

Le facteur humain

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT⁽¹⁾



Par **Christian DOUCET**, directeur du cabinet Doucet Conseil, directeur des conférences du Sisqual, info@doucetconseil.fr, www.doucetconseil.fr.

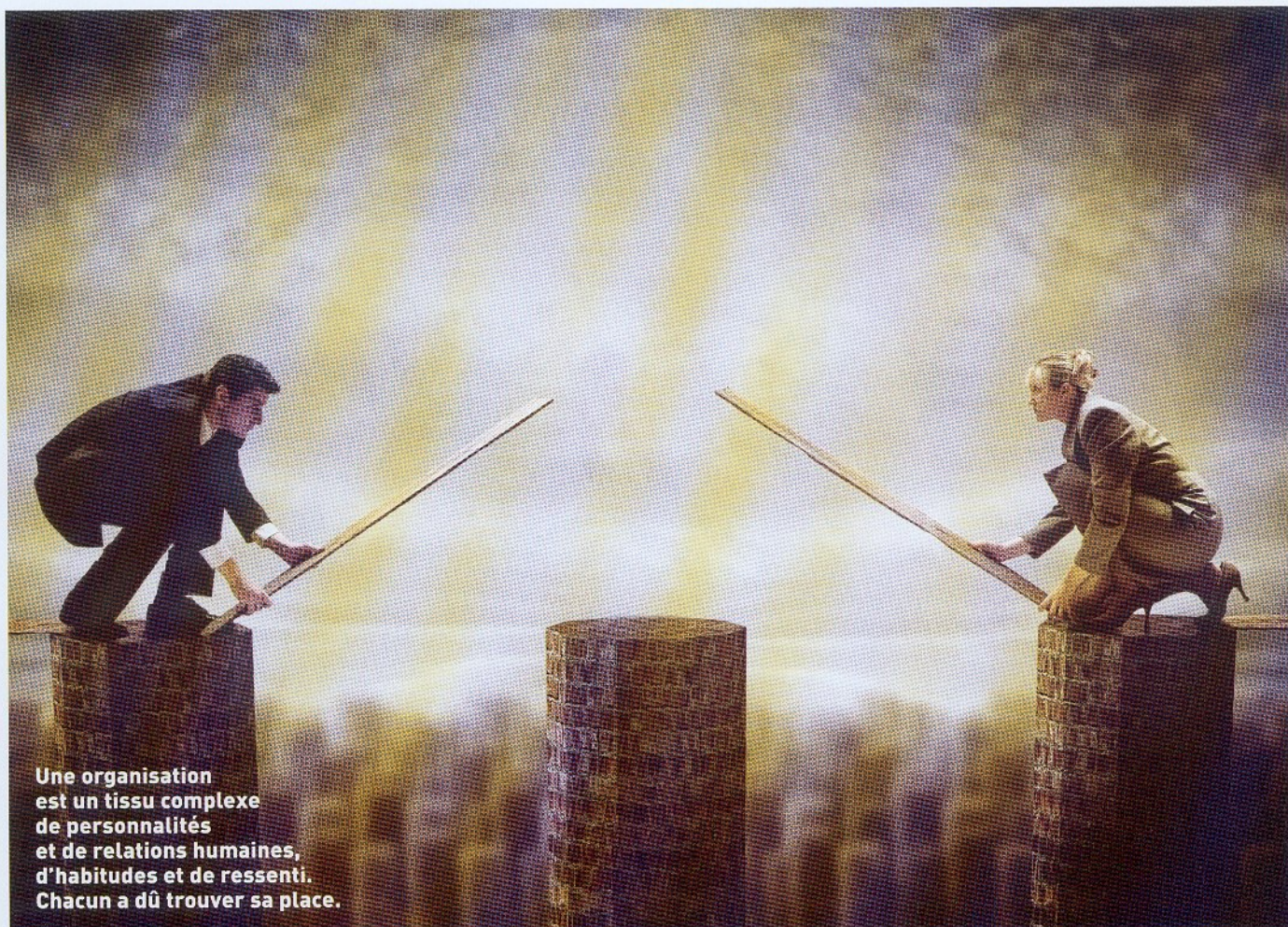
On constate souvent que, si tout le monde veut des améliorations, rares sont ceux qui acceptent le changement. Ce paradoxe, qui est loin de n'exister que dans l'entreprise, gêne considérablement les démarches qualité et mérite donc que l'on cherche à l'expliquer, et surtout que l'on trouve des solutions pour le surmonter.

Nous ne traiterons toutefois ici que les changements courants dans les démarches qualité, soit l'amélioration de processus précis et bien localisés, et non les changements d'ensemble, par exemple les réorientations stratégiques, qui font appel à des méthodes plus globales.

Lorsqu'une amélioration se heurte à des oppositions, le réflexe naturel est de critiquer les opposants et de chercher à les contraindre par la force : les intéressés ne comprennent pas, ils sont trop bêtes pour comprendre, ils ne veulent pas faire d'efforts... On les force donc à appliquer le nouveau système. Mais, ce faisant, le mécontentement demeure souvent, voire s'accroît, et risque alors de s'exprimer sous d'autres formes.

Supposons, par exemple, qu'on améliore la procédure de transmission des demandes ➤

⁽¹⁾ Cet article est le deuxième d'une série de 3 sur le facteur humain.



Une organisation est un tissu complexe de personnalités et de relations humaines, d'habitudes et de ressenti. Chacun a dû trouver sa place.

des clients entre commerciaux et administration des ventes en implantant un logiciel, et que les commerciaux y soient réticents : on peut forcer les commerciaux à l'utiliser en interdisant toute autre transmission, mais on peut alors constater que les commerciaux "se vengent" en ne consultant plus sur la faisabilité des offres, en prévoyant des dates de livraison impossibles, etc.

On n'a en réalité fait que reporter le problème... Le facteur humain a ceci de particulier qu'il diffuse très facilement au travers des organisations, à la fois en bien et en mal. Il est bien préférable de traiter le problème à sa source, ce qui assainit en outre l'ensemble de l'ambiance de travail.

Les responsables sont souvent désarmés devant les problèmes spécifiquement humains et pensent qu'il n'y a aucune solution, d'où le passage en force décrit précédemment. C'est une erreur. Les oppositions proviennent souvent de causes précises. La bonne démarche qualité est d'identifier ces

Chacun sait ce qu'il va perdre, mais ne sait pas ce qu'il va gagner.

causes, ce qui permet ensuite de trouver des solutions au moins partielles.

Résistance au changement : lorsque les acteurs ne sont pas directement concernés

Les causes des résistances au changement peuvent être exogènes ou endