optique d'analyse de la performance, par exemple. C'est un choix ici que nous avons fait de nous limiter au regard des employés sur ce changement, car leur point de vue nous intéressait tout particulièrement.

4. CONCLUSION GÉNÉRALE

Un changement de culture au sein d'une entreprise est un phénomène compliqué à analyser, dû au fait qu'il est difficilement apercevable. Un changement de culture se fait en modifiant les valeurs de l'entreprise, et ses effets sont peu visibles. Pour pallier ce manque, les entreprises usent de mécanismes de support pour soutenir l'implémentation de ce changement, et essayent de le rendre le plus concert possible.

Tout au long de l'étude, nous avons pu constater que les entreprises accordent une grande importance dans l'accompagnement des employés, et ce, tout au long du changement. Pour aider les employés dans le processus, les entreprises améliorent leur communication, mais peuvent aussi faire appel à des communautés de support qui soutiennent les membres de l'organisation le temps de l'implémentation du changement.

De plus, il faut parfois attendre un certain temps avant de voir apparaître les conséquences d'un tel changement. Les employés peuvent être plus ou moins réticents au changement. Il faut que l'ensemble des employés ait bien intégré le changement de culture dans ses pratiques quotidiennes pour voir apparaître les conséquences. Pour diminuer le degré de réticence, la direction prend une place importante. Souvent dans les grandes entreprises, le CEO est considéré comme quelqu'un d'inaccessible, qui ne prend pas la peine de se déplacer sur le terrain pour voir comment cela se passe dans le bas de la hiérarchie. Lors de ce travail, nous avons pu voir que les employés se sentaient à l'écart, délaissés avant ce changement. Désormais, la nouvelle CEO est beaucoup plus présente et proches de ses employés. Les employés ressentent une certaine reconnaissance et ont l'impression de faire partie d'un tout, que leur présence compte. Une question que nous nous posons concerne ce rapport de proximité. Quelles sont les différentes conséquences d'un CEO proche de ses employés et ce, dans une grande entreprise ?

Pour conclure, un changement de culture est une décision importante car il impacte en profondeur la manière de travailler des employés. Il ne s'agit pas d'utiliser un nouvel outil informatique, par exemple. Il s'agit de modifier les comportements des employés. Ce type de changement a lieu lorsque la culture actuelle ne permet plus de répondre aux exigences de la stratégie en vigueur dans l'entreprise. Un changement de culture a également toute son importance lorsque l'entreprise souhaite retrouver une organisation qui agit à l'unisson sur base de valeurs et de croyances communes. C'est également un moyen de renouer avec des liens et des objectifs communs qui ont du sens pour tous les membres de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. New York : Routledge.
- Angel, V., & Steiner, D. D. (2013). «Je pense, donc je résiste»: théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement. *Revue internationale de psychologie sociale*, 26(1), 61-99.
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Paris : Dunod.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
- Bartunek, J., Krim, R., Necochea, R., & Humphries, M. (1999). Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. *Advances in qualitative organizational research*, 2, 37-71.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bennis, W. (1993). *An invented life: Reflections on leadership and change*. New York : Basic Books.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. New York : Basic Books.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87, 23-41. doi :10.3917/grhu.087.0023
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002. doi : 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London : Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco : John Wiley & Sons.

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.

Cohendet, P., & Diani, M. (2003). L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise. *Revue d'économie politique*, 113(5), 697-720. doi : 10.3917/redp.135.0697

Cribbin, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*. New York : American Management Association.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265. doi : [10.1037/1061-4087.51.4.252](https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252)

Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?. *Gestion*, 35(3), 69-77. doi : 10.3917/riges.353.0069

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. San Francisco : John Wiley & Sons.

Fenneteau, H. (2002). *Enquête : entretien et questionnaire*. Paris : Dunod.

Fourès, P. (2006). *Changer la culture, cultiver le changement*. Paris : Éditions d'Organisation.

Frost, P., MOORE, Larry F, & LOUIS, Meryl Reis. (1991). *Reframing organizational culture*. London ; Newbury Park, CA: Sage Publications.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York : Basic books

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448. doi :10.1002/smj.4250120604

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise. *Revue française de Gestion*, 35(192), 95-111. Paris : Lavoisier. doi : **doi:10.3166/rfg.192.95-111**

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174-182. doi : 10.1037/a0017263

Groupe Proximus. (2015a). *Profil*. En ligne <https://www.proximus.com/fr/group/profile>, consulté le 4 avril 2016

Groupe Proximus. (2015b). *Stratégie*. En ligne <https://www.proximus.com/fr/group/strategy>, consulté le 13 juin 2016

Groupe Proximus. (2016). *#NousSommesProximus*. En ligne <https://rapportannuel.proximus.com/noussommesproximus>, consulté le 2 juillet 2016

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp.205–224). Washington, D.C.: American Psychological Association

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357. doi : 10.1037/0021-9010.93.2.346

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474-487.

Johnson, G. (1992). Managing strategic change—strategy, culture and action. *Long range planning*, 25(1), 28-36.

Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, 29(6), 783-798. doi : 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. & Fréry, F. (2008). *Stratégique*. (8e éd.). Paris: Pearson.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership : a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768. doi : 10.1037/0021-9010.89.5.755

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407. doi : 10.1037/0033-2909.127.3.376

Kilmann, R. H. (1985). Five steps for closing culture-gaps. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton & R. Sherpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 351-369). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *The executive*, 5(2), 48-60.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston : Harvard Business Press.

Kotter, J., & Heskett, James L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press (MacMillan).

Lagasse, F. (2006). *Bien-être au travail et responsabilité pénale*. Limal : Anthemis.

- Latiers, M. (2015). *Une conception culturelle du changement*. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Lemaître, N. (1984). La culture d'entreprise : outil de gestion ?, *Direction et gestion des entreprises*, 20(6), 41-52.
- Magakian, J. L., & Payaud, M. A. (2007). *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*. Paris : Editions Bréal.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as Social Control: Corporation, Culture and Commitment. *Research in Organisational Behavior*, 18, 157-200.
- Paton, R., & McCalman, James. (2000). *Change Management. A guide to effective implementation*. (2nd ed.). London : Sage Publications.
- Peters, T., Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris : InterEditions.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pichault, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Plane, J. M. (2015). *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains*. Dunod.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354. doi : 10.1016/j.leaqua.2004.02.009
- Reitter, R. (1991). *Cultures d'entreprise*. Paris : Vuibert Gestion.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825-836. doi : 10.1037//0021-9010.86.5.825
- Robert, J. (2007). Organisations et changements en entreprises: approches historique, théorique et pratique. Liège : Editions de l'Université de Liège.

- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied psychology*, 84(4), 514-528.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Salama, A. (2011). *Creating and Re-Creating Corporate Entrepreneurial Culture*. Farnham, Angleterre : Gower Publishing, Ltd.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA : Jossey-Bass
- Sempane, M. E., Rieger, H., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346-368.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774-780.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91. doi : 10.2307/3094891
- Starbuck, W. H. (1982). Congealing oil: Inventing ideologies to justify acting ideologies out. *Journal of Management Studies*, 19(1), 3-27. doi : 10.1111/j.1467-6486.1982.tb00057.x
- Tessier, R., & Tellier, Y. (1973). *Changement planifié et développement des organisations*, Montréal: Éditions de l'IFG. doi : 10.7202/028574ar
- Thévenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Éditions d'Organisation.
- Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley
- Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52. doi : 10.1108/09534810810847020
- Van den Steen, E. (2010). On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *The RAND Journal of Economics*, 41(4), 617-648. doi : 10.1111/j.1756-2171.2010.00114.x

Vas, A. (2006). *Les Attributs du changement comme facteurs de résistance: une approche diachronique*. IAG Working Papers. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Vets, C., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). *Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique*. Mission du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale.

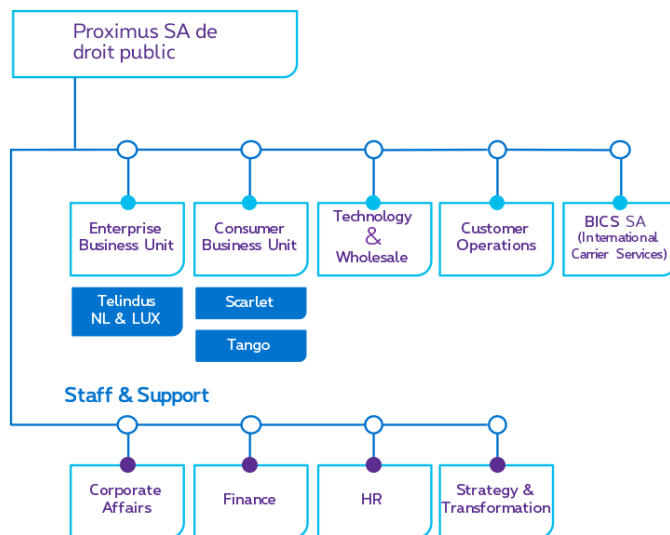
Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421. doi : 10.1287/orsc.1050.0133

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84-94.

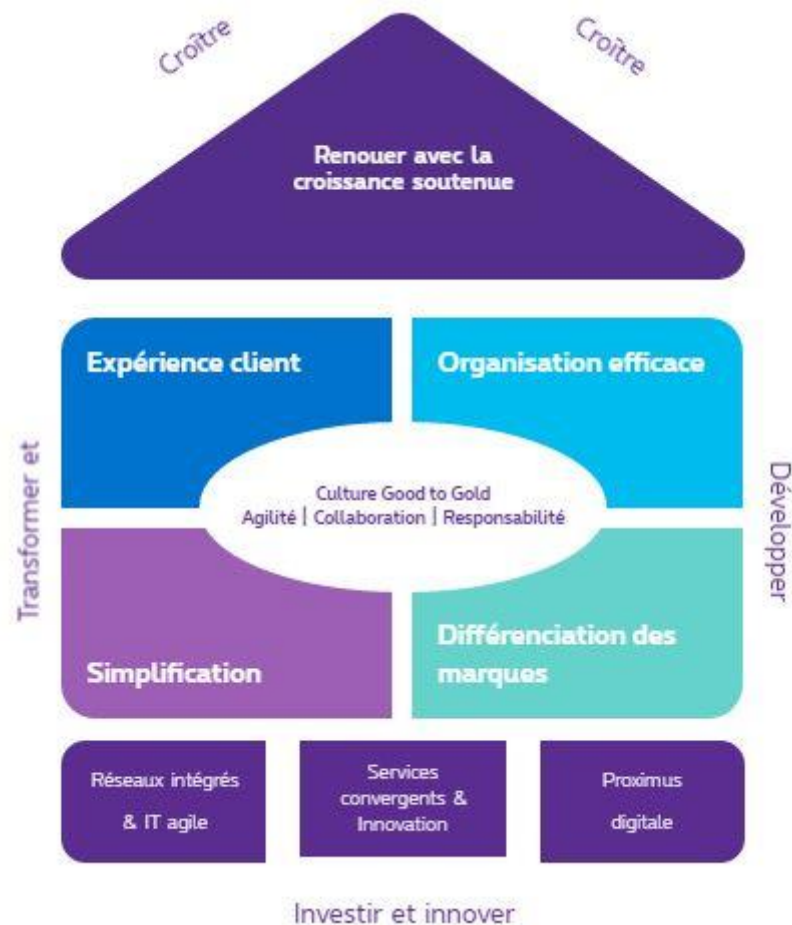
Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93-104. doi : 0.1037/1076-8998.12.2.93

ANNEXES

ANNEXE 1 : Structure de Proximus. Source : Groupe Proximus, 2015a



ANNEXE 2 : Le temple de Proximus. Source : Groupe Proximus, 2015b



ANNEXE 3 : Guide d'entretien

Bonjour, je m'appelle Laurence Balis et je suis en 2ème année de master à l'UCL en ingénieur de gestion. Je réalise actuellement mon stage chez Proximus. Je souhaiterais vous interviewer dans le cadre de mon mémoire qui se penche sur le changement de culture. Je souhaiterais incorporer un cas pratique sur Proximus. Celui-ci se rapporterait principalement à la culture Good to Gold et à tout ce que cela a entraîné. Je tenais d'ores et déjà à vous remercier pour le temps consacré. L'interview devrait prendre entre 45 minutes et 1 heure. Une dernière question avant de commencer : est-ce que je peux vous enregistrer ?

Sujet: Changement de culture au sein d'une entreprise. Cas pratique : Proximus

1. Informations générales

- Quelle est votre fonction ?

- Quelle est votre expérience dans l'entreprise ? Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de Proximus ?

2. Nature et impacts du changement

- Quels changements percevez-vous dans l'entreprise ? Quels sont les plus gros changements que vous apercevez en ce moment ?
- Et donc ceci est dû au changement de culture « Good-to-Gold » ?
 - Quel a été l'impact de ce changement culturel sur votre travail quotidien ?
 - Quel a été l'impact sur l'organisation ainsi que sur la dynamique de votre équipe ?
 - Quel a été/ est l'impact sur l'entreprise ? Est-il juste interne ou également externe ?
 - Comment ce changement a-t-il été décidé ? La décision a-t-elle été prise au niveau top ?
 - Cette décision, a-t-elle été prise uniquement en interne ou avez-vous consulté des personnes externes ? Des consultants vous ont-ils aidé à mettre en place ce changement ?
 - Est-ce que ce changement a plus impacté certains départements/certaines personnes que d'autres ?

3. Réactions face au changement

- Comment vous a été communiqué le changement ?
- Et vous, comme votre département était directement impliqué, vous a-t-il été communiqué de manière différente ?
- Avez-vous été consulté avant ce changement ou vous a-t-il été imposé ?
- Quels ont été vos différents ressentis par rapport à ce changement (avant/pendant/après) ?
- Est-ce que vous avez rencontré une certaine résistance au changement ? Il y a-t-il des gens qui ont résisté à ce changement ?
- Il y a-t-il eu un ralentissement dans le travail des employés ? Est-ce que ce changement a impacté la manière de travailler des employés ?

4. Actions pour faciliter l'acceptation et l'implémentation du changement

- Quelles ont été les actions mises en place afin de faire accepter ce changement ?
- Avez-vous fait appel à une aide extérieure afin de vous aider à faciliter ce changement ? (appel à des consultants) Pourquoi ? Et si oui, lesquels ?

- Quelles ont été les procédures mises en place avant/pendant/après pour faire accepter ce changement ?
- Et avant de mettre en place le changement, est-ce qu'il y a eu des choses qui ont été mises en place pour faciliter l'acceptation du changement, une fois qu'il serait lancé et communiqué ?

5. Etapes du changement :

- Quand le changement a-t-il commencé?
- Avez-vous rencontré des obstacles financiers ou législatifs durant l'implémentation du changement ?

6. Les processus d'implication et de motivation des équipes dans le changement:

- Qu'est-ce qui a été mis en place pour garder la motivation et l'implication des employés ?
- Avez-vous ressenti une baisse de motivation de votre part ou de celle de vos collègues?

7. Rôle de la hiérarchie (pouvoir) et sensemaking dans le processus de changement:

- Est-ce que vous ressentez encore fort la hiérarchie? Est-ce que c'est encore fort top-down ?
- Pour vous, au jour d'aujourd'hui, le changement est-il plutôt positif ?
- Quels sont les enjeux pour les années futures ?

8. Effets/résultats de ce changement

- Est-ce que la définition de la culture correspond à la réalité ou il y a-t-il quelques adaptations en pratique ?
- Quels sont les différents avantages et désavantages de ce changement?
- Avez-vous l'impression que l'entreprise est plus efficace suite à ce changement?
- Quels progrès pouvez-vous remarquer grâce à cette nouvelle culture?

ANNEXE 4 : Transcriptions des interviews

1) Interview n°1 : N.W

Pouvez-vous m'expliquer le principer des Good to Gold teams?

Le but des Good to Gold teams est de commencer avec très peu de théorie et de se lancer dans la pratique de tous les jours.

Les sessions G2G consistent à débloquer certaines façons de penser, d'agir, surtout en équipe. Elles sont appelées les « Unfreezing sessions »

On commence par expliquer à tous les team leaders plusieurs concepts qu'on voudrait que tout le monde connaisse.

Autour de la culture Good to Gold, nous avons créé un puzzle de cinq pièces, dont une des pièces concerne les Good to Gold teams.

La première pièce du puzzle « Good to Gold concepts » est faite d'une partie assez théorique et de quelques exercices. Les principaux thèmes et concepts sont le Broken square, le mood elevator et « be here now ».

La deuxième pièce du puzzle « Growth Mindset & Valeurs » est basée sur les 3 piliers : collaboration, agilité et responsabilité ; plus le growth mindset. Le Growth mindset c'est quoi ? C'est croire qu'avec le bon mindset tu sais évoluer même si tu crois que tu n'as pas beaucoup de talent dans un certain domaine. Le contraire est également valable. Si tu penses avoir beaucoup talent et que tu ne l'utilises pas de la bonne manière, ce n'est pas bon non plus, il faut changer de mindset.

On a une community de champions de plus ou moins 150 maintenant, et chaque business unit a ses propres champions qui doivent faire vivre tous les concepts appris lors des formations.

La troisième pièce du puzzle, c'est « Attitudes pour être infiniment proches de nos clients ». C'est très bien de faire changer la culture en interne, mais le client doit le voir aussi grâce aux contacts qu'il peut avoir avec Proximus : call center, shops, techniciens. Il faut donc traduire la culture interne dans la front line attitude.

La quatrième pièce « Coaching & feedback » est priorité pour le moment. Les team leaders suivent une formation de quatre jours sur le growth model. En tant que coach, tu apprends à guider ton coache en posant des questions ouvertes : quel est mon commitment ?, qu'est-ce que je veux changer ?, etc.

La cinquième pièce du puzzle concerne les « Good-to-Gold teams ». Un des plus grand avantage c'est que ça n'est pas une formation. En tant qu'équipe, il y a beaucoup de points sur lesquels tu peux agir au niveau des actions et des décisions, mais c'est toujours fait dans un certain cadre. Le but des G2G teams est de faire évoluer plus sur self steering. C'est-à-dire être capable de gérer leurs actions et

décisions pour arriver à de meilleurs résultats. Ils apprennent des team practices. Jusqu'à maintenant les prises de décision sont assez top down et tant que la décision ne vient pas du top, on ne change pas, surtout au niveau opérationnel. Mais maintenant, on ne veut plus du top down. Avant c'était encore moins compliqué que maintenant, on avait beaucoup moins de produits/services. Un coach pouvait encore prendre les décisions tout seul car il savait tout. Mais maintenant, ils ne connaissent plus le travail de toute l'équipe. Ils ne savent plus répondre à toutes les questions au niveau du contenu parce que les tâches deviennent très larges. Maintenant, c'est aux membres de l'équipe qui ont l'expertise de prendre la responsabilité de comment résoudre des problèmes.

Jusqu'à maintenant, on envoyait les team leaders en formation pour changer la culture et on espérait qu'ils allaient appliquer ce qu'ils avaient appris. Avec G2G teams, on ne donne pas une formation à un team leader mais on envoie un «navigator» dans une team. Un navigator, c'est quelqu'un qui travaille dans la business unit et qu'on a formé avant pour prendre ce job de navigator. Avec l'équipe, il fait un trajet de 12 à 16 semaines et ça a lieu lors des team meetings. On leur apprend à être des G2G teams et on leur apprend aussi des team practices.

2 workshops sont organisés. Dans le premier, on demande à l'équipe de se poser des questions: « quand est ce que nous avons une bonne semaine en tant qu'équipe », « à quel indicateur est ce qu'on doit regarder en tant qu'équipe pour savoir si on a eu une bonne semaine ». C'est très dur pour une équipe. Ils connaissent les KPIs mais pas toujours ceux en tant qu'équipe. Pourtant, c'est très important pour savoir si on a fait du bon boulot. Ils définissent alors leurs propres indicateurs. Ça prend souvent 2 à 3 heures pour définir cet indicateur. Mais ils sont guidés. Par exemple, on leur donne d'abord le cas d'une pizzeria. « Qu'est-ce qui fait que l'équipe d'une pizzeria peut dire qu'elle a eu une bonne semaine ? » Nombre de pizzas vendues, pizzas livrées à l'heure, etc. Après l'exemple de la pizzeria, ils comprennent mieux le principe et se dirigent dans la bonne direction pour trouver leurs propres indicateurs. Après, il y a le deuxième workshop. On utilise le « team white board ». On leur dit : si ce tableau était le cockpit de votre équipe, de quoi faut-il discuter pour bien gérer l'équipe et atteindre de bons résultats. On leur apprend aussi à faire des tableaux les plus visuels possibles. Les gens aiment mieux travailler et sont plus motivés quand les supports sont plus visuels. Il n'y a pas de modèle standard. Ils décident en équipe les grands thèmes du tableau : changement process, idée d'amélioration dans la vente, résultats. Ils apprennent aussi à faire le progression dialog. On apprend comment chaque semaine, ils peuvent avoir un dialogue interactif où tout le monde participe autour de ce tableau. Ils peuvent le compléter durant la semaine et alors pendant la réunion, ils parcourent les différents points ajoutés. Les points concernent toujours ce qui est entre les mains de l'équipe, gérer son équipe, leur boulot, etc. Lorsqu'ils savent quand ils ont eu une bonne semaine, white board et process table, ils peuvent commencer à intégrer ça dans leur team meeting.

Après les workshops, le navigator vient encore quatre fois aux team meetings pour coacher. Après ce trajet de 12 semaines, il y a plus d'accountability. Ils réfléchissent ensemble comment s'améliorer et ils réagissent. On voit que les équipes agissent plus vite, ils postent, puis discutent, mettent en place et implémentent. Stimuler les 3 piliers. Après 12 semaines → g2g team

Dans une formation, tu fais un planning, il y a des centaines de personnes et après c'est fini. Notre approche est beaucoup plus lente car c'est équipe par équipe. On commence par les équipes qui ont le niveau de self steering le plus bas (les équipes techniques, les call centres, les shops). Ça va lentement mais entre temps chez CBU on a plus de 80 équipes en 1 an et pour cette année 160 équipes et au total 200-250 équipes formées. Ça va prendre du temps mais l'avantage c'est que c'est tout de suite sur le terrain. Les formations sont souvent trop théoriques. Ici on s'adapte tout de suite aux conditions dans lesquelles l'équipe travaille. On s'adapte aussi au niveau du coach et de l'équipe. Les coachs sont différents, certains plus matures et d'autres moins (il y a alors plus de follow up pour ceux-là, et on va plus lentement).

Pour un changement comme ça, c'est mieux d'aller lentement mais en profondeur que d'aller vite et sans vrais trucs concrets. Cette approche supporte le boulot et les aide à mieux fonctionner et à avoir de meilleurs résultats, parce que c'est ça le but. On voit que ça change, des gens n'aiment pas mais d'autres aiment le fait de prendre des actions eux-mêmes.

Que faites-vous alors par rapport à ces personnes résistantes au changement ?

Au début, on les traite comme les autres. Certains participent à 50%, d'autres à 100%. Certains résistent au début, mais une fois qu'ils voient leurs collègues participer, ils deviennent convaincus eux aussi. Ceux qui sont contre, on le rapporte mais on ne sait pas les forcer. Jusqu'à maintenant, aucune équipe, en tant qu'équipe n'a refusé de le faire. Ils sont souvent très enthousiastes sur le white board. On les stimule à être créatifs. Lorsqu'il y a certaines résistances, on les incite à aller voir comment ça se passe dans d'autres équipes. Le team leader a un rôle différent des membres de son équipe. Il est dans son équipe mais son rôle est différent. Il a un rôle de facilitation. Tout le monde prend la parole, tout le monde fait son job, c'est aussi un time manager. Il balance le temps en fonctions des sujets importants et moins importants. Si les team leaders ont du mal, on les incite à aller dans une autre équipe et ça les aide. Ils reçoivent quelques tips des autres coachs qu'ils peuvent reprendre pour leur propre équipe.

On a eu une équipe où le team leader n'était pas capable de le faire, et à ce moment-là, en concertation avec son n+1, on a discuté. Soit on arrête (mais toute la team est victime) ou tu continues sans le team leader (c'est pas non plus une bonne idée). Ils ont alors vu une autre opportunité et l'ont changé et remplacé par quelqu'un d'autre. Si la personne n'était pas un bon coach avant, elle ne deviendra pas un bon coach après. Si le team leader n'a pas les skills de guider et de coacher une équipe, on ne sait pas le forcer et il ne changera pas.

Cette approche est très difficile pour les team leaders qui sont très « controlling ». Ils doivent lâcher et laisser l'initiative aux collaborateurs. Il y a aussi le défi de se taire pendant le team meeting. Ils veulent toujours apporter la solution alors que ce n'est pas toujours la meilleure.

L'avantage de G2G team pour le changement culturel est que les formations donnent des insights mais ça ne stimule pas toujours l'action, alors qu'ici c'est très concret, et adapté à la réalité et ça fait changer les comportements très rapidement.

On a aussi remarqué que les équipes étaient beaucoup plus ouvertes que les tops. Plus on va haut dans l'organisation plus ils sont fermés. Ce sont eux qui ont le plus de contrôle maintenant, et donc ceux qui ont le plus à perdre.

Cette approche fonctionne et donne assez vite des résultats mais ça demande énormément de temps et d'énergie. D'ailleurs on peut voir qu'au fil des années, les gens s'impliquent de moins en moins. Ils avaient accepté d'aider au début parce qu'ils trouvaient que c'était une bonne idée (ou d'autres ont même été obligés). Mais maintenant, ils se rendent compte du temps que ça prend et sont de moins en moins investis. Maintenant, aux réunions, sur 20 champions dans CBU, il n'y en a plus que 7 qui viennent aux meetings. Ça montre bien la démotivation des personnes et ça me fait un peu peur pour les années à venir, car il nous reste encore quelques années pour finir de former toutes les équipes et si tout le monde commence à se désister, ça va devenir compliqué.

2) Interview n°2 : S.D

Quelle est votre fonction ?

- Alors ma fonction, je suis program manager. Je travaille chez Group Strategy & Transformation et j'ai en charge en fait, la gestion d'un programme qui s'appelle Good-to-Gold Cultural Transformation. C'est donc un des transversaux qui se trouve actuellement au centre de la transformation puisqu'il a pour mission d'amener l'ensemble de l'entreprise à évoluer sur le plan de sa culture, de ses pratiques, de son mindset. Donc le programme lui-même est organisé à sa propre gouvernance. Il est organisé avec un sponsor qui est

Dominique Leroy et qui est très présente sur ce programme et avec un lead délégué sponsor qui est Vincent Licop à la tête de la stratégie dans cette entreprise.

Quelle est votre expérience au sein de Proximus ?

- Ah, alors moi, je viens initialement de Proximus Proximus depuis 99. J'ai essentiellement fait de la gestion de projets business et techniques pour ensuite faire de la gestion de programme, donc essentiellement des portfolios de projets d'initiatives soit à dimension business soit entre autres à dimension d'évolution au niveau corporate (notamment des programmes de fusion et d'intégration et donc avec une dimension aussi RH).

Quels sont les plus gros changements que vous apercevez pour le moment ?

Il y a plusieurs transversaux. Dans la transformation, il y a différents piliers. Il y a un pilier de customer centricity, il y a un pilier de simplification, de, à la fois notre manière de travailler, mais également de portfolio, et ce genre de choses-là, il y a eu, comment dire, un programme de rebranding qui lui est achevé, et il y a également un programme pour voir dans quelles mesures au niveau de notre organisation nous pourrions être plus performants et plus agiles. Et enfin, je ne parle que de la transformation ici, il y a le programme de changement culturel. Bien entendu, il y a d'autres choses qui sont en cours et qui font partie de ce qu'on appelle les transversaux.

Est-ce que ce changement Good to Golda eu un impact sur votre travail quotidien ?

- Vous pouvez préciser la question ?

Avec l'implémentation du changement, est-ce que vous avez vu votre manière de travailler changer ?

- La mienne ? Oui. Par exemple, dans le quotidien, la manière dont on tient les réunions, la manière dont on interagit avec les collègues, ça certainement. Avec le retour d'informations, ce qu'on appelle le feedback. Tous ces éléments qui font partie de la proposition de changement culturel, ça se manifeste au quotidien dans les réunions, dans les contacts que j'ai avec mes collègues, oui ça certainement.

Donc, la dynamique des équipes a elle aussi changé ?

- C'est un des objectifs. Evidemment, on parle de culture, on parle de mindset, ce ne sont pas des choses que l'on peut observer à 100% et partout, c'est quelque chose qui demande du temps. Donc un programme de cette nature, en règle générale, on parle d'un virage culturel sur 3, 4, 5, 6 ans, ça dépend des organisations des entreprises. Et là, nous en sommes à presque 3 ans.

L'impact de ce changement est-il seulement interne ou également externe ?

- Oui évidemment, ça tend et c'est évidemment un de nos objectifs principal, il y a le programme qui s'appelle customer centricity. Mais dans notre manière d'appréhender notre travail, dans notre manière de collaborer, c'est évidemment pour être au plus près, être plus agile pour délivrer plus vite et mieux. Et mieux également en étant plus proche de nos clients. C'est-à-dire de ce qu'on peut entendre comme étant la résonance de leurs besoins également. Et donc de venir avec des propositions qui soient plus orientées clients, avec le client ensemble. Il y a donc évidemment aussi l'image qui vient également de l'extérieur puisque de plus en plus, enfin d'une manière systématique maintenant, nous engageons de nouvelles personnes sur base également d'un screen clair au niveau de leur adéquation par rapport à nos valeurs.

Comment ce changement a-t-il été décidé ? Et pourquoi ? Il y avait-il des pous et des contres ?

- C'est une décision qui a été prise, évidemment pour changer la culture de toute une entreprise, il faut qu'il y ait un mandat clair et que la nécessité soit première. Or, il y a une célèbre quote qui dit « culture eats strategy for lunch », et donc on peut avoir la meilleure stratégie du monde, si celle-là n'est pas suivie ou animée par les gens qui font cette organisation alors il y a un souci. De même, comme disait le PDG de Danone il y a quelques années, « ce que la concurrence ne peut pas nous acheter c'est notre propre culture ». D'accord ? Donc c'est vraiment important que tout un chacun aille dans le sens de cette stratégie, puisse la vivre pleinement. Et donc pour ça, il faut qu'à la fois on ait le bon mindset, ce qu'on appelle le growth mindset mais également les compétences, les moyens, les skills qui sont nécessaires pour pouvoir l'animer pleinement et le faire vivre et que ça puisse se traduire dans une pratique quotidienne.

Par qui cette décision a-t-elle été prise ?

- Au niveau top. Ça a été décidé par l'Exco (Executive Committee) et toutes les nouvelles initiatives qui viennent enrichir en fait cette nouvelle proposition, enfin les nouvelles propositions qui viennent enrichir plutôt la transformation également les membres de l'Exco prennent part à ce « journey », ce voyage. Donc ils y passent également. S'il y a des trainings à suivre, ils les suivent également. Donc l'un des éléments clés, c'est évidemment la décision de prendre ce chemin-là, mais par ailleurs de l'incarner. Et donc eux-mêmes passent par le trajet que tout un chacun rencontre aujourd'hui.

Avez-vous fait appel à des consultants externes ?

- Oui, bien sûr. Donc pour chacun des, comment dire, grandes initiatives qui construisent, qui sont les building blocks de ce programme, il y a eu à chaque fois des intervenants externes. C'est important, puisque évidemment le propre de la culture c'est que tout un chacun y baigne très naturellement sans qu'on puisse voir. Donc un regard extérieur était absolument indispensable. De même qu'une évaluation des progrès et chacun de ces intervenants intégrant en fait le bagage, les informations les éléments clés qui constituent en fait les blocs précédents. Donc en fait, tout est pensé de manière à ce qu'on ait l'approche qui soit complète, intégrée et qui fasse jouer les synergies.

Comment ce changement a-t-il été implémenté? Il y a-t-il eu plusieurs étapes ?

- Dans une société comme Proximus, ça fait beaucoup de monde, ça c'est une chose. Et puis par ailleurs, il y a, au-delà de ça, une structure présente et également on a des contraintes qui sont de nature géographique puisque on a, à la fois les Tours qui sont ici à Bruxelles mais également tous les districts qui sont distribués dans tout le pays. Donc ça suppose évidemment d'avoir des réflexions sur la manière dont on amène les messages. Donc oui, il y a eu une réflexion à ce sujet. Oui, il y a eu une approche qui était au départ très « top down » avec progressivement en fait d'une part véhiculer quels sont les messages clés de la culture, ce qui est amené en fait comme autant d'outils qui permettent le changement au travers essentiellement dans un premier temps de notre leadership team et de tous les team leaders qui sont eux le véhicule en fait auprès des équipes du changement. Ce sont eux qui portent l'essentiel en fait du changement. Ce sont nos agents de changement. Ils sont également accompagnés par toute une communauté de « early adopters » qui sont ce qu'on appelle les Good-to-Gold champions. C'est une communauté de 250 personnes au départ et donc eux-mêmes en fait étaient pour seconder, faciliter en fait le changement. Plus également en fait des campagnes de communication, d'information etc. Ça c'est une approche qui est très top down et qui a été adoptée en fait pour les deux grandes initiatives qui ont été le déploiement des concepts Good-to-Gold et également la volonté que l'ensemble de nos team leaders puissent ajouter une compétence supplémentaire dans l'accompagnement des équipes qui sont le coaching et le feedback. Donc, eux aussi ont reçu in extenso 4 jours de formation ce qui est assez considérable en terme de déploiement. Et donc tout ça demande du temps pour toucher un nombre considérable de personnes. Et puis, également, il y a une approche qui est plutôt bottom up, où on assure en fait la prise d'autonomie au sein des équipes. Une fois ces éléments-là mis ensemble, les synergies vont commencer à jouer à plein et cette année-ci est une année clé pour le changement culturel.

Votre fonction a-t-elle été modifiée ? Votre « statut de travail », étiez-vous déjà Expert Program Manager ?

- Oui, je suis Expert Program Manager, j'ai déjà eu l'occasion de pouvoir amener du changement au sein de cette entreprise lié à cette expérience-là. Mais par ailleurs, j'ai également d'autres compétences qui me permettent ici d'avoir un point de vue sur le contenu qu'il faut amener pour continuer à enrichir en fait cette proposition de changement, de transformation. Donc en fait, j'ai des formations en coaching également, ce qui me permet d'avoir une idée sur comment réaliser un changement au niveau d'une organisation. Parce que là en fait, on parle d'une transformation culturelle, mais ça touche à la fois les individus, mais aussi la manière dont ils travaillent ensemble.

L'impact était-il le même sur tous les départements et toutes les personnes ?

- Ce qui se passe, c'est que pour tout changement de nature culturelle ou autre. Il y a toujours une phase où l'on a des « early adopters » donc des personnes qui sont d'office, d'emblée à 100% dans la proposition et sont très enthousiastes. Mais il y a également une première majorité qui est plus attentiste, qui demande à voir de quoi il retourne, d'observer effectivement les effets de ce changement, pour voir ce que cela donne et pour pouvoir entrer et devenir eux-mêmes ambassadeurs de ce changement. Donc tout ça demande également du temps, surtout sur le plan culturel. On ne délivre pas un outil qui amène à une manière de changer sur certaines activités, là on parle vraiment de culture et ça prend du temps. Et les gens ont besoin d'observer un peu autour d'eux si ça marche. Il y a beaucoup de freins dès l'instant où l'on voit que certaines choses continuent à persister et le « à quoi bon ? » est un de nos pires ennemis. Donc là, en fait, on a toujours cette communauté grandissante des Good-to-Gold champions mais également d'ambassadeurs au sein, en fait, de l'entreprise qui continuent à véhiculer à la fois les valeurs et les comportements attendus. Et évidemment, il reste encore une autre majorité qui elle viendra avec ce qu'on appelle le « peer pressure ». Donc là, on aura vraiment une masse critique. Mais le tout était d'avoir à la fois les concepts Good-to-Gold qui permettaient d'avoir une prise de conscience qu'on pouvait faire les choses différemment et être d'avantage dans ce qu'on appelle le growth mindset. Et après, il y a encore la possibilité de savoir comment on peut activer ça plus loin avec le coaching et le feedback. Dans un premier temps, déployer des concepts et les rendre sensibles à différentes personnes, c'est un peu plus rapide que de mettre en place des pratiques entre autres d'attitude coach et de feedback. Ça, ça prend un peu plus de temps.

Et puis viendra également la prise d'autonomie des équipes. Ca, c'est une initiative qui est en cours aujourd'hui.

Comment ce changement vous a-t-il été communiqué ?

- De nouveau par les canaux classiques de communication : essentiellement à la fois par du bannering, des vidéos portées sur l'intranet, des messages réitérés surtout de notre CEO et des membres du comité de direction sur l'importance à la fois des concepts Good-to-Gold mais après du coaching et feedback. Donc toute une série de vagues de communication avec du matériel mis à disposition qui sont à la fois des webinars des vidéos et ce genre de choses-là et ce de manière soutenue. Et donc là, l'impression et la perception au sein de l'entreprise, il y a déjà eu, en fait, par le passé, un certain nombre d'initiatives qui visaient à modifier notre manière de travailler et de voir les choses, mais là, le sentiment majeur c'est qu'il devient clair pour tout le monde que la campagne est soutenue et articulée constamment avec un sens précis constant sur des messages clés relatifs à notre stratégie. Cela montre que là, il y a une proposition complète qui est en marche avec une réelle volonté de changer les choses.

Quelle a été votre réaction face à cette décision de changement ?

- Qu'elle avait tout à fait du sens aujourd'hui, parce que nous évoluons tous dans un monde de plus en plus complexe. Il reste important de pouvoir toujours être compétitif dans ce monde-là, et qu'on ne peut relever ces challenges que en ayant adopté un esprit qui permette d'embrasser cette complexité, et de capturer en fait tout ce qui est opportunité en termes d'évolution et de croissance. On peut le faire en simplifiant nos processus mais ça ne sera jamais suffisant. Ça passe au travers de chacun d'entre nous que d'être plus agile, plus responsable et également plus collaboratif. Si nous n'avons pas ça, alors il y a peu de chances que nous puissions renouer vers la croissance qui a déjà été le résultat de l'année passée, résultat attendu plus tard, et il faut maintenant absolument maintenir ce cap. Donc ça passe par là, c'est une évidence, et je crois que tout le monde au sein de cette entreprise commence à s'en rendre compte.

Il y a-t-il eu une résistance au changement ?

- Bien sûr, oui. C'est normal. La résistance, ça fait partie du changement. Donc vous ne pouvez pas en fait mettre en place de la gestion du changement sans interroger cette résistance. Et elle se manifeste de différentes façons. Donc, on peut avoir un peu de push back sur certains concepts qui ne résonnent pas pour soi. On peut avoir de la résistance qui soit liée à un

sentiment d'incapacité, d'adhésion au concept, mais d'incapacité ou de sentiment d'incapacité à pouvoir les transmettre. Donc tout ça suppose évidemment un accompagnement pour qu'on puisse continuer à progresser et à avancer.

Et avez-vous mis en place des outils pour essayer de faciliter ?

- Oui, entre autres de nouveau sur le plan de certains team leaders qui sont vraiment le point de relais vers le reste de l'organisation, il y a toujours effectivement à la fois les champions Good-to-Gold, mais pour le coaching et le feedback nous avons également en cours un pilote de coachs internes vers lesquels les team leaders peuvent revenir pour grandir en compétences d'accompagnement de leurs équipes. Mais également pour toutes les équipes qui sont en prise d'autonomie, ce qu'on appelle les Good-to-Gold teams, là il y a aussi une communauté de navigateurs qui accompagne aussi les différents team leaders pour que les prises d'autonomie se fassent. Donc il y a vraiment réellement des communautés de support qui viennent apporter le complément nécessaire pour faire le mile supplémentaire pour chacun de ces team leaders. Il reste que par rapport à la culture, certains éléments restent reliés à certaines convictions. Donc, il y a certaines convictions qu'on ne peut pas lever pour autant. Mais, ce qu'on voit c'est qu'il y a un réel appétit pour ces concepts qui font vraiment sens dans l'entreprise.

Donc, c'est une courbe décroissante au niveau de la résistance ?

- Oui, mais à chaque fois qu'on amène du changement, il y a de la résistance. Ça fait partie de ça. Si on ne l'interroge pas alors il y a peu de chance que le changement puisse être adopté. Mais effectivement, on s'aperçoit qu'au niveau des concepts, en fonction du déploiement en fait, tout ça est venu par vagues successives, mais pour les concepts Good-to-Gold ce que l'on voit maintenant c'est qu'avant il y avait des gens qui ne connaissaient pas, ou qui voyaient des affiches et maintenant, ils sont conscients et même plus que conscients puisqu'ils se le sont appropriés. Ce qui, en soit, est un gain substantiel.

Il y a-t-il eu un ralentissement au niveau du travail des employés ? Par exemple, ils ne savent pas comment agir face à ce changement ou résistent à ce changement ?

- Pour ça en fait, d'abord les différents team leaders reçoivent ces jours de formations, mais ils sont accompagnés également par des séances de peer coaching. Mais, on ne parle pas de ralentissement, on parle de difficultés parfois à trouver du temps pour faire du coaching. On ne demande pas qu'ils deviennent des coachs. Ce qu'on leur demande, c'est qu'ils aient une attitude de coachs dans un premier temps, qu'ils facilitent en fait l'ouverture vers, de

nouveau, un esprit de croissance, à savoir de sortir de nos réflexions habituelles et de s'ouvrir à d'autres solutions possibles. Donc, le but de l'attitude coach est de favoriser ça. Donc ça, c'est quelque chose maintenant que certains ont compris qu'ils pouvaient faire, on the spot, dans un coin de machine à café, dans des discussions comme celles-là sans nécessairement mettre tout l'arsenal et la structure d'un coaching en place. Quand évidemment la chose devient plus difficile, plus complexe, quand les points sont plus délicats, alors là, il est peut-être nécessaire de pouvoir le faire, et là, en fait, on s'aperçoit que ça se met en place progressivement, mais il y a des réticences qui sont liés parfois au manque de temps, ou souvent, quand on dit manque de temps, c'est en fait « je ne vois pas comment je peux faire ». Donc via cet accompagnement, ils peuvent se tourner vers nous pour grandir dans leurs pratiques, mais ça reste évidemment un point d'attention. Mais, ralentissement, je ne dirais pas.

Est-ce que vous avez mis en place des procédures pour faire accepter le changement avant qu'il ne soit mis en place et est-ce que vous avez mis en place des procédures après pour qu'il continue ?

- Alors ça dépend des différentes initiatives, mais oui, il y avait cela. Pour chacune d'entre elles, il y a toujours eu une analyse préalable de la situation courante, et de ce vers quoi on voulait évoluer. Et au-delà de ce diagnostic-là, voir quelles étaient les actions les plus adéquates à mettre en place. Donc, quand on commence à engager des personnes sur la voie du changement, il y a toujours ce qu'on appelle un espèce de zero measurement qui est pris, il y a quelques temps plus tard, généralement un an plus tard, on reprend en fait une autre image et on voit les évolutions. Et en fonction de ça, les actions correctives à prendre. Ca répond à votre question ?

Oui, mais avant est-ce que vous avez mis en place certains concepts, certaines procédures pour essayer de prévenir de manière progressive le changement ?

- Oui, c'est-à-dire de ne pas le présenter comme un fait accompli, c'est ça que vous voulez dire ? Oui, bien sûr. Il est toujours cadré en fiat. Donc pour les initiatives qui ont été lancées, je songe notamment aux Good-to-Gold teams, il y a toujours eu des phases pilotes pour voir dans quelle mesure les concepts auxquels on pense ont du sens pour les acteurs du changement et ceux qui vont en fait le vivre. Donc en fonction de ça, on prend nos learnings et on adapte et ça permet effectivement qu'au moment du déploiement, ça ait tout son sens vis-à-vis des personnes qui vont vivre ce changement.

Ici, vous êtes à 3 ans et vous prévoyez 6 ans ?

- Prévoir ? Non, c'est une transformation, donc on n'est pas dans du delivery. Dans une transformation, il y a une part d'incertitude, surtout pour des changements de cette nature-là. Donc en règle générale, ce que disent les experts et les sociétés externes, c'est que c'est un trajet qui, fonction de l'organisation, peut prendre, 4, 5, 6, parfois 7 ans. Donc là, pour l'heure, la première année a été surtout une année de sensibilisation et de mise en contact avec les principes Good-to-Gold et les tendances à venir. L'année suivante a surtout été l'année du coaching et du feedback. C'est une mise en pratique beaucoup plus complexe parce qu'elle suppose évidemment des skills. Et alors, il y a toutes les Good-to-Gold teams qui viennent cette année ici avec évidemment une volonté d'enrichir nos modes collaboratifs. C'est quelque chose qui est beaucoup plus transversal et qui va donc prendre du temps.

J'avais notamment parlé aussi avec Nathalie Werbrouck qui m'avait expliqué les Good-to-Gold teams et qui me disait que ça allait encore prendre du temps. Et justement, en parlant avec elle, elle me disait qu'elle voyait que la motivation et l'implication de certains diminuaient. Est-ce que vous avez mis en place quelque chose pour essayer de garder cette motivation et cette implication ?

- Oui. Le mois prochain, puisque comme je l'ai expliqué, il y a plusieurs communautés de support en fonction des différentes propositions. Le mois prochain, il y a un évènement qui va les rassembler toutes, où on va mettre de nouveau en perspective tout ce qui est mis en place pour le changement. Il y a eu aussi la demande de pouvoir faire un refresh de tous ces concepts. Donc eux, ils vont être de nouveau réactivés sur ces concepts-là, qu'ils maîtrisent très bien sachant que certains ont quitté la communauté et d'autres sont rentrés. Donc, quitter n'est pas le mot le plus adéquat, mais ils sont moins actifs, mais restent également des ambassadeurs puisque latents dans l'entreprise. Mais d'autres les ont rejoint, donc on va réactiver les concepts. Mais, il y a également une communauté de facilitateurs du coaching et du feedback et une communauté des navigateurs des Good-to-Gold teams, le but c'est de les mettre, cette fois-ci, tous ensemble, de présenter de nouveau l'état de progrès de la culture, de ce qui sera encore attendu d'eux dans les semaines, les mois et les années à venir. Le but est de pouvoir recristalliser en fait l'effort et le progrès en les mettant à bord. Mais, ils restent effectivement régulièrement actionnés au travers d'initiatives qui sont lancées sur une base mensuelle de toute façon. Ca c'est une chose sur le plan du programme lui-même. Mais également chacune de ces communautés de champions ont leur propre master champion qui se trouve dans chacune des BU en fait et qui continue à activer, sur

base d'initiatives qu'ils prennent eux-mêmes, sans qu'il n'y ait nécessairement une volonté de concertation à un niveau plus élevé puisque là, la prise d'autonomie est complète, et de faire évoluer en fonction des besoins qu'ils voient dans leur propre BU.

Est-ce que vous aussi vous avez remarqué une certaine baisse de motivation en règle générale au niveau des employés, de vos collègues, etc ?

- C'est quelque chose que l'on doit remesurer mais au niveau du speak up, c'est-à-dire notre survey interne pour les employés. Oui, il y a un certain nombre de choses sur lesquelles on doit revenir et travailler, pas nécessairement liées à la motivation mais sur notre mode collaboratif par exemple.

Est-ce qu'il y a des rapports de pouvoir par rapport à la hiérarchie, comme c'est assez top down ou est-ce que c'est aussi plutôt collaboratif ?

- C'est variable. Il y a des supporters de la première heure sur la culture et puis d'autres qui, en étant en contact et en voyant les résultats que la culture peut amener (on pense notamment aux Good-to-Gold teams), et ce qui c'est produit au niveau de nos shops chez CBU, les effets positifs que ça a, on gagne, en fait, aussi en confiance et donc on retrouve de plus en plus d'ambassadeurs.

Donc, il y a un pouvoir plutôt implicite pour faire passer l'information et les différents concepts ?

- Oui tout à fait, des ambassadeurs clairement.

Est-ce que vous avez des enjeux déjà définis pour les années à venir ?

- Oui il y en a clairement. Donc, au-delà des Good-to-Gold teams, il y a comment cette entreprise peut mieux travailler de manière transversale, collaborée surtout. Donc, ça suppose de comment on sort d'une entreprise qui a vécu selon des structures très hiérarchiques vers un modèle qui est plus matriciel.

Est-ce que la définition de la culture correspond à la réalité ou il y a-t-il quelques adaptations en pratique ?

- Le but c'est qu'on puisse effectivement observer davantage de prise d'autonomie, de prise de responsabilité, de collaboration entre collègues qui sont en fait au cœur de nos valeurs et qui sont déclinées au travers de nos concepts Good-to-Gold. Oui, ça ce sont nos indicateurs que les choses se mettent en place sur ce plan-là et qui nous permettent également de gagner également en croissance. Et là, il y a des mesures qui sont prises sur chacune des

initiatives. De nouveau, on n'est pas dans des choses qui sont liées à du déploiement d'une nouvelle infrastructure. Donc, ça se fait de survey en survey.

Quel est le progrès majeur que vous pouvez identifier grâce à cette nouvelle culture ?

- Evidemment, la culture contribue à ce gain en croissance.

Existe-t-il d'autres progrès que cette croissance ?

- Au lieu de la croissance, on peut imaginer qu'avec l'état d'esprit qu'on souhaite mettre en place, il y ait à la fois une meilleure collaboration donc qu'il y ait un effet également de « meilleur être » au sein de cette entreprise.

Quels sont les avantages et les points plus négatifs de ce changement de culture ?

- Pour l'heure, je ne vois pas d'effets négatifs, que du contraire. En tout cas, quand j'ai l'occasion de pouvoir discuter avec nos champions ou avec les personnes qui ont été récemment mises en contact avec ces nouveaux principes, il y a un réel appétit. On essaye véritablement d'aller chaque fois plus loin donc pour le coaching et le feedback, c'était une formation qui était essentiellement donnée pour les team leaders. Mais lors de conférences qui étaient ouvertes en fait à toutes les personnes au sein de Proximus sur le sujet, on sentait un réel appétit de se dire mais nous en tant qu'employés qui ne sommes pas team leader, on souhaiterait aussi pouvoir savoir un peu plus comment faire, notamment donner du feedback correct ou se coacher entre nous parce que ça a du sens pour nous, qu'est-ce que vous faites pour ça ? Alors maintenant, on fait évoluer non pas la proposition dans le portfolio lui-même, mais on va commencer à l'ouvrir à un public plus large. Tout cela demande du temps parce qu'on ne peut pas tout déployer d'un coup. Et donc ce sont des effets positifs qui prennent du temps pour s'installer parce qu'effectivement la sensibilisation va s'accroissant. Mais ce qui me frappe à chaque fois, c'est que ce qui est proposé, il y a un réel appétit pour ça, parce que ça a réellement du sens. Les gens souhaitent prendre plus d'autonomie. Les gens souhaitent pouvoir collaborer de manière beaucoup plus efficace entre eux. Et l'échange de feedback reste absolument clé, et on voit les effets que cela donne autour de soi, très positif.

3) Interview n°3 : B.C.

Informations générales

- Quelle est votre fonction ?

Learning and development consultant. Je pense même que c'est strategic. Chez BCU, oui et non. BCU, c'est un peu le nom de marque de nos formations internes, mais dans la cellule leadership development center. On a une cellule formation fonctionnelle, et donc c'est tout ce qui est leadership dans le sens très large.

- Quelle est votre expérience dans l'entreprise ? Ca fait longtemps que vous travaillez ici ?

J'ai commencé Juin 2000, donc ça va faire 16 ans. J'ai toujours travaillé en ressources humaines. J'ai commencé par recrutements, career development. Puis j'ai travaillé un peu plus conceptuel sur tout ce qui était competencies management. Et puis, j'ai fait le pas vers tout ce qui est formations et développement.

Nature et impacts du changement

- Quels changements percevez-vous dans l'entreprise ? Quels sont les plus gros changements que vous apercevez en ce moment ?

Que je constate déjà aujourd'hui ? Je pense la fierté, la fierté de faire partie de Proximus. Et quand même, avoir confiance qu'on peut réaliser des choses. Je pense qu'il y a x années, il y avait un genre de défaitisme. On n'y croyait plus. On n'était pas très fier de dire « je travaille chez Belgacom ». Donc maintenant, je pense que ça c'est le plus grand changement. Peut-être, concrètement en interne, je pense qu'on essaye d'être plus innovateur. Et, on l'était déjà avant, mais qu'il y a plus une vision qui permet que les choses soient plus liées. Avant, on travaillait plus dans notre petit coin et maintenant, je pense qu'on a plus un but devant nous.

- Et donc ceci est dû au changement de culture « Good-to-Gold » ?

Oui tout à fait. C'est pour une grande partie dû au changement de CEO. Surtout la partie être fier, y croire. Et c'est-à-dire, qu'avec le Good-to-Gold, là on a réfléchi si on veut que ce sentiment persiste, il faut qu'on change aussi la culture et comment on s'organise, comment on travaille ensemble. Là, le plus grand changement, c'est qu'on peut en parler. Good-to-Gold a permis qu'on puisse en parler. On a un langage commun, un but commun et on peut en parler. On peut s'adresser en disant « ça, ce n'est pas très Good-to-Gold, essayons d'être un peu plus Good-to-Gold ». Et là, il y a différents concepts qu'on utilise pour indiquer ce qu'on peut, et l'autre comprend beaucoup plus vite vers quoi on veut aller, via ces concepts communs.

- Quel a été l'impact de ce changement culturel sur votre travail quotidien ?

Pour tout ce qui est leadership development, oui. Parce qu'avant, c'était pas si extrême, mais c'était plutôt une bataille de convaincre les gens que le leadership est important, que si on veut réaliser

quelque chose, si on veut faire la différence, c'est avec le leadership de chacun, en tant que team leader, mais aussi en tant que leadership personnel, se gérer soi-même. On avait quelques personnes qui y croyaient, et on travaillait beaucoup pour eux, mais il y en avait d'autres pour qui ça ne travaillait pas du tout. On ne faisait pas des programmes à long terme. Depuis qu'on a commencé à travailler sur ce changement de culture, le leadership fait partie de la stratégie de Proximus. Il y a un genre de « temple de Dominique » avec les priorités où tout ce qui est leadership et cultural change avec coaching et feedback fait partie de la stratégie de Proximus. Donc concrètement, ce que ça veut dire, c'est qu'on a plus le sentiment de contribuer à l'entreprise, aux résultats de l'entreprise. Tandis qu'avant, on était content que quelques personnes soient intéressées par le développement du leadership.

- Quel a été l'impact sur l'organisation ainsi que sur la dynamique de votre équipe ?

Avec ce qu'on fait maintenant, on est beaucoup plus visibles qu'avant. Donc, ça fait qu'on est fiers que notre travail soit vu et apprécié. Ça, ça a quand même changé. Ce qui est venu aussi avec, c'est qu'il y a plus de pression. On est plus visibles, on est plus centraux, donc on travaille plus.

- Quel a été/ est l'impact sur l'entreprise? Est-il juste interne ou externe aussi?

Je le vois moins comme je travaille dans une fonction de support. Mais maintenant, quand tu dis « je travaille chez Proximus », on veut directement savoir « tiens et c'est comment depuis que Dominique Leroy est là ? ». Je pense qu'on est toujours vu comme une entreprise stable, une organisation qui est là pour rester. Je pense qu'on nous voit quand même comme une entreprise qui vient avec des nouveautés.

- Oui, donc ça a contribué à une meilleure image pour l'entreprise ?

Oui, tout à fait. Par exemple aussi, dans notre métier, on a pas mal de bureaux, de formations, de consulting qui veulent travailler avec nous parce qu'ils sont curieux. Oui, ils veulent participer à tout ça. Oui, on doit moins se vendre.

- Comment ce changement a-t-il été décidé ? La décision a-t-elle été prise au niveau top ?

Oui, quand même. Ça a été décidé quand Didier Bellens était toujours là. C'est lui qui a soutenu le Good-to-Gold au début. Mais, il faut dire que l'idée est venue de Dominique Leroy. Elle est arrivée en tant que VP Sales et elle a amené le concept de Good-to-Gold. Je pense que Didier Bellens était persuadé qu'on avait besoin de quelque chose pour se distinguer. Parce qu'à ce moment-là, on avait fait tout ce qu'on devait faire pour être au top, mais au niveau des produits, services, stratégie, on offrait la même chose que les concurrents. Et en plus, on avait notre bagage historique avec nous. L'idée est venue avec Dominique Leroy, elle l'a amenée avec elle.

- Ce changement a donc été décidé pour se différencier des concurrents ?

Oui, ce changement a commencé il y a bien plus longtemps qu'il y a trois, quatre ans. Quand j'ai commencé en 2000, il y avait déjà un certain changement qui avait lieu. Mais c'était d'abord « fix the basics », et puis on est arrivés à un moment où on s'est rendu compte que la culture n'a pas évolué avec. Chez certaines personnes, oui, mais la culture d'entreprise chez quelques individus, même pas mal d'individus oui, mais l'entièreté de la culture n'avait pas changé. C'était un changement qui a connu plusieurs étapes et qui en connaîtra certainement d'autres.

- A-t-elle été prise uniquement en interne ou a-t-on consulté des personnes externes ?

Des consultants vous ont-ils aidé à mettre en place ce changement ?

Oui, donc la méthodologie Good-to-Gold, c'est une méthodologie où une entreprise externe nous a soutenu. Donc, ils nous ont expliqué comment un changement de culture fonctionne. On a choisi avec eux nos priorités et puis eux, ils ont formé, à l'époque c'était une équipe de dix Good-to-Gold facilitators. Pour que eux puissent donner par après cette formation ou workshop à tous les managers de l'entreprise. Mais donc, on avait un support externe, mais on a choisi de le faire via des gens internes. Et ça, ça a été une partie du succès. Si les externes avaient donné toutes les interventions, on n'aurait pas eu le même impact. Eux, ils sont restés pour deux étapes Good-to-Gold et la stratégie Fit for Growth. Et puis, quand on est arrivé au « coaching et feedback », coaching et feedback, c'est plutôt comment on va maintenant faire. Le Good-to-Gold et le Fit for Growth, c'est plutôt le quoi. Là, on a changé de partenaire externe parce qu'eux n'avaient pas d'expertise concernant tout ce qui était coaching et feedback, donc on a changé de partenaire externe. Mais là, on a de nouveau sélectionné cinquante nouvelles personnes pour qu'elles deviennent à nouveau des facilitateurs internes. Donc ça, c'est un peu le fil rouge.

- Est-ce que ce changement a plus impacté certains départements/certaines personnes que d'autres ?

Oui, certainement. Et tout simplement dû au fait que si le management du département ou de la division y croit. Donc là, on voit que le changement se déroule plus vite. Et/ou le département où il y a des facilitateurs qui prennent vraiment leur rôle de manière active en tant qu'ambassadeurs. Donc ils ont d'abord joué le rôle de facilitateurs, mais dans leur département, ils prennent certaines initiatives, ils partagent le message, ils donnent du feedback. Donc là, on voit que ça va plus vite que d'autres. Donc on est à des vitesses différentes, mais on a déjà vu des divisions qui au début n'étaient pas du tout dans le bain, mais qui entre temps se sont rattrapées. Je ne pense pas qu'on ait d'endroits où personne n'est conscient. Mais on a différentes vitesses, ça c'est clair. Mais ça n'est pas grave. Il y a dix ans, on aurait voulu que tout le monde soit à la même vitesse, mais là, on a compris, et ça fait partie de la nouvelle culture aussi. On a un peu plus confiance dans le processus. On ne veut pas à tout prix tout en même temps.

Réactions face au changement

- Comment vous a été communiqué le changement?

Nous, dans notre cas, c'est différent parce qu'on était impliqués dès le début, parce qu'on était impliqués dans le développement du programme. Mais, la première communication vers tout le monde, c'était par une petite vidéo avec tous les membres de l'Executive Committee, donc Dominique Leroy et un ou deux « direct reports » et un ou deux en-dessous. Et donc eux, ils ont expliqué l'idée derrière, vers quoi ils voulaient aller. Donc ça c'était la première. Et c'était aussi une force. C'est peut-être aussi quelque chose qui a changé quand je repense à une des premières questions. C'est que dans la nouvelle culture, dans la nouvelle communication, tous ces messages sont intégrés. On revient toujours sur Good-to-Gold, donc depuis deux-trois ans, dans des communications de fin d'année, ou même quand on a les résultats au mois de février, quand on lance la cascade de stratégie chaque année, le Good-to-Gold en fait toujours partie. Ou même dans des petites communications, on essaye de faire un lien avec Good-to-Gold. Donc ça, ça a vraiment changé.

Pour Good-to-Gold, c'était étape par étape mais pour coaching et feedback pour le grand public l'année passée, ça a été lancé par une semaine coaching et feedback. Il y a des workshops, il y a des petits stands en bas dans l'atrium, des stands d'information, de petits jeux. Ils pouvaient s'inscrire pour des petits coachings. Donc là, on a lancé ça de manière formelle et ludique.

- Et vous, comme votre département était directement impliqué, il vous a été communiqué de manière différente ?

Oui, nous c'était au moment où Dominique est arrivée. On nous a dit que « Dominique croit vraiment en tout ce qui est cultural change. Elle connaît une entreprise externe qui fait ça. Il faut les rencontrer ». Et on les a rencontrés. Oui, donc là, c'était plutôt une communication travail plutôt qu'une communication officielle.

- Quelle a été votre première réaction face à cette décision de changement?

J'étais contente que le cultural change soit sur l'agenda comme un topic aussi valable qu'un topic purement business. J'étais un peu sceptique. J'avais dit qu'on avait déjà des personnes qui étaient dans une nouvelle culture, un nouveau mindset, dont je faisais partie puisque je suis arrivée en 2000 et je n'ai jamais connu vraiment l'ancien Belgacom RTT. Il y avait certains des concepts Good-to-Gold où je me suis dit « mais mon dieu, est-ce que ça va vraiment faire la différence ? Est-ce que les gens ne le font déjà pas ? ». Pour moi, ça paraissait tellement logique, mais là je m'étais trompée. Pour certaines personnes, ça n'était pas tout à fait nouveau, mais le fait qu'on parlait tous de la même chose, ça a eu son impact.

- Avez-vous été consultée avant ce changement ou vous a-t-il été imposé?

Là c'était quand même assez clair et directif. C'était avec cette entreprise externe qu'il fallait travailler et pas une autre. Pour nous, c'était quelque chose qui était assez difficile parce qu'avant comme on ne s'occupait pas vraiment de ce qu'on faisait, on faisait des bonnes choses, mais sans grande visibilité, on faisait ce qu'on voulait. Et là, c'est vrai que pour nous c'était un changement. C'était beaucoup plus top-down, corporate et au début, on avait moins d'input qu'avant. Mais là, je pense qu'on a du construire cette confiance, et pour la deuxième partie, et surtout pour la partie coaching et feedback, on a eu beaucoup plus de liberté. C'est quand même de nouveau Dominique qui est venue avec le partenaire, mais avec ce partenaire on avait beaucoup plus de liberté pour définir l'approche.

- Quels ont été vos différents ressentis par rapport à ce changement (avant/pendant/après)?

Avant, comme j'avais dit, est-ce que c'est avec ces concepts si simples qu'on va pouvoir changer quelque chose? Est-ce qu'on n'a pas besoin de quelque chose de beaucoup plus complexe? C'était une de nos pitfalls avant, qu'on rendait les choses trop complexes. Donc ça, c'était avant. Pendant, c'était un sentiment de pouvoir contribuer à quelque chose. On était dans le changement. Maintenant, après, on ne peut pas vraiment dire après. Mais bon, on est déjà quand même plus loin dans le temps. C'est un sentiment d'avoir appris beaucoup de chose, de fierté qu'on ait pu réaliser ça, un peu d'inquiétude maintenant que, on n'y est pas encore. La première euphorie est partie maintenant. Et maintenant, on doit maintenir le travail. On n'est pas seuls, ça c'est clair. Mais, c'est quand même une phase un peu plus difficile, la nouveauté est partie. Mais, il y a encore du boulot.

- Est-ce que vous avez rencontré une certaine résistance au changement? Il y a-t-il des gens qui ont résisté à ce changement?

Je pense, que comme ça venait du top et que vite après c'est Dominique qui est devenue CEO, il n'y avait pas de résistance dans le sens ouvert. Encore aujourd'hui, mais surtout à ce moment-là, Dominique était tellement « hot », qu'on n'allait pas dire de manière publique « je n'y crois pas ». Mais, avant on avait des départements, des divisions, des business units qui ne croyaient pas au leadership. Et on ne les voyait jamais. Ici, c'était plutôt des individus qui n'y croyaient pas, et qui n'y croient toujours pas, mais ils deviennent quand même de plus en plus isolés. Et puis, on a eu des gens qui croyaient au changement, et ça je pense que c'était pour la plupart des gens, mais pour qui tout n'était pas évident qui disaient « ici au niveau rationnel, j'y crois et même au niveau émotionnel, je veux m'investir ». Mais une fois qu'on s'y lance, on rencontre quand même encore pas mal de difficultés. On a eu encore dernièrement, on retourne un peu en arrière.

- Il y a-t-il eu un ralentissement dans le travail des employés ? Est-ce que ce changement a impacté la manière de travailler des employés ?

Je pense que oui, mais je pense que tout le monde travaille plus qu'il y a cinq ans. Comme on y croit plus, on pense qu'on peut réaliser plus, on s'investit plus. Il n'y a peut-être pas de ralentissements mais de la frustration. Maintenant, on sait indiquer ce qui ne va pas, on est conscients et on est encore parfois confrontés avec le fait qu'on n'y est pas encore. Donc je ne pense pas que ça ait ralenti des choses, mais on doit quand même faire attention. Il y a des gens pour qui c'est devenu trop parfois. On demande de trop, trop vite.

Actions pour faciliter l'acceptation et l'implémentation du changement

- Quelles ont été les actions mises en place afin de faire accepter ce changement ?

Oui, donc on a eu à chaque fois des workshops de base. Mais autour de ça, on a fait beaucoup de communication, ce qu'on ne faisait pas avant. Chaque mois, il y avait un thème Good-to-Gold et on demandait aux team leaders d'en parler dans leur équipe et de voir « tiens qu'est-ce qui vous motive, qu'est-ce qui vous fait peur ? ». Il y avait beaucoup de communication autour. On invite les gens à en parler en équipe. Et puis le coaching et feedback comme c'est le « comment », là-dedans on essaye quand même d'armer nos team leaders pour qu'ils puissent aider leur gens, les soutenir, les faire évoluer. On a fait dans le passé, quand on avait un changement, on avait des cours dans le style « comment gérer un changement ? », « comment gérer la résistance ? ». Et ça, on n'a pas fait cette fois-ci parce que ça ne marchait pas dans le passé, donc ça on n'a plus refait. Maintenant, ça ne marchait pas, les gens avaient déjà une certaine base. Il n'y a pas vraiment eu de changement au niveau de la population des team leaders et donc ils ont déjà tous connu ces workshops d'il y a dix ans. Donc, il y avait déjà cette base. On a instauré une fonction qui s'appelle « team leader consultant ». Les cas difficiles arrivent chez eux. Et eux, supportent le team leader dans tout ça. Ils ont suivi coaching et feedback aussi. On les a impliqués dans tout ça.

- Avez-vous fait appel à une aide extérieure afin de vous aider à faciliter ce changement ? (appel à des consultants) Pourquoi ? Et si oui, lesquels ?

Non, il y avait des consultants externes qui nous supportaient. Mais pour toute l'entreprise c'était via les facilitateurs. J'ai encore oublié quelque chose, à côté des facilitateurs, et peut-être que eux aident quand même aussi à la résistance, dans chaque division, on a des Good-to-Gold champions qui dans leur équipe doivent jouer le rôle de change agent. Ils doivent être le baromètre de « tiens qu'est-ce qui se passe ici ? », « qu'est-ce qu'on peut faire pour les soutenir ? ». Et aujourd'hui, on en a, à peu près, 200. Tous les six mois, on les rassemble pour une demi-journée où on donne parfois une

présentation avec un peu de contenu, parfois des workshops où ils peuvent échanger des expériences.

- Quelles ont été les procédures mises en place avant/pendant/après pour faire accepter ce changement ?

La procédure pendant, c'est les champions. Une des procédures c'est aussi que pour Good-to-Gold, on avait chaque mois un thème avec une vidéo qui expliquait le thème avec un petit scénario qui expliquait comment en parler dans l'équipe. Maintenant, avec coaching et feedback, on a un peu diminué la cadence, parce que les gens disaient « c'est beaucoup ». Maintenant, tous les deux mois on a des exercices coaching et feedback en équipe sur l'écoute, se donner du feedback positif, aussi avec une petite vidéo, avec un scénario. Donc ça c'est un processus qui est en place depuis maintenant deux ans et que les gens apprécient. On l'avait fait pour Good-to-Gold et puis pour coaching et feedback on ne l'a pas directement fait. Et les gens étaient demandeurs.

- Et avant de mettre en place le changement, est-ce qu'il y a eu des choses qui ont été mises en place pour faciliter l'acceptation du changement, une fois qu'il serait lancé et communiqué ?

Non. Parce que le changement n'est pas venu d'un coup. Ce n'est pas qu'on savait « à telle date, on démarre ». C'est venu petit à petit.

Etapes du changement :

- Quand le changement a-t-il commencé?

Il a commencé, je pense, si je me rappelle les premières sessions avec les top managers, non, avec l'Exco, c'était en août 2012. Donc ça va faire quatre ans cette année. Puis le top management, c'était décembre-janvier 2012-2013. Et vers la grande population, ça a pris un peu de temps, c'était en septembre 2013. Donc pour la grande population, je pense que ça a démarré en septembre 2013.

- Avez-vous rencontré des obstacles financiers ou législatifs durant l'implémentation du changement ?

Non, comme c'est au niveau de la culture, ça ne touche pas heureusement aux choses juridiques.

Les processus d'implication et de motivation des équipes dans le changement:

- Qu'est-ce qui a été mis en place pour garder la motivation et l'implication des employés comme on disait notamment avant que maintenant l'euphorie était un peu passée?

On relance les concepts de Good-to-Gold tous les deux mois de manière ludique. Le mois passé, c'était un simple quizz pour tester leurs connaissances. Le mois prochain, ça va être un concours de photos. Ils peuvent faire des photos d'un des concepts et ce qu'ils représentent. Donc ça, on le fait pour relancer Good-to-Gold, pour coaching et feedback on est encore dedans, et on est en train de réfléchir. On a encore un brainstorm de prévu. Comme je l'ai dit, dans les communications, ça en fait toujours partie. Mais bon, les gens se sont habitués. On doit venir avec quelque chose.

- Avez-vous ressenti une baisse de motivation de votre part ou de celle de vos collègues?

Pas de manière significative. Il y a toujours des jours ou des semaines où c'est un peu plus bas, mais je pense qu'on y croit toujours.

Rôle de la hiérarchie (pouvoir) et sensemaking dans le processus de changement:

- Est-ce que vous ressentez encore fort la hiérarchie? Est-ce que c'est encore fort top-down ?

Oui, on le sent toujours. Certainement moins, mais on le sent toujours. On n'est pas encore au niveau du changement où on peut dire : « ça c'est du passé ». C'est plutôt « on est conscients, on fait déjà mieux », mais on retombe encore dans nos anciennes habitudes. Et il y a des divisions où c'est déjà moins. Il y a même une business unit où le dernier chef a adapté sa structure donc il y a des couches en moins. C'est maintenant la prochaine étape : « high performing organization », c'est un des prochaines étapes. C'est reconstruire l'organisation, la structure en fonction de la nouvelle culture. Donc la hiérarchie, on la sent encore dans tout ce qui est procédures, puisqu'elle est encore là. Il y a encore les niveaux. Je pense que maintenant, il y a certainement des directeurs, des head off, qui sont beaucoup plus accessibles qu'avant et il y en a d'autres où ça n'est pas encore le cas.

- Pour vous, au jour d'aujourd'hui, le changement est-il plutôt positif ?

Oui, on est sur la bonne voie. On ne peut pas dire qu'on a essayé quelque chose et que ça n'a pas marché, non. On est sur la bonne voie, mais on n'y est pas encore.

- Quels sont les enjeux pour les années futures ?

C'est surtout ne pas retomber dans ses anciennes habitudes. C'est un peu comme quand on fume et qu'on arrête de fumer, il y a toute une période « ok je ne fume plus », et puis après l'envie revient. Je pense qu'on est à peu près dans une période comme ça. Là, on doit faire attention c'est clair. Oui, structurellement, ça doit suivre maintenant. C'est un des prochains défis aussi. Un des défis aussi, c'est qu'humainement, on a tous plus de travail. Et un être humain ne peut prendre que ce qu'il peut prendre. Il faut quand même faire attention à ça, et ne pas perdre des gens-là. Retrouver une balance peut-être, je ne sais pas si c'est possible. Ce qui reste difficile, c'est la manière dont on collabore, qui a avoir avec la hiérarchie. Comme tout est structuré, assez formel, et comme ces

barrières ne sont pas encore enlevées de manière structurelle, on retombe encore dedans. Mais donc avec la nouvelle étape « high performing organization », on va enlever ça.

Effets/résultats de ce changement

- Est-ce que la définition de la culture correspond à la réalité ou il y a-t-il quelques adaptations en pratique ?

On sent un changement et en tout cas, ça va dans cette direction-là. Ce n'est pas que c'est devenu soudainement autre chose, qu'on a laissé tomber des choses, mais on n'y est pas encore.

- Quels sont les différents avantages et désavantages de ce changement?

Je pense que c'est ce sentiment de fierté, on a quand même sous-estimé ça, qui fait que les gens sont prêts à s'investir plus. Le fait qu'on peut en parler maintenant, on a un langage commun de concepts. De quand quelqu'un dit par exemple « Be here now », tout le monde sait ce que ça veut dire. Un des grands avantages aussi, c'est que c'est intégré. Ça va du top jusqu'en bas. Un désavantage, comme je l'avais dit, c'est jusqu'où est-ce qu'on peut amener les gens ? Jusqu'où est-ce qu'ils peuvent aller ? Il y avait de la place encore pour travailler un peu plus, mais maintenant, on est quand même aux limites. Donc, il faut faire attention à ça. Un autre désavantage, c'est que c'est un changement culturel qui prend du temps et donc cet aspect de temps, on nous a toujours dit sept ans, donc on n'est même pas encore à la moitié, on va devoir persévérer. Il y aura certainement des changements de personnes, de certaines positions. Donc une des inquiétudes concerne la continuité.

- Avez-vous l'impression que l'entreprise est plus efficace suite à ce changement?

Je pense quand même oui. On s'est quand même améliorés en satisfaction client, on diminue le nombre de produits et de services. On simplifie les choses. On a plus l'esprit « Can do ». Donc oui, je pense qu'on avance.

- Quels progrès pouvez-vous remarquer grâce à cette nouvelle culture?

Si on veut faire une différence, et on devait faire une différence, on devait retourner vers la croissance. Ça faisait quelques années que ça diminuait, donc Dominique voulait de nouveau augmenter au niveau des résultats au courant 2016. Et pour la première fois, on a augmenté dans les chiffres fin 2015. Je sais que maintenant on est déjà un peu redescendu, donc comme je l'ai dit, c'est la continuité. Et on ne peut pas dire, « ok maintenant c'est lancé ». Non, on aura encore des moments où ça va de nouveau baisser. Mais, les résultats suivent.

4) Interview n°4 : Y.C.

Informations générales

- Quelle est votre fonction ?

Contact Centre Manager. Je suis responsable du centre d'appels. C'est Front Office Sales, c'est un centre qui prend les appels à vocation commerciale.

- Quelle est votre expérience dans l'entreprise ? Ça fait longtemps que vous travaillez ici ?

Une petite trentaine d'années.

- Vous avez toujours travaillé ici, au sein du Call Center ?

Non, mais ça fait plus ou moins vingt ans que je suis dans l'environnement des call centers, avec différentes fonctions. J'ai travaillé ici, j'ai travaillé en staff aussi, mais toujours au niveau des contact centers. Et puis alors, j'ai eu des fonctions de projet à Namur, mais toujours dans l'environnement Contact Center.

Nature et impacts du changement

- Quels changements percevez-vous dans l'entreprise ? Quels sont les plus gros changements que vous apercevez en ce moment ?

Vous posez ça par rapport aux six derniers mois ? Par rapport aux cinq dernières années ?

- Non, quels sont les changements que vous apercevez à l'heure actuelle ?

On va dire, sur les deux dernières années parce que le changement de culture est quand même initié depuis que Dominique Leroy est là. Enfin, il y a, en tout cas, un changement important depuis que Dominique Leroy est là. Une culture de la responsabilité, certainement. Je pense qu'on responsabilise beaucoup plus, même les opérateurs. C'est une démarche qui est assez nouvelle parce qu'on avait un environnement qui était fort verrouillé, fort cadenassé, en tout cas beaucoup d'instructions qui venaient top-down. Et ici, maintenant, on essaye vraiment de développer, notamment au travers de Good-to-Gold, cette responsabilité de chacun, le fait de collaborer davantage. Travailler beaucoup moins en silos. Ça c'était déjà initié à l'époque de Didier Bellens, donc c'est un petit peu plus vieux, mais c'est encore renforcé, Good-to-Gold poursuit certainement ce travail-là. Donc, essayer que chacun ne regarde pas dans son domaine d'activité, dans sa division, mais voit ce que son action a comme impact dans tout le processus de livraison pour le client. Enfin, quand je dis livraison de services, c'est être au service du client en général.

- Quel a été l'impact de ce changement culturel sur votre travail quotidien ?

Nous on est vraiment au centre. On nous demande de recevoir les clients, leurs appels à la fois sur la partie billing et à la fois sur la partie commerciale (demande d'informations produits et services et puis de vendre dessus). Donc, on est en relation à la fois avec les services financiers, avec les services techniques. On dépend aussi du marketing, donc on est vraiment au centre d'une démarche vers nos clients. Donc forcément, on est à la fois nous, dépendants des autres, mais les autres dépendent

aussi de notre travail. Donc, renforcer la collaboration et la responsabilité, ça a un impact sur notre travail. Pour nous, oui, parce que c'est un processus qui est toujours en cours, ça va donner plus de responsabilités à nos opérateurs. Mais d'un autre côté, ça va nous aider aussi à simplifier certaines procédures, à avoir de meilleurs contacts avec d'autres divisions. On espère avoir vraiment un cheminement qui soit linéaire pour le client, qu'on ait de moins en moins de soucis dans le processus end-to-end.

- Quel a été l'impact sur l'organisation ainsi que sur la dynamique de votre équipe ?

Sur la dynamique, je ne peux pas encore le mesurer parce qu'on est toujours dans une phase de changement. On l'a plutôt vu dans la perception. On fait des enquêtes, vous l'avez peut-être entendu parler de « Speak up », qui mesure, d'une part le bien-être, mais pour une part aussi, comment les personnes se sentent en termes d'efficacité dans leur travail et de collaboration. Et on a vu une progression. Donc par exemple au niveau de Liège, l'année dernière la progression était un peu moins fulgurante, mais il y a deux ans, l'enquête de fin 2014, on a vu vraiment une grosse progression. On sent en effet que les choses bougent, et que c'est perçu par nos collaborateurs. Donc ça, c'est important. De là à dire que la dynamique est différente, ce n'est pas encore tout à fait le cas, vous avez peut-être entendu parler de Good-to-Gold team, c'est en phase d'implémentation. J'ai deux équipes sur cinq qui travaillent comme ça, mais pas encore toutes. Donc, dans ces équipes-là, oui, là la dynamique a un peu changé, dans la manière dont on aborde les team meetings, dont on partage l'information, dont on va rechercher l'information vers d'autres services. Là, la dynamique a un peu évolué. Maintenant, pour les autres, c'est en cours.

- Quel a été/ est l'impact sur l'entreprise? Est-il juste interne ou externe aussi?

Au niveau de la satisfaction des clients, il y a différentes enquêtes de satisfaction client, par nous, notre satisfaction interne au niveau de FOS, elle est mesurée depuis très longtemps parce que c'est un service où on est en contact direct avec la clientèle, un peu comme les shops où ils ont aussi des « mystery shopper » etc., des enquêtes de satisfaction, donc nous c'est mesuré depuis très longtemps. Mais, en back office, on a aussi commencé à mesurer avec ce qu'on appelle les enquêtes « inspector », donc il y a vraiment différents types d'enquêtes de satisfaction clientèle qui sont créées au sein de l'entreprise, mais je n'ai pas les résultats. Je ne peux pas vous dire si ça a progressé dans tous les domaines. Mais, c'est clair que la customer satisfaction est de plus en plus un élément de base dans le travail de toutes les divisions, et ça, ça se sent. Et je pense, j'espère, que ça a un impact au niveau de nos clients. C'est le but que l'on recherche en tout cas.

- Est-ce que ce changement a plus impacté certains départements, certaines équipes ou certaines personnes que d'autres ?

Pour moi, ça a un impact au niveau de l'entièreté de l'entreprise. J'ai donné un exemple concret au niveau de la satisfaction client qui peut avoir un impact chez nous. Au niveau des back offices par exemple, on a complètement changé la manière de travailler sur les plaintes de nos clients. Avant, on avait un système qui était totalement anonyme. Le client avait bien un interlocuteur, il avait quelqu'un qui le recontactait pour donner le résultat de sa plainte, mais il n'avait pas les coordonnées de cette personne au-delà de cette conversation ou simplement de parfois de la lettre, du courrier, ou du mail qu'il recevait. Il n'y avait pas d'interaction possible. Donc, ce client, s'il n'était pas satisfait de la réponse, il revenait dans notre call centre, et parfois on repartait de zéro. Maintenant, la procédure a totalement changé et les personnes du back office sont responsables pour le suivi qu'elles ont donné à la plainte. Le client a le nom de la personne, peut revenir vers elle s'il n'est pas satisfait de la réponse qui lui a été apportée. Donc, ça veut dire que ces clients-là bien entendu, ne reviennent plus en direct chez nous. Ça, très concrètement, ça doit amener plus de clients satisfaits. Ça amène moins de trafic qui est inutile parce qu'un client qui revient parce que sa plainte n'a pas été bien traitée, c'est du temps perdu aussi pour nos collaborateurs. Ce ne sont pas des appels sur lesquels ils vont pouvoir vendre, donc ça a un impact direct.

- Selon vous, quelles ont été les raisons principales de ce changement ?

Je crois qu'il y a l'évolution du marché. C'est sûr que si on prend le marché belge, au niveau du nord du pays, Télénet est devenu le numéro un, donc nous on est challenger. Au sud, on a quand même VOO qui se développe très fort aussi donc, c'est sûr qu'il fallait apporter du changement vis-à-vis du monde extérieur, vis-à-vis de nos clients. Et en interne, il fallait aussi qu'on soit plus efficaces et que l'on puisse faire davantage de choses avec moins de personnel. Parce que c'est clair aussi que le but, on va vers une réduction des coûts donc on essaye de faire plus de choses avec autant de monde ou alors de faire autant de choses avec moins de monde. Et l'idéal étant peut-être d'arriver à faire les deux, c'est-à-dire, faire plus de choses, encore mieux servir nos clients en ayant une charge de coûts qui soit un petit peu inférieure ou nettement inférieure à ce qu'elle est maintenant. Et pour ça, il nous fallait être plus efficaces, augmenter la simplicité, et donc oui rendre chacun plus responsable et mieux collaborer.

Réactions face au changement

- Comment vous a été communiqué le changement?

De différentes manières. D'abord, des messages de la direction, c'est venu de Dominique Leroy et de l'ensemble de son staff. On a eu différents messages sur tout ce qui était Good-to-Gold. On avait des vidéos, on avait des exemples concrets, on avait des cations à faire en tem meetings à partager avec les opérateurs. Il y a une quand même une grosse stratégie de communication et qui était bien faite où on variait la manière dont on agissait, ce qui est important parce que quand on transmet un

message par mail ou par écrit pour tout le monde, à un moment, les personnes se lassent. Elles lisent ça entre deux appels et ça passe un peu inaperçu. Tandis que quand on en parle en team meeting, quand on consacre du temps dans les team meeting (ils ont un team meeting par semaine) cela a un plus grand impact. Il y a eu plusieurs team meeting où on leur parlait de la culture Good-to-Gold et du changement de culture. On essaye d'en parler beaucoup aussi. On a une réunion « speak up ». Donc, une fois par mois je vois un ambassadeur de chaque équipe qui vient avec différentes questions que l'équipe lui a transmises. Mais, il y a aussi une partie dans laquelle nous nous diffusons de l'information. Nous essayons de faire partager des informations qui viennent d'autres services, et donc on partage aussi des informations sur le changement de culture au sein des autres divisions. Une grosse stratégie de communication, par différents moyens, différentes méthodes. Les vidéos de quatre ou cinq minutes qui montrent que le top management de l'entreprise est impliqué dans ce changement, ça c'était une bonne méthode.

- Avez-vous été consulté avant ce changement ou vous a-t-il été imposé?

On ne nous a pas consultés dans le sens où on aurait dit « voilà, on veut changer la culture d'entreprise, comment pensez-vous que nous puissions y arriver ? ». Donc, dans ce sens-là, non. Maintenant, les enquêtes, et notamment l'enquête « Speak up », qui a lieu une fois par an, permettent de savoir quelles sont les attentes du personnel. Et donc, je pense que ça a pu avoir une influence sur la manière dont on a défini cette nouvelle culture, et ce vers quoi on voulait aller. Je crois aussi que Dominique Leroy va beaucoup sur le terrain. En tout cas, pour un CEO, elle est souvent présente. Elle essaye d'aller à la rencontre des personnes. Elle est encore venue à Liège récemment. Et donc, elle s'imprègne aussi de tout ce qu'elle voit sur le terrain. C'était aussi quelqu'un, quand elle a été nommée CEO, qui venait de l'intérieur de l'entreprise, donc qui connaissait quand même bien le mode de fonctionnement de l'entreprise. Et donc, de manière formelle, non, mais de manière informelle, je pense en effet qu'il y a beaucoup de choses qui sont remontées avant qu'on ne décide qu'elles étaient les priorités et comment on voulait faire ce changement.

- Quels ont été vos différents ressentis par rapport à ce changement (avant/pendant/après)?

Avant le changement, j'étais convaincu qu'il fallait qu'on évolue, ça, c'est certain. Pendant le changement, je trouve que les initiatives, la manière dont ça a été mené, présenté, c'était bien. Et franchement c'était bien préparé, c'était bien coordonné. Ça impliquait tout le monde d'un coup, donc toutes les divisions. On a eu des sessions, aussi de formations, de briefing où on était avec différents collègues d'autres services. On sentait vraiment que c'était un mouvement général à l'entreprise. C'est peut-être ce qui m'a marqué le plus, parce que j'ai déjà vécu quelques changements de culture dans l'entreprise, mais celui-ci on sentait qu'on voulait vraiment impliquer

tout le monde et que tout le monde soit concerné et pas avec un décalage où on s'occupe d'abord des canaux de vente, puis des techniciens, non. Ici, on a vraiment voulu que ça touche l'entièreté de l'entreprise, ce qui était logique par rapport au changement qu'on voulait induire. Je peux déjà parler un petit peu de l'après. Je vous ai donné un exemple concret avec ces plaintes qui sont résolues d'une autre manière, et ça nous apporte un plus. On met davantage de pilotes en place, on fait des essais pour voir tiens, comment est-ce qu'on peut améliorer, comment est-ce qu'on peut regrouper certaines catégories de personnes qui à un moment donné interviennent dans la chaîne du service à la clientèle pour que justement ça facilite le transit d'un ordre, d'une commande. Là où c'était parfois plus compliqué, parce qu'il y avait deux personnes qui dépendaient d'une division, trois qui dépendaient d'une autre, et aujourd'hui, je pense que c'est plus facile de faire le lien entre tout le monde. Pour donner un exemple concret, j'ai mon collègue du Front Office technique, donc qui a la même fonction que moi, mais pour tout ce qui est technique, qui est venu me voir il y a deux jours pour me dire qu'ils aimeraient bien faire un essai et savoir ce que j'en pense. Il proposait de mettre deux personnes de chez moi qui travailleraient à côté de deux personnes de chez lui, ce qui permettrait d'éviter les transferts parce que les clients se perdent parfois un petit peu. Ils appellent pour un problème technique, et ils arrivent ici, ou ils arrivent là alors qu'ils ont un problème technique. Et donc on a des transferts, ce qui est une perte de temps, perte d'argent, et ce n'est pas toujours très bon pour la confiance du client. Là, on va essayer de mettre en place quelque chose et voir si le fait de travailler de manière rapprochée permet de répondre tout de suite au client sans le transférer d'un service à l'autre. Donc, des initiatives comme celles-là, ça se multiplie. Je ne dis pas que ça n'existait pas avant mais en tout cas on voit que ça se fait plus facilement aujourd'hui.

- Et vous faites cela en interne ?

Moi, j'ai informé ma directrice hier en disant « voilà ce qu'on voudrait essayer, est-ce que tu penses que c'est une bonne idée ?, est-ce qu'on peut le faire ? ». Et donc les deux staffs aussi s'étaient déjà concertés donc chacun ne fait pas ça non plus dans son coin, sans prévenir sa ligne hiérarchique. Non, c'est coordonné, mais ça se met en place plus facilement.

- Est-ce que vous avez rencontré une certaine résistance au changement ? Il y a-t-il des gens qui ont résisté à ce changement ?

Oui, il y a toujours une résistance au changement. Les personnes parfois disent « mais pourquoi est-ce qu'on doit aller vers ça ?, on a déjà essayé de changer la culture cinq fois ». Il y a toujours des personnes qui sont un peu plus réfractaires. Mais, je vais dire qu'ici, peut-être justement parce qu'on a communiqué de façon intéressante et performante, j'ai moins ce sentiment que certains mettaient le frein à main.

- Et les trois équipes qui ne sont pas dans les Good-to-Gold teams, cela a-t-il un lien avec la résistance ?

Pas du tout. C'était un pilote. On a démarré avec deux équipes et il y a une troisième équipe. Donc, on a maintenant le feu vert pour continuer. J'ai eu une formation de nouveau avec Nathalie Werbrouck, il y a une quinzaine de jours et donc on a le « go » au niveau de FOS. Il y avait Bruges qui était en pilote où il y avait trois équipes et il y avait Liège où c'était deux équipes sur cinq. Et cette semaine-ci, il y a une troisième équipe qui a commencé à travailler comme ça. On est parti maintenant pour pouvoir lancer ça sur les cinq équipes de Liège, puis on va tourner et les autres centres vont suivre aussi.

Actions pour faciliter l'acceptation et l'implémentation du changement

- Face à cette résistance, quelles ont été les actions mises en place afin de faire accepter ce changement plus facilement?

C'est convaincre. C'est en parler. C'est essayer de savoir pourquoi les personnes pensent que ça ne sera pas utile. Il faut les écouter parce que c'est important de savoir ce qui freine et après ça on essaye de les convaincre. Et, je dois dire que ce n'est pas très compliqué parce qu'on voit des avancées positives donc forcément, ça aide.

- Avez-vous géré ça en interne ou avez-vous fait appel à une aide extérieure afin de vous aider à faciliter ce changement ? (appel à des consultants)

Nous, on a travaillé en interne. Quand nous avons eu nos formations au niveau du management, là il y avait une société externe qui travaillait avec les formateurs. Et encore quand on a eu le workshop avec Nathalie Werbrouck, il y avait une formatrice externe.

- Quelles ont été les procédures mises en place avant/pendant/après pour faire accepter ce changement plus facilement?

En interne, non. Je dirais que dans le centre on n'a pas spécialement du mettre en place des actions. Maintenant, c'est parfois simplement évoquer ce qui se fait dans le cadre du projet, dans le cadre du changement culturel. Je donne un exemple concret. On a une équipe qui travaille sur ce qu'on appelle « quality to grow ». Donc, c'est vraiment une équipe qui essaye de combler les lacunes en matière de communication entre les divisions, en matière de procédures qui seraient contradictoires entre certains canaux de vente, entre certaines divisions. Ça, c'est un exemple concret. Donc, quand on a des personnes qui disent « ça ne change rien, comment est-ce que vous allez faire pour implémenter ça ?, comment est-ce que vous allez faire pour qu'on ne soit pas toujours en rivalité avec d'autres canaux de vente ? ». Voilà, ça c'est une initiative très concrète. Et donc leur parler de ça, leur montrer que ça vit, qu'on a des réponses à nos questions, c'est comme ça qu'on leur montre que le changement est là, et que les choses évoluent.

Etapes du changement :

- Avez-vous rencontré certains obstacles durant l'implémentation du changement ?

Non, vraiment des obstacles, non. Des personnes avec qui il a fallu parfois discuter, les convaincre du bienfondé de certaines actions qui s'inscrivaient dans le cadre du changement de culture, oui. Mais de réels obstacles, non.

Les processus d'implication et de motivation des équipes dans le changement:

- Qu'est-ce qui a été mis en place pour garder la motivation et l'implication des employés car ça fait déjà deux-trois ans que c'est en place?

On va dire que ça progresse. C'est un changement qui progresse qui est toujours en cours, qui est évolutif. On essaye quand on sent qu'il y a un peu de découragement, quand on sent qu'il y a davantage de questions, c'est apporter des réponses. C'est montrer ce que l'on fait concrètement. Pour vous donner un exemple concret que je n'ai pas encore réalisé totalement, que je voudrais encore développer, il y a toujours un peu la perception chez nous que la responsabilité vis-à-vis des clients, que la satisfaction des clients est plus un focus chez nous que dans d'autres services. Donc ce que j'ai fait pour essayer de les convaincre que ce n'était plus le cas et que ça évoluait très fort, c'est faire venir des invités qui venaient soit dans les team meetings, soit rencontrer les ambassadeurs qui devaient alors ensuite expliquer dans leurs différentes teams ce qu'ils avaient vu et entendu. J'invite des représentants d'autres services qui viennent parler des initiatives qui sont prises dans leurs services pour faire évoluer la satisfaction du client et pour faire en sorte aussi que tout le cheminement d'une commande, par exemple, ça se passe bien pour le client. Vendredi, on a déjà montré au niveau de l'organisation comment ils avaient évolué, mais vendredi j'ai un « speak up meeting » et j'ai quelqu'un du back office qui vient parler de la prise en charge de la plainte du client et d'assumer vraiment jusqu'au bout, de responsabiliser le collaborateur du back office jusqu'au bout. Donc voilà, il vient, il revient vendredi pour réexpliquer encore ça avec des cas pratiques à l'appui, avec des chiffres aussi pour montrer comment ils ont progressé en matière de satisfaction client. Et quand je vous parlais de mon projet, je voudrais bien faire un peu le tour des différents services CUO et autres pour savoir quelles sont les initiatives pour pouvoir expliquer peut-être avec quatre ou cinq slides pour chaque service quelles sont les initiatives concrètes qui ont été mises en place ces deux dernières années pour augmenter la satisfaction client. Et pouvoir montrer ça, d'abord à mes ambassadeurs, et puis ensuite dans les team meetings. Et tout ça ensemble, pas seulement avec les miens mais aussi avec mes collègues de Namur, de Mons et avec mes collègues néerlandophones aussi. Et leur dire « voilà, ça concrètement, c'est ce qu'on fait dans les autres services. Vous avez parfois la perception qu'on est en première ligne au niveau de la satisfaction

clients, mais voilà ce qui se fait ailleurs, voilà comment c'est mesuré, voilà quelles sont leurs targets, quels sont leurs KPIs, quels sont les résultats qu'ils ont déjà obtenu » quand le projet chez eux sera déjà abouti et pourra donner des résultats. Ça, ça contribue à montrer que les choses bougent dans l'ensemble de l'entreprise.

- Avez-vous ressenti une baisse de motivation de votre part ou de celle de vos collègues?

Pas par rapport au changement culturel, peut-être par rapport à d'autres changements. Donc, on est maintenant installé sur ce qu'on appelle « flex desk » et ça pour certains collaborateurs, ça a été un peu plus compliqué à accepter parce que c'est vrai que eux leurs performances sont vraiment mesurées de très près. On regarde quand ils se loggent le matin, quand ils se déloggent le soir, entre les deux évidemment ce qu'ils prennent comme appels, combien de temps durent les appels, combien de temps durent leurs pauses. Donc, c'est un environnement où tout est extrêmement mesuré. Donc, c'est vrai que pour eux, d'arriver le matin, de devoir déposer le PC, de brancher le téléphone, c'était un peu compliqué, d'autant que les plateaux n'étaient pas complètement aménagés quand on a débarqué ici. C'est vrai donc, qu'à ce niveau-là, il y a eu un peu de démotivation chez certains opérateurs, un peu de difficulté à accepter ce type de changement. Par rapport vraiment à Good-to-Gold, au fait de collaborer, au fait d'être plus responsable, je ne pense pas que ça ait induit du découragement. La démotivation elle vient parfois d'une certaine lassitude parce que c'est un boulot qui est quand même exigeant, qui est très mesuré et il faut dire que les clients appellent rarement parce qu'ils sont contents donc ça aussi ce n'est pas toujours facile à gérer. La démotivation elle peut venir de là oui, mais pas du changement de culture.

Rôle de la hiérarchie (pouvoir) et sensemaking dans le processus de changement:

- Avez-vous ressenti également un changement au niveau de la hiérarchie? Est-ce que c'est encore fort top-down ?

Oui, ils ont été des acteurs de ce changement-là. Je crois que ce n'est pas possible de faire bouger, de faire évoluer la culture dans une entreprise aussi importante que la nôtre, si le top et le middle management ne participent pas. Maintenant, individuellement, peut-être qu'il y a certaines personnes qui se sont plus impliquées que d'autres, qu'il y a des personnes qui sont plus confiantes que d'autres. Mais nous de notre côté, on a senti que notre management était derrière nous, participait et contribuait aussi à ce changement. Pour encore donner un exemple, au niveau des réunions, vraiment être là. Le « be here now » a très vite été implémenté et appliqué par chacun. Lorsqu'on se réunit on ferme le PC, le smartphone, c'est vraiment uniquement s'il y a une urgence. Il y a des règles qui ont été mises en place très très vite et on a vu que tout le monde participait. Et, à la limite, celui qui n'y participait pas était montré du doigt.

- Avez-vous l'impression que le top management est plus accessible qu'avant ?

Si on prend le top management, c'est clair que Dominique Leroy est beaucoup plus présente sur le terrain que ne l'était son prédécesseur. Elle a un contact beaucoup plus facile avec les collaborateurs de l'entreprise, ça oui, c'est un changement. Maintenant, est-ce que c'est un changement purement lié à la culture, ou est-ce lié au profil de la personne, je pense que c'est un peu des deux. Maintenant, c'est sûr que notre CEO actuel est très en phase avec la culture de l'entreprise. Alors est-ce qu'elle a influencé la mise en place de cette culture ou bien est-ce que ça lui correspondait bien et qu'elle s'y investit d'autant plus facilement, ça je ne peux pas répondre. Mais les deux vont de pair. Notre CEO est impliquée dans ce changement culturel et pratique, en tout cas, montre davantage d'ouverture que son prédécesseur. Et manifestement elle a fait passer le message dans ses direct reports aussi parce qu'on a eu sur le terrain qui sont venus aussi et on sent qu'il y a une autre approche que ce qu'on avait parfois dans le passé où il fallait préparer quelques slides, on leur montrait et puis ils partaient. Ici, c'est différent.

- Maintenant, comprenez-vous bien le sens de ce changement ?

Oui, je pense que franchement on n'avait pas le choix. Il fallait que ça évolue, on est une société où il y a encore 13000-14000 personnes. On est une société avec une structure de coûts en matière de personnel qui est importante. Oui, il faut absolument que tout le monde contribue, et de la meilleure façon possible à la rentabilité de l'entreprise. Oui, c'était un changement qu'il fallait induire absolument.

- Pour vous, aujourd'hui, le changement est-il plutôt positif ?

Oui, on le voit à la fois dans les attitudes, mais on le voit aussi dans les résultats de l'année dernière. Je pense que les bons résultats qu'on a engrangés en 2015 sont en partie liés à la nouvelle culture d'entreprise.

- Quels sont les enjeux pour les années futures ?

C'est de poursuivre parce que c'est un cheminement. On a aussi dans la culture le coaching et feedback. Donc, je pense qu'on doit encore progresser dans ce domaine-là. On doit encore pouvoir se donner plus facilement du feedback. On le fait en interne, dans les services. On doit pouvoir encore le faire un peu plus entre les services. Et surtout, que ça soit pris comme une démarche constructive. C'était souvent jusque-là pris comme le fait de mettre le doigt sur les manquements des autres, le fait de leur imputer la responsabilité de quelque chose qui ne fonctionnait pas. C'était aussi de nous faire remarquer que les choses n'allaient pas chez nous, pas spécialement d'une façon constructive. Donc ça, c'est une approche qui est différente, et qui va permettre à l'entreprise de progresser, et c'est tout à fait nécessaire parce que là où on a encore de l'avance dans le sud du pays sur VOO, on doit faire attention à ne pas connaître la même mésaventure qu'avec Télénét au nord du

pays. On doit se battre, c'est un marché qui évolue encore très fort. Avec les directives européennes, l'évolution est constante. L'innovation est super importante et pour susciter l'innovation, on avait besoin d'une nouvelle culture d'entreprise, tout se recoupe.

Effets/résultats de ce changement

- Est-ce que la définition de la culture correspond à la réalité ou il y a-t-il quelques adaptations en pratique ?

Oui. C'est vraiment le but, c'est d'aller vers nos clients. Le client est au centre de l'entreprise. Satisfaire le client, remplir notre mission, lui permettre d'utiliser tout ce que nous mettons à sa disposition, partout, comme il le souhaite, sur un maximum d'appareils. Créer l'envie aussi chez le client, en lui proposant par les innovations, les nouveaux produits et services, c'est quelque chose d'essentiel. Et donc, pour pouvoir faire ça, il faut qu'on ait implémenté la nouvelle culture et que chacun travaille dans le même sens. Il faut que les 13000 ou 14000 personnes aillent dans la même direction, et tirent à la même corde, sinon on n'y arrivera pas. Les autres travaillent avec des structures plus légères de 3000-4000 personnes. Il faut donc que cette culture soit implémentée partout et qu'on en tire du bénéfice partout.

- Avez-vous l'impression que l'entreprise est plus efficace suite à ce changement?

On a gagné en efficacité, mais on a encore une marge de progression. Il y a encore des choses au niveau de la simplification, on a encore des procédures qui sont relativement lourdes. On a encore des systèmes informatiques où ce n'est pas évident. De manière très transparente, quand elle est venue ici fin janvier, début février, Dominique Leroy en a parlé aussi et a dit que c'était aussi une de ses frustrations, mais qu'elle n'en voulait aux personnes qui travaillent dessus parce qu'ils ont trouvé les choses dans l'état. Mais c'est sûr que lorsqu'on est allé dans la convergence, que Proximus est rentré au sein de Belgacom à l'époque, il y avait deux systèmes. Si on ne prend rien que la facturation, c'était deux systèmes totalement différents qui étaient quasiment incompatibles. Donc, il a fallu remettre tout ça ensemble. C'est un travail qui est encore en cours. Pour le client, lui il est client chez Proximus, donc il a parfois du mal à comprendre qu'on ait deux systèmes de facturation différents. Le système des gestions des commandes, c'était pareil. Donc tout ça, c'est un chantier qui est énorme et avec un volume de clients qui est énorme aussi. Ça veut dire que ce n'est pas simplement un transfert de bases de données, c'est beaucoup plus compliqué que ça. Il faut réussir à simplifier à avoir des procédures plus faciles pour nos opérateurs aussi. Il faut savoir que nos opérateurs, ici, ils peuvent être amenés à utiliser entre quinze et vingt applications différentes, c'est énorme. Et donc, ça exige un apprentissage très long. Et voilà, c'est quelque chose qu'on devra résoudre aussi dans le futur. On a aussi des entreprises concurrentes qui se regroupent, et il faut faire face à ça.

- Quels progrès pouvez-vous remarquer grâce à cette nouvelle culture?

Je dirais la transversalité de l'approche client. On sait maintenant que tout le monde a à l'esprit cette notion de clients, ça peut être client interne ou client externe. Ceux au sein de l'entreprise qui ont des clients internes savent qu'en général ces clients internes servent nos clients externes. C'est cette approche-là, je pense que c'est vraiment quelque chose de sensible, de perceptible au niveau du changement. Et peut-être cette facilité à mettre en place des pilotes entre les divisions, cette collaboration entre les divisions qui commence à se développer très fort. Ça, c'est quelque chose qui se fait incontestablement de manière plus facile. C'est déjà un grand changement.

Avant on expliquait nettement moins les choses. Ici, on se retrouve dans une perspective beaucoup plus globale au niveau de l'entreprise.

5) Interview n°5 : J.B.

Informations générales

- Quelle est votre fonction ?

Je suis coach sales. Je gère une équipe de quatorze personnes. On répond au 080033800 pour des appels facturation, de la vente, des infos produits en général.

- Quelle est votre expérience dans l'entreprise ? Ça fait longtemps que vous travaillez ici ?

Au niveau de l'entreprise, je vais avoir vingt-cinq ans cette année de travail chez Proximus et 17 ans au niveau de call centre parce que je travaille ici au niveau du call centre.

Nature et impacts du changement

- Quels changements percevez-vous dans l'entreprise ? Quels sont les plus gros changements que vous apercevez en ce moment?

C'est vrai qu'on a connu pas mal de changements et d'évolutions depuis le temps, mais c'est vrai qu'au niveau de la culture d'entreprise, on travaille plus dessus. On travaille plus sur une équipe. On essaye de réduire les liens hiérarchiques qu'il y ait moins de personnes intermédiaires entre nous. Et ça, c'est vrai qu'au niveau de l'efficacité, c'est plus rentable. Et on le ressent dans notre façon de travailler et de communiquer aussi. On a beau être une entreprise de grande taille, la communication ça n'est pas ce qu'il y a de plus facile. Au sein de l'entreprise, ça n'est pas toujours évident.

- Quel a été l'impact de ce changement culturel sur votre travail quotidien ?

Qu'on peut avoir des points de contact plus rapides et qu'on puisse avoir de l'information plus vite. Avant, si on posait une question, on allait peut-être vers un autre service. Puis, ce service-là disait « non, ce n'est pas celui-là, c'est celui-là », même pour le client. Le client, il a besoin d'un seul point

de contact. Il vient chez nous et puis nous, on doit traiter sa demande. Le fait d'avoir des services multiples, des divisions différentes, on a chacun sa façon de travailler, c'est un peu cloisonné. Et, le fait de supprimer toutes ces barrières, qu'on puisse communiquer horizontalement, c'est l'idéal pour le client aussi. Il est plus vite servi et c'est notre client qui est notre priorité.

- Quel a été l'impact sur l'organisation ainsi que sur la dynamique de votre équipe ?

Nous, on a par contre créé ce qu'on appelle un Good-to-Gold team qui fait partie de la philosophie générale Good-to-Gold. Ça nous permet de mieux organiser nos échanges d'informations. On a un tableau blanc qui peut être un tableau physique ou un tableau sur PC. On a pris la décision de prendre un tableau blanc où là, tout le monde peut le voir et on va coller son petit post-it avec son idée, ou la chose à améliorer. Mais, en organisant mieux nos tours de table, la transmission des informations, on se sent plus responsables et en étant plus responsables, on gagne en efficacité et en rentabilité, pas directement bien sûr, mais ça aide beaucoup. On perd moins de temps encore une fois à chercher l'information. On a vraiment énormément de données à transmettre, à communiquer, à regarder et c'est vrai que la multitude d'informations tue l'information et on ne s'y retrouve plus.

- Est-ce que ce changement a plus impacté certains départements/certaines personnes que d'autres ?

Je pense qu'on est justement tous dans le même bateau et qu'il y avait des différences au préalable. Nous au niveau du call centre, je ne vais pas dire qu'on était déjà avant-gardiste, moi je trouve que oui parce que ça fait dix-sept ans que je suis dans le service, je me rends compte des évolutions qu'on a pu faire. Et quand on va en réunion avec d'autres collègues, d'autres départements, on voit qu'on n'est pas toujours sur la même longueur d'onde. Donc le fait d'avoir cette culture d'entreprise Good-to-Gold, ça nous permet vraiment d'être sur le même bien et d'avancer ensemble. Donc moi je trouve que c'est positif pour tout le monde. Et puis, on donne notre expérience aussi, on ne connaît pas tout, et c'est clair qu'on en apprend encore tous les jours. Mais, c'est clair que ça nous permet d'échanger et de communiquer des informations très intéressantes.

Réactions face au changement

- Comment vous a été communiqué le changement ?

Par notre CEO, elle a pris le temps de rencontrer les managers, les chefs d'équipes et de nous cascader toute cette information que nous-mêmes avons cascadé à notre tour au niveau de notre équipe. Elle a vraiment pris le temps de dire « voilà, je vous informe aussi, on l'a fait à notre niveau et on le fait aussi au vôtre et vous devez le faire avec votre personnel. »

- Avez-vous été consulté avant ce changement ou vous a-t-il été imposé?

Consulté, c'est vrai qu'il y a des choses qui se passent toujours où on ne nous demande pas spécialement notre avis. C'est vrai qu'on participe à certaines réunions et on dit « il y a ça qui va évoluer, il y a ça qui va changer ». Donc, il y a quand même des informations qui sont transmises. Mais, c'est clair que cette nouvelle façon de travailler nous a été imposée. Du fait déjà qu'on se rende compte qu'on avait certaines difficultés au préalable, il fallait vraiment instaurer quelque chose de neuf pour qu'on puisse avancer. Et on veut vraiment être une société dynamique, innovante, il n'y a pas le choix, il faut changer.

- Quels ont été vos différents ressentis par rapport à ce changement (avant/pendant/après)?

C'est vrai, qu'un changement ce n'est pas toujours évident. En théorie, l'être humain n'aime pas le changement donc il faut toujours une période d'adaptation où on se dit « mais oui enfin voilà ». On est déjà dedans. Je vous ai dit, nous, en tant que call centre on était déjà un pas en avant par rapport à d'autres services. Donc oui on se dit qu'on va vers un alignement et ce n'est pas plus mal. Donc, mon ressenti, moi je suis quelqu'un d'assez positive, pour déjà être dix-sept ans dans un call centre, je pense qu'il faut avoir un esprit ouvert. Donc, le changement ne me fait pas peur, mais c'est vrai que ce n'est pas toujours évident à cascader, à transmettre, mais voilà on se dit toujours, c'est pour un mieux donc il n'y a pas de problème. Mais, c'est vrai qu'il y a toujours des petites incertitudes, des petites craintes et qu'il faut rassurer. Nous, notre rôle c'est beaucoup de rassurer. Ça se passe bien et on continue notre expérience et on a envie vraiment de continuer et d'aller dans la même vision que notre CEO.

- Est-ce que vous avez rencontré une certaine résistance au changement ? Il y a-t-il des gens qui ont résisté à ce changement ? De quelle manière ? Résistent-ils encore aujourd'hui ?

On est habitué au changement chez nous. On a quand même des personnes qui sont assez jeunes, qui sortent de l'école. Il y a des personnes qui sont là depuis un moment comme moi aussi bien sûr, mais la mentalité n'est pas toujours figée. C'est clair qu'au début on va se dire « qu'est-ce qu'on va encore nous faire ? ». Mais, comme on explique, ce qui est important c'est toujours d'expliquer ce qu'on veut faire, où on est et ce qu'on veut arriver à faire, et quand on explique, pour le client c'est pareil, quand on lui donne tout le cheminement, qu'on lui dit que c'est inévitable et qu'il faut passer par là, il comprend et il accepte, il y a une acceptation beaucoup plus facile. Mais il est clair que tout le monde n'accepte pas toujours en disant « oui, oui, c'est super ». Ça, c'est évident, il y a toujours certaines réticences. Mais, de fil en aiguille ça se passe bien, les gens sont habitués.

- Il y a-t-il eu un ralentissement dans le travail des employés ? Est-ce que ce changement a impacté la manière de travailler des employés ?

Actions pour faciliter l'acceptation et l'implémentation du changement

- Quelles ont été les actions mises en place afin de faire accepter ce changement ?

Nous déjà, je vous ai expliqué qu'on communique avec notre tableau blanc pour essayer d'avancer. Ce tableau blanc permet justement de communiquer autrement et d'accepter certaines situations. Lorsqu'il y a une procédure qui est vraiment difficile, délicate, qu'on ne comprend pas, je prends le point. Chacun se sent vraiment responsable de son point et on arrive à le faire avancer. On n'a pas vraiment d'obstacle par rapport à ça parce que moi je dis « non, ça, ça ne va pas, faut vraiment que je prenne ce point-là en charge et du fait que j'y crois, j'avance ». Si tu expliques, les gens adhèrent mieux. Dès qu'ils ont compris le pourquoi du changement, c'est déjà 50% de gagné. Mais encore une fois, c'est comme pour tout le monde, si on n'explique pas pourquoi ou vers quoi on va, les gens ne comprennent pas. Il faut prendre le temps de communiquer. Et la communication, je ne vais pas dire c'est le plus simple, ce n'est pas vrai, mais c'est la seule solution pour faire avancer une équipe.

- Quelles ont été les procédures mises en place avant/pendant/après pour faire accepter ce changement ?

Oui, parce qu'en fait au niveau de nos teams meetings en fait, on a une réunion chaque semaine avec notre équipe et on aborde le sujet de la culture d'entreprise, de l'évolution, du changement. On parle de la stratégie, de la « maison de Dominique ». Là, on reparle de cette stratégie quand on a une présentation des objectifs. On a des objectifs tous les trimestres qui changent. Quand on revoit ces objectifs-là, il est clair qu'on revoit la stratégie de la société et on repositionne. Il y a eu des modifications, des changements. Elle est évolutive, donc on reparle, on dit « voilà vous la connaissez, mais ça, ça va changer ». Donc c'est important et les gens comprennent mieux.

9. Etapes du changement :

- Avez-vous rencontré certains obstacles durant l'implémentation du changement ?

Comme je vous ai dit, non, pas vraiment des obstacles. Non, je ne trouve pas. Mais, c'est vrai qu'on pense différemment. Un changement de culture ça ne se fait jamais du jour au lendemain, ça c'est sûr. Mais, le fait que nous déjà, on essayait de créer un esprit d'équipe, une mentalité, une envie. Moi je leur dit toujours : « soit vous venez travailler avec des souliers de plomb, soit avec l'envie de vouloir travailler et d'avancer ». On a toujours deux possibilités de se dire « oh non, je vais encore faire mon travail, c'est lourd, c'est pesant ». C'est beaucoup plus difficile. On se dit « bon ok, encore une journée, je vais faire de mon mieux ». C'est un état d'esprit et une culture d'entreprise c'est

aussi un état d'esprit. On y adhère ou on n'y adhère pas. Mais on se rend compte que s'y on n'y adhère pas, alors pourquoi rester dans cette société.

Les processus d'implication et de motivation des équipes dans le changement:

- Qu'est-ce qui a été mis en place pour garder la motivation et l'implication des employés?

Oui bien sûr, nous on essaye toujours, au quotidien, de les renseigner le mieux possible, de les informer, de les rassurer. On se rend compte notamment en « one-to-one », c'est un moment privilégié qu'on a avec notre personnel. On dit « si tu as des inquiétudes, est-ce qu'on peut en parler ? ; qu'est-ce que tu attends de moi ? ; qu'est-ce qu'on peut changer ? ; tu sais qu'il y a des changements et il faut aller dans le train qui est en route comme on dit ». Si on ne prend pas le train qui est en route, c'est vrai qu'on est dépassés. Maintenant, s'il y a vraiment des craintes, des incertitudes, on essaye de voir ce qu'on peut améliorer, en individuel et alors en groupe aussi. Il y a toujours l'effet de groupe, ce n'est pas toujours évident. Donc c'est clair que si déjà on les prend un par un et qu'on leur explique et qu'on peut mieux montrer le fonctionnement, ça c'est déjà beaucoup plus facile.

- Avez-vous ressenti une baisse de motivation de votre part ou de celle de vos collègues?

Franchement, non. Ils sont dans ce qu'on appelle une carrière commerciale. Donc, qui dit carrière commerciale dit une rentabilité. Donc financièrement, ils ont un return. Donc, c'est important pour eux d'être toujours en phase avec ce qu'on demande pour pouvoir y arriver parce que, in fine, c'est eux qui ont les sous fin du trimestre ou fin de l'année. Il est clair que cette carrière commerciale permet de les garder dans une certaine motivation. Mais vous avez des personnes, je ne vous cache pas, où c'est clair, qu'arrivées après un certain temps peuvent être complètement démotivées. Mais, ça peut être lié à la spécificité du travail à ce moment-là, ce n'est pas spécialement la culture de l'entreprise en général.

- Donc, il n'y a pas de démotivation au niveau de la nouvelle culture et des nouveaux principes ?

Non, parce qu'on essaye toujours de mettre des procédures, des actions pour les aider, pour qu'ils puissent justement atteindre mieux aussi leurs résultats. Et on sait bien aussi que, sans nous, la société ne sait pas non plus survivre. On est tous un maillon important dans cette chaîne, et si à un moment donné, il en manque un, ça peut faire des dégâts. Là, ils sont bien conscients que tout le monde est important et qu'on essaye de faire le maximum pour les aider. On leur donne des trainings, on leur donne des refresh, on leur donne des informations par mail pour qu'ils soient

constamment au courant et qu'ils puissent donner la meilleure information au client et ne pas être démunis.

Rôle de la hiérarchie (pouvoir) et sensemaking dans le processus de changement:

- Avez-vous aussi ressenti un changement au niveau de la hiérarchie ?

De mon chef direct, non pas vraiment. Mais par exemple, je prends Dominique Leroy, elle prend la peine de venir nous rencontrer. On a déjà eu la chance de la voir trois fois ici à Liège. Et le personnel en général est content parce qu'elle prend le temps de parler, d'expliquer, de communiquer certaines informations. Et il n'y a plus de tabou. Elle prend vraiment le temps de parler avec eux et elle l'a encore fait ici récemment. Et, ils sont contents parce qu'ils sont là et qu'ils se rendent compte qu'elle est à l'écoute et qu'elle comprend. Parce qu'on dit toujours « the sky is blue, tout va bien, il n'y a pas de problème », je ne vais pas dire que c'est la philosophie qu'on avait un peu connue jusqu'à présent, mais ici ce n'est pas le cas. Avec Dominique Leroy, on voit vraiment qu'elle s'implique, qu'elle connaît ses dossiers, qu'elle veut vraiment faire avancer les choses. C'est vraiment un manager important pour nous et de qualité pour faire avancer notre société.

- Aujourd'hui comprenez-vous le sens de ce changement et pourquoi il a été mis en place ?

Oui, oui, bien sûr. Parce que c'était nécessaire. On allait un peu tous chacun dans son sens et on n'arrivait plus à communiquer entre nous. On prenait des actions et on ne connaissait pas l'impact que pouvaient avoir ces actions dans une autre division. C'était important d'avoir tous la même vision, d'avoir le même fil conducteur et quand on rencontre un problème, surtout maintenant avec la concurrence chez nous qui est vraiment très forte et il faut vraiment à tout moment être capable de prendre une bonne décision. Si on n'est pas tous dans la même vision, si on travaille tous dans son coin, ça ne va pas. Il faut vraiment se serrer les coudes et avoir la même vision pour le client et pour notre emploi parce qu'il est clair que si nous perdons énormément de clients, on ne pourra pas non plus engager beaucoup de gens. Et on est dans une phase où on continue à engager, on va encore engager ici cinq personnes, on vient encore d'en engager cinq. Donc voilà, il y a vraiment de la possibilité d'avoir une carrière et de continuer dans la fonction.

- Pour vous, au jour d'aujourd'hui, le changement est-il plutôt positif ?

Oui, enfin moi je vous dis, je suis déjà quelqu'un d'optimiste et qui aime aussi avoir des changements parce que ça fait du bien. On ne va pas toujours rester dans la même vision, il faut à un moment donner être capable de prendre une décision pour avancer. Et cette décision pour moi, elle est très bonne. Il fallait absolument la prendre parce qu'on a vraiment une meilleure collaboration entre nos services. On a toujours l'impression et c'est vrai qu'on dit toujours « vis ma vie », on aimerait bien tous aller dans chacun des départements et voir comment ça se passe, mais ce n'est pas toujours

possible. Mais, ici, le fait d'avoir amélioré notre culture d'entreprise, notre façon de communiquer vers les uns et vers les autres, on comprend mieux ce que chacun fait et on comprend l'implication. Si moi, à un moment donné je ne mets pas mes opérateurs en ligne, les clients ne vont pas arriver. S'il n'y a pas de clients, il n'y aura pas de techniciens. Pas de techniciens, pas de travail, on va mettre du chômage. Donc voilà, c'est un peu caricatural, mais on a besoin de tout le monde pour travailler dans la société. Et cette façon de voir, cette vision, cette stratégie, elles nous permettent vraiment tous d'aller dans le même sens et on se comprend, on s'entraide. On a des clients martyrs à des moments donnés, ça arrive, il ne faut pas se voiler la face. C'est clair qu'on ne peut pas maîtriser tout à 100%. Mais, il y a des clients professionnels qui, à un moment donné, ne savent pas travailler pendant quinze jours, une semaine ou quoi, c'est énorme. On ne peut pas laisser le client dans l'embarras comme ça, il faut absolument faire quelque chose pour lui. Donc, on a tous les services mis les uns à la suite des autres pour essayer de trouver une solution pour notre client. Donc voilà, c'est ça notre but commun.

- Quels sont les enjeux pour les années futures ?

Les enjeux, c'est d'être toujours là, d'être toujours présents, de montrer justement qu'on est une entreprise qui est dynamique, qui est une société qui sait prendre des décisions au bon moment, qui sait innover, parce qu'innover c'est aussi pour croître. Et on doit continuer de croître pour nous. La seule manière de croître, c'est d'innover, de trouver la niche, le service qui pourra, dès demain, faire la différence par rapport à la concurrence.

Effets/résultats de ce changement

- Est-ce que la définition de la culture correspond à la réalité ou il y a-t-il quelques adaptations en pratique ?

C'est vrai que bon, la théorie et la pratique, ce n'est pas toujours évident. On a toujours bien sûr, je ne vais pas dire une grande différence, mais il faut le temps. On dit : « Voilà on va mettre ça en place on va avoir des résultats ». Non, on ne sait pas avoir des résultats directement. Il faut prendre le temps de se dire, de prendre le temps de faire ce changement pour voir l'impact que ça va avoir. Donc oui, il est là, mais l'impact n'est pas direct non plus. Il faut encore un peu plus de temps pour voir comment ça va se passer.

- Quels sont les différents avantages et désavantages de ce changement ?

Le plus grand avantage, c'est la communication, qu'on se comprenne, qu'on puisse comprendre ce que l'un vit et que l'autre a comme problème et qu'on puisse vraiment s'entraider. C'est communiquer, s'entraider, aller de l'avant. Un inconvénient, là, je n'en vois pas vraiment si ce n'est que comme je vous dis, même s'il n'y a pas vraiment de grande réticence, il y aura toujours des gens qui s'opposeront au changement. Mais ce n'est pas spécialement lié à la société, pour moi. C'est la

mentalité de la personne. C'est elle qui, à un moment donné, je peux comprendre qu'elle n'ait plus envie de faire ce travail, qu'elle doit se diriger vers une autre fonction. Mais là, ce n'est pas lié, pour moi, à la société. Mais un inconvénient, non, une nouvelle façon de travailler, d'avancer, de gagner, c'est toujours positif.

- Avez-vous l'impression que l'entreprise est plus efficace suite à ce changement?

Vu nos résultats, je pense que oui, ça aide grandement. Nos résultats sont là pour prouver qu'on a pris les bonnes décisions au bon moment.

- Quels progrès pouvez-vous remarquer grâce à cette nouvelle culture?

L'entraide et le fait qu'on puisse se parler et se comprendre. Mais c'est important parce qu'on a toujours eu des structures avec des organigrammes épouvantables, très compliqués, très longs, des directeurs, des sous-directeurs. C'est vrai que c'était lourd, c'était un peu archaïque. Il fallait vraiment changer ça et être beaucoup plus dynamique. C'est le dynamisme encore une fois. C'est de prendre des décisions importantes pour innover et on va croître et on va continuer de faire de bons résultats. Maintenant, voilà, on ne sait pas de quoi l'avenir sera fait. La concurrence est très présente et très forte, et ce n'est pas toujours gagné. Il faut vraiment faire la différence avec ce client. Une autre chose aussi, c'est que maintenant, on est fiers de dire qu'on travaille chez Proximus, ça n'a pas toujours été le cas. Avant, ce n'était pas possible, on ne disait pas qu'on travaillait chez Belgacom. Maintenant, on est fier de dire qu'on travaille chez Proximus. Et ça, c'est vraiment un élément très positif par rapport à ce changement.

6) Interviews n°6 et n°7 : S.B. et L.V.

Informations générales

- Quelle est votre fonction ?

S.B.: gérant adjoint

L.V.: gérant du magasin

- Quelle est votre expérience dans l'entreprise ? Ça fait longtemps que vous travaillez ici ?

S.B. : j'ai commencé au call centre, puis je suis passé comme vendeur business en magasin, puis je suis passé comme gérant adjoint et ça fait plus ou moins 15 ans que je travaille ici.

L.V. : J'ai été manager en shop pendant des années et ça fait 30 ans que je suis là.

Nature et impacts du changement

- Quels changements percevez-vous dans l'entreprise ? Quels sont les plus gros changements que vous apercevez en ce moment ?

Je pense que le premier changement chez nous, c'est en termes de communication. Je pense qu'on peut aussi faire un lien avec le changement de culture et le changement de CEO, avec la disparition de Didier Bellens et l'arrivée de Dominique Leroy. Il est clair qu'on a une toute autre approche en termes de gestion financière et autre, ça je n'en sais rien, c'est au-dessus de mes connaissances. Mais, en tout cas, en termes de communication extérieure. Ça passe beaucoup mieux avec Dominique Leroy, je pense qu'elle a redoré le blason et l'image de marque de Proximus. Il y a eu la fusion Proximus-Belgacom dans les deux marques. Je pense que c'était lié au changement de culture aussi. Et puis, il y a eu tout ce souffle nouveau qui a été inculqué en interne, ou au travers de tout ce qu'on appelle le programme Good-to-Gold, le management a dû suivre. Moi ce que j'ai retenu comme exemple qui avait été cité, c'est que deux sociétés de même capacité dans la même branche de business, si on prend deux sociétés de Télécom, si on prend au niveau du business européen avec le même nombre d'ouvriers et d'employés, si il y en a une qui a une culture d'entreprise et une qui n'a pas instauré de culture d'entreprise, elle n'aura pas le même succès, ni les mêmes résultats. Je pense qu'on a vraiment voulu communiquer là-dessus. Donc on a commencé à suivre ce type de formation. On a voulu beaucoup plus travailler sur la félicitation, le bravo, la récompense, la prise d'initiatives. On a changé les nouvelles valeurs de Proximus qui, avant, changeaient tous les ans ou tous les deux ans. Maintenant, on a une certaine stabilité et on sait qu'on doit travailler sur ces trois axes-là : responsabilité, collaboration et agilité. Je pense qu'en termes de culture d'entreprise aussi, la direction s'est plus déplacée sur le terrain et prend de plus en plus l'avis du terrain. Et ça, c'est important parce que ça veut dire que le management essaye d'impliquer dans sa stratégie, et de prendre avec elle tout l'ensemble du personnel pour contribuer au succès. Et, je pense que le succès il est là. Puisqu'au travers du programme « Fit for Growth », qui était un retour à la croissance, qui était vraiment l'objectif premier de notre CEO, Dominique Leroy, on a réalisé ces objectifs avec un an d'avance. Et bien sûr, il y avait de la stratégie financière et autre, mais je pense aussi que la culture d'entreprise a fait en sorte que tout le personnel s'est dit « voilà maintenant on doit aussi collaborer à la réussite et au succès de la société ». Et je pense que ça c'est beaucoup dû à la communication interne, et au charisme de notre nouvelle CEO. C'est quelqu'un qui est compétitif et qui veut prendre les gens avec elle et qui installe cette culture d'entreprise. Je ne veux pas dire qu'il n'en existait pas. Si une société n'a pas un minimum de culture, elle ne réussit pas. Nous autres, au niveau du management en tout cas, on essaye de travailler plus dans la félicitation, la communication, la collaboration, etc. plutôt que dans le contrôle, la réprimande.

- Le changement de culture a-t-il eu un impact sur votre travail quotidien ?

Là, c'est vraiment une partie qui est en cours parce que avant on avait plus un type de coaching « management » vraiment basé sur les chiffres, la satisfaction clientèle et ce genre de choses, des choses très concrètes. Et là pour le moment, on a entamé une phase de coaching différent qui est un coaching sur l'attitude, qu'on n'abordait pas spécialement avant. Responsabiliser les vendeurs et ce genre de choses. Donc là, c'est en cours et on va avoir les formations maintenant sur cette partie là et plus parler de l'émotionnel avec les vendeurs, les attitudes, les responsabilités, le bien-être, la confiance en soi, ce genre de choses. Donc, le changement réellement maintenant en termes de management, il va se faire sur le coaching, c'est la phase actuelle parce que ça se passe sur plusieurs phases, et ça c'est la phase qu'on est en train d'approcher pour l'instant.

- Quel a été l'impact sur l'organisation ainsi que sur la dynamique de votre équipe ?

Oui, on demande plus au niveau des trois valeurs. Au niveau de la responsabilité, on demande que les vendeurs soient plus responsables, qu'ils prennent des initiatives, qu'ils aillent de l'avant. On leur demande de l'agilité, donc qu'ils puissent s'adapter parce que c'est un milieu dans lequel il y a vraiment beaucoup de nouveautés. Donc, on leur demande de s'adapter aux nouveautés, notamment. Et de la collaboration, on est dans une société où on travaille beaucoup en silos. Donc, chaque canal travaille de son côté, le web avec le web, les call centers avec les call centers, les shops avec les shops, et là, on a entamé une phase où l'on essaye de travailler de manière plus horizontale et d'avoir une collaboration entre les différents canaux et aussi entre les différents membres de l'équipe et les différents services.

- Quel a été/est l'impact sur l'entreprise? Est-il juste interne ou externe aussi?

Externe, c'est difficile à dire parce que le but final c'est aussi la satisfaction du client et les chiffres. Les chiffres, oui, visiblement on est déjà dans un retour à la croissance. La satisfaction clientèle, elle a toujours été bonne. Je pense donc qu'il n'y a pas vraiment de changement à ce niveau-là. Maintenant, il y a quand même un impact, parce qu'on collabore mieux entre les différents services, donc ça va plus vite. Les choses sont plus simples, enfin deviennent plus simples, parce que c'est toujours compliqué. Si on peut assimiler à la culture d'entreprise, la fusion des deux marques Proximus et Belgacom, ça je pense aussi que ça a eu un impact positif sur la clientèle. Au départ, ils étaient un peu perdus. Ils rentraient dans un Proximus Center et ils disaient « est-ce que je suis bien chez Belgacom ici ? ». Donc, il a fallu tout un temps aussi, parce que bien sûr, quand on doit changer les habitudes, il faut du temps. Mais, je pense que c'est un bon choix de prendre Proximus plutôt que Belgacom, ou de vouloir faire un mix du style « Proxicom » ou « Belgamus », parce que Proximus était plus innovant, plus porteur, plus nouveau. Les gens avaient une meilleure perception de l'image de marque de Proximus que de Belgacom. Belgacom c'était RTT, c'était un sur l'échelle et quatre qui le tiennent, etc. Donc Proximus était plus dynamique, plus proche, déjà de par son appellation Proximus. Et je pense que ça, ça a été perçu, au niveau de la perception externe pour la clientèle, je

pense que ça, ça a été bien perçu. Ça a redoré le blason, l'image de marque et ça a permis de gommer, peut-être, un petit peu aussi l'image de marque du prédécesseur de Dominique Leroy.

- Savez-vous pourquoi un tel changement a été mis en place et comment il a été décidé ?

Le projet Good-to-Gold, il était déjà amorcé avant l'arrivée de Dominique Leroy. Donc, il y a vraiment derrière toute une stratégie. Je présume qu'il y a des études, derrière, qui ont été faites et qui ont estimé que sans changement de culture, ce n'était pas possible.

Je pense que le changement au départ, de mémoire, c'était suite à la nouvelle loi Télécom où les clients pouvaient partir quand ils voulaient de tous leurs opérateurs, et là, il y a eu une guerre qui a commencé entre tous les opérateurs afin de pouvoir récupérer les clients. Ce qui a eu comme conséquence directe que les prix ont fortement diminué. Je pense que, de mémoire, dans les illimités qu'on avait il y a deux ans, c'était nonante euros et maintenant, c'est la moitié du prix. Fatalement, il y a eu une énorme perte de revenu à cause de ça. Et c'est la stratégie qui a été mise en place, afin d'avoir un retour à la croissance par la culture Good-to-Gold. Pour moi, le point de départ, je pense que c'était ça.

Il y avait aussi la différenciation. On devait obligatoirement se différencier de nos concurrents si on voulait garder les parts de marché et si on voulait effectivement avoir un retour à la croissance. Et cette différenciation, elle devait se passer par l'attitude de l'ensemble du personnel. Et l'attitude de l'ensemble du personnel, et se focaliser sur le client, c'était vraiment le client qui devait être au centre de toutes nos préoccupations, elle ne pouvait se faire que par un changement d'attitude, un changement de mentalité, une prise de conscience et tout ça, évidemment, a fait un ensemble et on doit vraiment changer aussi cette culture d'entreprise. Du moins, c'est comme ça que nous on l'a ressenti.

- Vos fonctions ont-elles été modifiées suite à ce changement ?

Notre fonction, notre job, pas spécialement. A savoir que nous, on travaille dans le commercial et que notre principal objectif c'est en terme de revenu. Donc on a des objectifs chiffrés à réaliser. Maintenant, notre fonction n'a pas changé, mais notre job, indirectement, il a changé parce qu'on est un intermédiaire entre la direction et le terrain au niveau du management. On a du apporter et contribuer à ce changement de culture, il faut le faire vivre. On a vraiment dû être des ambassadeurs. Nous-mêmes parfois, changer d'attitude et puis de le faire vivre au travers de tout le projet Good-to-Gold, Good-to-Gold team, des petits films, des petits jeux, c'est du quotidien et comme dit Sam, il faut le faire vivre. On ne fait plus les réunions dans un local avec un « one-man-show » effectué par le manager qui donne des infos, on essaye que vous contribuiez plus, que vous mettiez les réunions en place. Ça se passe au niveau du white board, mais le white board, si on ne le fait pas vivre, il ne bouge pas. Quand parfois, un vendeur vient nous trouver ou envoie un mail avec

une info en disant « tiens il y a ça, ou ça, ça ce serait bien de le partager », on doit lui rappeler de lui dire « tiens il y a un tableau là pour le partager avec tes collègues ». Il faut qu'on soit derrières, ça ne va pas changer du jour au lendemain, mais si on ne le fait pas vivre, demain, ça peut s'éteindre. On est beaucoup de personnes et toutes les mauvaises habitudes reviennent, évidemment. Un changement de culture, c'est aussi savoir changer, sortir de sa zone de confort (on aime aussi bien ce terme-là chez nous pour le moment), des projets transversaux au lieu de travailler en silos. Et aussi par rapport à tout ce qui se passe, la concurrence, la crise etc., on doit être capables de sortir de notre zone de confort. Sortir de sa zone de confort, ça veut aussi dire risquer des choses quitte à faire preuve d'initiatives, de créativité, et risquer certaines choses, quitte à se tromper et à en tirer les enseignements. Tout ça, c'est aussi la culture d'entreprise, ne plus être des assistés.

- Est-ce que ce changement a plus impacté certains départements, les shops, par exemple ou certaines personnes que d'autres ?

Je pense que ça dépend surtout des individus, peut-être de leur statut, si ils sont des CDD, des CDI, des statutaires. Peut-être aussi en fonction de leur âge, et indépendamment de ça aussi surtout leur envie, leur motivation et leur professionnalisme. Ce n'est pas parce qu'on est un ancien statutaire, qu'on va être moins motivé par ce changement de culture par rapport à un jeune, mais ça joue quand même. Maintenant nous est-ce qu'on la ressenti ? Oui, parce que on est au front. On est directement en contact avec les clients. Donc, on nous a demandé de changer notre manière d'accueillir les clients, notre façon de nous habiller. Toutes ces choses-là, on les a ressenties directement. Mais, je pense, qu'elles se passent dans tous les domaines et à tous les niveaux dans la société, à des niveaux différents. Je suis persuadé que nos techniciens qui vont sur le terrain, aussi bien qu'ils fassent partie de Proximus ou qu'ils soient sous-traitants, ils ont aussi été coachés dans l'optique Good-to-Gold et changement de culture. On doit vraiment donner une autre image de marque. Mais je ne pense pas que ce soit propre à Proximus. Tout le monde sait très bien qu'aujourd'hui, pour se différencier dans le business, ce n'est plus uniquement au travers des prix, ni au niveau de la qualité des produits et des services, mais c'est aussi en fonction de l'attitude des personnes qui sont au front, comme nous. On sait très bien qu'un client qui est satisfait a plus de chances de revenir et d'en faire revenir d'autres qu'un client qui n'est pas satisfait. Donc je pense qu'au niveau de Proximus, en général, ce qu'on veut, c'est aussi par la culture d'entreprise, c'est aussi faire indirectement de la rétention et de garder nos clients. Aller rechercher un client qui part, ça coûte beaucoup plus cher que de le garder, ça c'est clair. Donc, toute cette culture d'entreprise, elle a aussi un but derrière, qui est un but de bien faire tourner la société. On n'est pas une ASBL.

Réactions face au changement

- Comment vous a été communiqué le changement?

Par tout le programme Good-to-Gold, d'abord par tous les kick-offs de présentation, en interne via des vidéos, des formations obligatoires, des réunions, etc. Et ça continue à vivre parce que régulièrement, on reçoit des thèmes différents de ce programme Good-to-Gold et des petites vidéos avec des petits sujets de team meeting à faire, des jeux, des exercices, etc.

- Avez-vous été consultés avant ce changement ou vous a-t-il été imposé?

Si je me souviens, parce que ce programme, il est déjà en place depuis un moment, déjà même avant l'arrivée de Dominique Leroy, les membres du comité de direction avaient eux-mêmes participé à ce programme. Est-ce qu'on a été consultés directement, peut-être pas, mais il faut savoir quand même qu'on est une des sociétés qui en interne réalisons une fois par an, ou tous les deux ans, une enquête interne de satisfaction du personnel. Et tous les membres du personnel peuvent donner leur avis. Et le pourcentage d'employés qui participent est relativement élevé. C'est analysé par une société externe. Et on s'aperçoit, peut-être au travers de cette enquête, qu'on avait tendance à dire « tout se décide là-bas, dans les tours, il y a trop peu de présence sur le terrain ». Donc, on a vu des managers qui commençaient à descendre et qui s'étaient mis dans leurs objectifs et dans leur plan d'action des « field visits ». Et sûrement que tout ça, a peut-être indirectement contribué à se dire « tiens il faudrait qu'on essaye de plus collaborer », et ce changement de culture vient, peut-être indirectement, des analyses, de ça aussi.

Oui, mais dans l'enquête, il y avait une partie stratégie. « Est-ce que vous comprenez toujours la stratégie de la société ? ». Donc, il y a une partie qui est liée à la stratégie, à la communication et à la compréhension. Maintenant, je pense qu'il y a quelque chose de bien, c'est que ces formations qu'on a suivi à Good-to-Gold, elles étaient données par des sociétés privées à la base et puis après elles ont été données par des membres de la société. Et ça, je pense que c'est mieux. Parce qu'au lieu d'avoir le message qui vient d'une société externe, on avait des messages qui venaient directement de l'interne avec du vécu. Les formateurs de Good-to-Gold, ce sont des membres de direction de Proximus qui ont eux-mêmes suivi des formations et puis après qui les donnent. C'est plus concret que quand ce sont des grandes théories. On avait des cas du vécu, et ça, ça passait pas mal. C'est peut-être pour ça aussi que notre job à nous, de le faire vivre sur le terrain, c'est bien parce que c'est expliqué par nous. On n'envoie pas nos gens comme ça, aller suivre des grandes théories de sociétés externes.

- Quels ont été vos différents ressentis par rapport à ce changement (avant/pendant/après)?

Au début, ça a été, je pense très nébuleux. Ce n'était pas très clair, en tout cas, pour moi, la stratégie et la culture Good-to-Gold. Mais avec le temps et les formations qu'on a eues, c'est devenu

beaucoup plus clair, et on a vu comment on pouvait implémenter cette culture de manière plus pratique dans nos teams. Donc, maintenant, c'est beaucoup plus facile.

Je pense que la première réaction, elle est humaine. Il y a un peu de réticence au début parce que qui dit changement de culture ou autre dit changement. Le changement, ça perturbe déjà l'individu. Donc quand il va changer quelque part ses habitudes et sortir de sa zone de confort, on est toujours un peu craintif au départ, on est curieux. Et puis, au fur et à mesure que ça se soit peaufiné, au fur et à mesure que l'on ait mis en place, au fur et à mesure des bienfaits qu'on a constaté derrière, c'est mieux je pense. Je pense qu'elle est bien ancrée. C'est clair que dans l'esprit, peut-être pas de l'ensemble parce qu'on ne réussit jamais à 100%, pas mal de personnes dans la société maintenant sont convaincues qu'on doit passer à travers la différenciation par rapport à nos concurrents, surtout dans un monde Télécom où il y a énormément de concurrence. Et cette différenciation, on doit la faire par notre changement d'attitude, de comportement. Et c'est tout ça, la culture d'entreprise. Si on ne sent pas responsables, si on n'a pas envie de collaborer avec ses collègues, avec le management, avec les autres services, si on ne fait pas preuve d'agilité parce que les programmes changent, les produits changent, les prix changent, si on n'est pas dans ces valeurs-là, on va se mettre en porte-à-faux avec la stratégie de la société.

- Est-ce que vous avez rencontré une certaine résistance au changement ? Il y a-t-il des gens qui ont résisté à ce changement ? et comment ont-ils résisté à ce changement ?

Les manières concrètes dont on a implémenté ça dans le shop, ce sont les fameuses réunions via le white board. C'est là que ça a touché réellement concrètement les vendeurs. C'est vraiment la manière concrète dont on a implémenté ça dans l'équipe. Les vendeurs ont été curieux, parfois un peu apeurés parce qu'on leur a expliqué que la manière dont on allait faire les team meeting allait changer et que c'est eux qui allaient devoir le faire. Maintenant, on a eu une bonne approche. On les a accompagnés pour créer justement ce fameux tableau et ce genre de choses. C'est un tableau qu'ils ont créé eux-mêmes. Donc, ce sont des points dont ils avaient envie de discuter. Après les deux-trois premières réunions, on a modifié des choses parce que ce n'était pas parfait dès le départ. Maintenant, ils préfèrent ce principe-là plutôt que l'ancien système de team meeting. Ils sont assez contents par rapport à ça. Ce qu'on est en train de faire maintenant avec eux, c'est réellement de redéfinir les rôles et les responsabilités de chacun. Donc par fonction, on leur a envoyé un fichier à compléter en leur demandant dans différents points, dans différents domaines, si c'était quelque chose qu'ils savaient déjà faire parfois très bien, parfois c'était même un exemple pour les autres membres de l'équipe ou si c'était quelque chose à développer. Donc ça, c'est vraiment quelque chose qu'on est en train de développer pour l'instant au niveau du team. Et ça leur permet aussi de se conscientiser pour savoir « ok qu'est-ce que je dois réellement faire ? », « qu'est-ce qu'on attend

de moi ? », « qu'est-ce que je maîtrise et qu'est-ce que je maîtrise moins ? », « quels sont les points à travailler ? ». Maintenant, c'est en général des choses qui sont bien acceptées par l'équipe. Il y a toujours un ou deux réticents, mais finalement qui suit le mouvement et qui prend le train avec nous et donc ça se passe assez bien.

Actions pour faciliter l'acceptation et l'implémentation du changement

- Quelles ont été les actions mises en place afin de faire accepter ce changement ?

Non, parce qu'on a fait en sorte que ça vienne d'eux. Donc, on n'a pas eu besoin d'argumenter ce genre de choses. On a vraiment travaillé de cette manière-là : « ça doit venir de vous, qu'est-ce que vous voulez faire ? », « de quoi est-ce que vous avez besoin ? ». Et quand on fait ça comme ça, ça passe tout seul, presque tout seul.

- Vous n'avez donc pas fait appel à une aide extérieure ? Vous avez fait tout cela en interne ?

Oui, pour le fameux white board qu'on a utilisé, les managers ont eu une formation, une explication sur la manière dont il fallait l'aborder et c'est ce qu'on a fait ici sur le terrain avec eux. Une fois qu'on a eu la formation et qu'on l'a fait ici en magasin, on n'a plus eu besoin d'aide externe. Ce n'était pas nécessaire.

Etapas du changement :

- Avez-vous rencontré des obstacles durant l'implémentation du changement ?

Je dirais que les obstacles, c'est effectivement les gens qui ne veulent pas changer parce qu'on leur en demande déjà beaucoup pour l'instant. Et là, on leur demande de faire encore plus, de changer leur manière de travailler, leur manière d'être, donc ça, oui. On a eu des réticences. Maintenant, avec le dialogue, avec les gens, leur montrer le côté positif, la nécessité de faire des changements, au final je pense que tout le monde à accepter cette manière de travailler. Mais le principal obstacle, oui, c'était les gens qui ne veulent pas changer. Comme Luc le disait, ils sont dans leur zone de confort et c'est très bien comme ça. Et dès qu'on leur dit on va changer, on va devoir faire comme ça, ce n'est pas toujours accepté.

- Mais à ce niveau-là, maintenant, vous ne voyez plus de résistance ?

Non, tout le monde a accepté, ça se passe très bien.

10. Les processus d'implication et de motivation des équipes dans le changement:

- Qu'est-ce qui a été mis en place pour garder la motivation et l'implication des employés ?

C'est en cours pour l'instant. Ici en Q1, donc janvier-février-mars, il y a eu très très peu de clients dans le magasin, et donc, on a vu la motivation des vendeurs qui est tombée en flèche. Donc on a, et c'est ce qu'on nous demande maintenant, de faire une approche de coaching plus sur l'attitude, sur le bien-être, la motivation, ce genre de choses, faire plus un coaching émotionnel plutôt qu'un coaching purement chiffres, analyses. Donc ça, c'est ce qu'on a mis en place en Q1. On a un peu anticipé par rapport à ce que la société nous demande puisque ça, c'est ce qu'ils nous demandent de mettre en place maintenant, mais on l'a fait avant parce qu'on voyait bien que c'était nécessaire. On a vu les vendeurs en entretien. On n'a plus reparlé de la partie savoir, connaissance, savoir-faire et appliquer les connaissances. Mais on a plus parlé de la partie savoir-être, tout ce côté attitude et autre. Donc oui, ça c'est ce qu'on a mis en place depuis le début de l'année.

Rôle de la hiérarchie (pouvoir) et sensemaking dans le processus de changement:

- Avez-vous ressenti un changement au niveau de la hiérarchie ? Est-ce que vous ressentez encore fort la hiérarchie? Ou justement, la pression a-t-elle diminué?

Ça dépend à quel niveau. On a toujours la pression des chiffres de toute façon, ça c'est notre boulot. On est dans la partie commerciale. Ça, ça ne change pas à ce niveau-là. On nous demande beaucoup de changements, il faut s'adapter donc non, il n'y a pas moins de pression de la part de la hiérarchie. C'est juste une manière de faire les choses différemment. Je pense que le changement c'est ça, mais la hiérarchie est toujours bien là, et bien présente.

- Aujourd'hui, comprenez-vous le sens de ce changement et pourquoi il a eu lieu ?

Oui, ça n'a pas été clair au départ parce que la culture Good-to-Gold et la stratégie, c'est un énorme dossier. Donc au départ, en tout cas pour moi, ce n'était pas très clair. Maintenant, ça l'est. Et oui, c'est nécessaire sinon, si on ne change pas, si on n'adapte pas une nouvelle stratégie et qu'on ne se renouvelle pas régulièrement, on court à la catastrophe, entre guillemets à la faillite. Donc, oui, c'est nécessaire et maintenant c'est plus clair et ça nous permet aussi de le faire passer plus facilement dans l'équipe.

- Quels sont les enjeux pour les années futures au niveau de votre équipe, de votre magasin?

Faire en sorte que le shop reste ouvert et garder tous nos vendeurs. La priorité, c'est ça parce qu'on a des conventions collectives et des restructurations régulièrement. Notre but premier, c'est d'atteindre nos objectifs, et par là, si on atteint nos objectifs, faire en sorte que le shop reste ouvert et qu'on ait tous nos vendeurs et toute notre équipe.

Effets/résultats de ce changement

- Est-ce que la définition de la culture correspond à la réalité ou il y a-t-il quelques différences en pratique ?

Non, c'est assez cohérent si on reprend les trois valeurs de la société. C'est ce qu'on nous demande de mettre en place, je vais dire au jour le jour sur le terrain. Et ça suit bien cet esprit de culture Good-to-Gold. Donc oui, c'est assez cohérent, ça se suit.

- Quels sont les différents avantages et désavantages de ce changement?

Les avantages, en tout cas pour moi en tant que manager et par rapport aux vendeurs, c'est que les vendeurs sont plus responsables, qu'ils s'adaptent plus vite, qu'ils soient plus réactifs et qu'ils collaborent entre eux. De nouveau, ce sont les trois valeurs, mais ça a fait en sorte qu'ils sont beaucoup plus efficaces, on peut dire ça comme ça. Donc, ça n'a que des avantages. On n'a vraiment une culture qui est fort différente de ce qu'on faisait avant, où on était plus attentiste. Et là, on nous demande vraiment de nous réveiller et de mettre le paquet donc, oui, ça n'a que des avantages.

- Avez-vous l'impression que l'entreprise est plus efficace suite à ce changement?

Au sein même de notre shop, est-ce qu'on a vraiment vu un changement de résultats ? Ce qui a changé concrètement déjà c'est la phase qu'on a appliquée au vendeur de la partie Good-to-Gold, Good-to-Gold team, c'est la manière dont on faisait les réunions. Avant, c'était le manager qui faisait la réunion, qui parlait des objectifs, qui mettait les focus, qui expliquait les process et ce genre de choses. Il n'y avait pas énormément d'interactions entre le manager et l'équipe. Maintenant, on est passé à une version Good-to-Gold team, donc on travaille avec un tableau blanc, et ce sont les vendeurs qui vont créer leurs propres tableaux, qui vont mettre les infos et ainsi de suite. A chaque team meeting, ce sont eux qui font le team meeting pour les responsabiliser et leur faire prendre conscience de l'importance de certains domaines et des chiffres. Donc ça, c'est vraiment une application concrète qui a été appliquée dans les shops. La culture Good-to-Gold et la modification, c'est qu'ils sont moins attentistes, et qu'ils retiennent plus de choses, et sont plus responsables de leurs objectifs. Ça, c'est quand même une modification. On a travaillé au niveau du shop aussi sur un peu plus de responsabilités. Donc, on a donné des tâches et des missions de responsabilisation pour les impliquer aussi dans notre travail au quotidien. On est plus dans le participatif et le délégatif que dans le directif qu'on avait avant, mais qui était aussi lié à mon profil de management qui était un management directif. Et, tout ça est en train de se mettre en place. Ça ne se met pas en place du jour au lendemain. On ne change pas une culture d'entreprise d'une société telle que Proximus de 14 000 personnes sur six mois, sur un an. Je pense que c'est une stratégie qui va s'échelonner et qui va continuer, qui doit vivre. Parce que dire « on fait Good-to-Gold », c'est bien, mais non, ça doit vivre au quotidien et au travers, entre autres, via le white board. Ce tableau est dans la pièce où on fait les réunions, et les vendeurs viennent mettre leurs idées dans des cases qu'ils ont prédéfinies eux-mêmes. Ce sont eux qui ont créé le tableau : qu'est-ce qui est important comme tableau ?, qu'est-ce

qui est important comme message ?, quel type de cases est-ce qu'on veut faire ? Vous avez besoin de quoi comme matériel ?, etc. On leur a fourni le matériel et ils ont mis au point ce tableau. On doit encore quand même de temps en temps être derrière pour un peu le faire vivre, parce que c'est nous aussi quoi.

- Nathalie Werbrouck m'avait notamment expliqué ces Good-to-Gold teams.

Je trouvais que les Good-to-Gold teams c'était vraiment une chouette approche parce que c'est vraiment eux qui faisaient le team meeting et qui en tiraient beaucoup plus que d'être en réunion, où ils sont assis, et où ils écoutent. Et au final, quinze jours après, ils viennent poser une question parce qu'ils n'ont pas participé et ils sont tout de suite moins attentifs. Il y a un autre domaine dans lequel on vu des évolutions pour la culture. C'est le système d'évaluation. Avant, on avait un système d'évaluation pour les vendeurs où le manager mettait du reporting et ce genre de choses et on va dire deux ou trois fois par an, on faisait le point sur les capacités et les attitudes du vendeur. Et de nouveau, c'était quelque chose qui était très attentiste. Maintenant, on est passé à un nouveau système qu'ils appellent « mon évolution » où là le vendeur peut aller mettre du feedback, peut demander des formations, peut aller demander à avoir du feedback si jamais il pense qu'il n'en a pas suffisamment. Donc, c'est vraiment plus un outil pour faire évoluer le vendeur plutôt que d'avoir un outil qui disait à la fin de l'année : « voilà ce qui a été, voilà ce qui n'a pas été et voilà ce qu'il faut mettre en place ». Donc ça, c'est aussi un nouveau système d'évolution qui a été mis en place suite au changement de culture.

- Quels progrès pouvez-vous remarquer grâce à cette nouvelle culture outre la croissance?

C'est essentiellement par rapport au coaching qu'on fait sur attitude savoir-être où, entre guillemets, on fait aussi en sorte que les vendeurs se sentent bien, se sentent mieux. Et si ils se sentent bien, on peut en tirer plus. Donc c'est plus par rapport à cette approche coaching émotionnel que je vois qu'il y a beaucoup de changements.

ANNEXE 5 : Questionnaire

Question 1 : Bien-être au travail. Suite à ce changement de culture :

Répondez aux propositions sur une échelle de 1 à 7 avec 1 = pas du tout d'accord et 7 = tout à fait d'accord.

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Neutre (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
<i>Rythme et quantité de travail :</i>							
1. Je dois travailler à un rythme plus élevé							
2. Je dois fournir un effort supplémentaire pour terminer un travail							
3. Je travaille davantage sous la contrainte du temps							
4. J'éprouve des problèmes quant à ma charge de travail							
5. Je n'ai ressenti aucun changement concernant ma charge de travail							

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Neutre (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
<i>Plaisir au travail :</i>							
1. Je trouve mon travail toujours aussi							

passionnant							
2. Je dois à chaque fois vaincre ma résistance au travail (R)							
3. J'éprouve davantage de plaisir dans mon travail							
4. Je suis plus heureux au travail							
5. Je n'ai ressenti aucun changement concernant mon plaisir au travail							

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Neutre (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
Relations au travail :							
1. Un soutien collectif entre collègues s'est installé							
2. Ce changement de culture a entaché l'ambiance entre collègues (R)							
3. Je peux compter sur mon chef direct lorsque je fais face à des difficultés							
4. Je constate des meilleurs rapports avec mon chef direct							

5. Je ressens une pression plus forte de la part de mon chef (R)							
--	--	--	--	--	--	--	--

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Neutre (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
Participation :							
1. Je peux davantage exprimer mon avis sur ce qui se passe au travail							
2. J'ai davantage l'occasion de concerter mon chef direct à propos de mon travail							
3. Je peux davantage participer à la décision sur le contenu de mon travail							
4. J'ai davantage envie de m'investir dans mon travail							

5. Ma motivation a augmenté							
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Question 2 : L'implication du CEO dans le processus de changement. Lors de ce changement de culture :

Répondez aux propositions sur une échelle de 1 à 7 avec 1 = pas du tout d'accord et 7 = tout à fait d'accord.

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Neutre (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
1. La CEO est fortement impliquée dans ce changement							
2. Je me sens encouragé par la haute direction							
3. La CEO croit en ce qu'il/elle dit							
4. La haute direction applique les principes qu'elle encourage							
5. La CEO montre l'exemple							
6. Les actions entreprises par la CEO n'ont pas d'impact sur mon travail quotidien (R)							

7. Je prends en compte l'opinion de la haute direction							
--	--	--	--	--	--	--	--

Question 3 : Lors de l'implémentation de ce changement, le/la CEO : (1)

Répondez aux propositions sur une échelle de 1 à 7 avec 1 = pas du tout d'accord et 7 = tout à fait d'accord.

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Neutre (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
<i>Transformational Leader :</i>							
1. Exprime une vision du futur inspirante							
2. Définit des attentes élevées pour ses employés							
3. Adopte des comportements et des actions qui symbolisent cette vision							
4. Démontre une motivation personnelle							
5. Exprime un soutien personnel envers ses employés							

6. Démontre une certaine empathie							
7. Montre sa confiance à l'égard des employés							

Question 4 : Lors de l'implémentation de ce changement, le/la CEO : (2)

Répondez aux propositions sur une échelle de 1 à 7 avec 1 = pas du tout d'accord et 7 = tout à fait d'accord.

<i>Instrumental leader :</i>							
1. Investit du temps dans la construction des équipes qui participeront à l'implémentation du changement							
2. Définit clairement les types de comportements attendus							
3. Surveille les résultats							
4. Surveille les comportements							
5. Valorise les comportements attendus par l'entreprise							
6. Sanctionne les comportements non désirés par							

l'entreprise							
--------------	--	--	--	--	--	--	--

Question 5 : Avez-vous compris le but et le sens de ce changement de culture?

Répondez aux propositions sur une échelle de 1 à 7 avec 1 = pas du tout d'accord et 7 = tout à fait d'accord.

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Neutre (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
1. J'ai compris la raison de ce changement de culture							
2. Pour moi, ce changement de culture n'a pas de sens (R)							
3. Je peux percevoir les bénéfices escomptés par ce changement de culture							
4. Je ne pense pas que ce changement de culture était nécessaire (R)							
5. Les moyens de communication utilisés m'ont aidé(e) à comprendre ce changement de culture							
6. Je ressens le besoin							

de ce changement de culture							
7. Je ne me sens pas concerné(e) par ce changement de culture (R)							

Question 6: Implication dans le changement.

Répondez aux propositions sur une échelle de 1 à 7 avec 1 = pas du tout d'accord et 7 = tout à fait d'accord.

	Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Plutôt pas d'accord (3)	Neutre (4)	Plutôt d'accord (5)	D'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)
Affective commitment :							
1. Je crois en la valeur de ce changement de culture							
2. Ce changement de culture est une bonne stratégie pour l'organisation							
3. Je pense que le management fait une erreur en introduisant ce changement de culture (R)							
4. Ce changement de culture							

alimente un objectif important							
5. Les choses seraient mieux sans ce changement de culture (R)							
Continuance commitment :							
6. Je n'ai pas d'autre choix que d'accepter ce changement de culture							
7. Je ressens une certaine pression d'accepter ce changement de culture							
8. J'ai trop de choses en jeu que pour résister à ce changement de culture							
9. Cela serait trop risqué pour moi de m'exprimer contre ce changement de culture							
Normative commitment :							

10. Je ressens un devoir de travailler pour ce changement de culture							
11. Je ne pense pas que résister à ce changement de culture serait une bonne chose pour moi							
12. Je ne me sentirais pas mal de m'opposer à ce changement de culture (R)							
13. Je ne ressens aucune obligation à supporter ce changement de culture (R)							

ANNEXE 6 :

Question	Concept	Items		Référence(s)
1	Charge de travail	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Je dois travailler à un rythme plus élevé - Je dois fournir un effort supplémentaire pour terminer un travail - Je travaille davantage	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009) Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique :

			sous la contrainte du temps - J'éprouve des problèmes quant à ma charge de travail - Je n'ai ressenti aucun changement concernant ma charge de travail	résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT
1	Plaisir au travail	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Je trouve mon travail toujours aussi passionnant - Je dois à chaque fois vaincre ma résistance au travail (R) - J'éprouve davantage de plaisir dans mon travail - Je suis plus heureux au travail - Je n'ai ressenti aucun changement concernant mon plaisir au travail	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009) Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT
1	Relations avec les collègues	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Un soutien collectif entre collègues s'est installé - Ce changement de culture a entaché l'ambiance entre collègues (R)	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009) Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT

1	Relations avec le chef direct	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Je peux compter sur mon chef direct lorsque je fais face à des difficultés - Je constate des meilleurs rapports avec mon chef direct - Je ressens une pression plus forte de la part de mon chef (R)	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009) Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT
1	Participation	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Je peux davantage exprimer mon avis sur ce qui se passe au travail - J'ai davantage l'occasion de concerter mon chef direct à propos de mon travail - Je peux davantage participer à la décision sur le contenu de mon travail - J'ai davantage envie de m'investir dans mon travail - Ma motivation a augmenté	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009). <i>Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT.</i>
2	Actions entreprises par la	Likert 7 point (1= pas du	- La CEO est fortement impliquée dans ce	Paton, R. A., & McCalman, J.

	haute direction	tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	changement - Je me sens encouragé par la haute direction - La CEO croit en ce qu'il/elle dit - La haute direction applique les principes qu'elle encourage - La CEO montre l'exemple - Les actions entreprises par la CEO n'ont pas d'impact sur mon travail quotidien (R) - Je prends en compte l'opinion de la haute direction	(2008). <i>Change management: A guide to effective implementation.</i> Sage.
3	Transformational Leader	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Exprime une vision du futur inspirante - Définit des attentes élevées pour ses employés - Adopte des comportements et des actions qui symbolisent cette vision - Démonstre une motivation personnelle - Exprime un soutien personnel envers ses employés - Démonstre une certaine empathie	Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. <i>California management review</i> , 32(2), 77-97.

			- Montre sa confiance à l'égard des employés	
4	Instrumental leader	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Investit du temps dans la construction des équipes qui participeront à l'implémentation du changement - Définit clairement les types de comportements attendus - Surveille les résultats - Surveille les comportements - Valorise les comportements attendus par l'entreprise - Sanctionne les comportements non désirés par l'entreprise	Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. <i>California management review</i> , 32(2), 77-97.
5	Compréhension du changement	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- J'ai compris la raison de ce changement de culture - Pour moi, ce changement de culture n'a pas de sens (R) - Je ne pense pas que ce changement de culture était nécessaire (R) - Les moyens de communication utilisés	(Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 21(1),

			m'ont aidé(e) à comprendre ce changement de culture - Je ressens le besoin de ce changement de culture - Je ne me sens pas concerné(e) par ce changement de culture (R)	32-52.) Source propre
6	Affective commitment	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Je crois en la valeur de ce changement de culture - Ce changement de culture est une bonne stratégie pour l'organisation - Je pense que le management fait une erreur en introduisant ce changement de culture (R) - Ce changement de culture alimente un objectif important - Les choses seraient mieux sans ce changement de culture (R)	Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. <i>Journal of applied psychology</i>, 87(3), 474.
6	Continuance commitment	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Je n'ai pas d'autre choix que d'accepter ce changement de culture - Je ressens une certaine	Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational

		d'accord)	pression d'accepter ce changement de culture - J'ai trop de choses en jeu que pour résister à ce changement de culture - Cela serait trop risqué pour moi de m'exprimer contre ce changement de culture	change: extension of a three-component model. <i>Journal of applied psychology</i> , 87(3), 474.
6	Normative commitment	Likert 7 point (1= pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord)	- Je ressens un devoir de travailler pour ce changement de culture - Je ne pense pas que résister à ce changement de culture serait une bonne chose pour moi - Je ne me sentirais pas mal de m'opposer à ce changement de culture (R) - Je ne ressens aucune obligation à supporter ce changement de culture (R)	Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. <i>Journal of applied psychology</i> , 87(3), 474.
7 -10	Profil	Cases à cocher	- Quel est votre sexe ? - Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de Proximus? - Dans quel département/unit travaillez-vous?	Source propre

			- Quel est votre grade ?	
--	--	--	--------------------------	--

ANNEXE 7 :

e = taux d'incertitude → ici 5%

t = taux de confiance, généralement de 95% → t = 1,96

p = % de la population qui correspond à notre étude

Proximus compte 13513 employés dont 977 ayant une expérience de moins de 3 ans.

$$p = \frac{13513 - 977}{13513} = 0,9277$$

$$n = \frac{1,96^2(0,9277(1-0,9277))}{0,05^2} = 103$$

$$e^2 = \frac{1,96^2(0,9277(1-0,9277))}{86}$$

$$\leftrightarrow e = 0,0547$$

ANNEXE 8 :

Concept	Référence(s)	Nb d'Items	Alpha de Cronbach
Charge de travail	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009) Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT	5	.897

Plaisir au travail	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009) Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT	3	.783 Après suppression des items : « Je dois à chaque fois vaincre ma résistance au travail » et « Je n'ai ressenti aucun changement concernant mon plaisir au travail »
Relations avec les collègues	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009) Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT	0	Cette question a dû être supprimée car la fiabilité ne pouvait pas être assurée (Alpha de Cronbach= .458)
Relations avec le chef direct	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009) Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT	0	Cette question a dû être supprimée car la fiabilité ne pouvait pas être assurée (Alpha de Cronbach= .489)
Participation	Vets, C., Notelaers, G., De Witte, H. (2009). <i>Analyse</i>	5	.828

	de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données de la DiRACT.		
Actions entreprises par la direction	Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). <i>Change management: A guide to effective implementation</i> . Sage.	3	.840 après la suppression des items « La CEO est fortement impliquée dans ce changement », « Je me sens encouragé par la haute direction », « Les actions entreprises par la CEO n'ont pas d'impact sur mon travail quotidien » « Je prends en compte l'opinion de la haute direction »
Transformational Leader	Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. <i>California management review</i> , 32(2), 77-97.	7	.860
Instrumental leader	Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the	6	.687 Nous avons gardé cette valeur car très

	charismatic leader: Leadership and organizational change. <i>California management review</i> , 32(2), 77-97.		proche de .7
Compréhension du changement	(Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 21(1), 32- 52.) Source proper	4	.840 Après suppression des items « Je ressens le besoin de ce changement de culture » et « Je ne me sens pas concerné(e) par ce changement de culture »
Affective commitment	Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three- component model. <i>Journal of applied psychology</i> , 87(3), 474.	3	.937
Continuance commitment	Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three- component model. <i>Journal of applied psychology</i> , 87(3), 474.	4	.823
Normative	Herscovitch, L., & Meyer,	0	Cette question a dû

commitment	J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. <i>Journal of applied psychology</i> , 87(3), 474.		être supprimée car la fiabilité ne pouvait pas être assurée (Alpha de Cronbach= .426)
-------------------	---	--	---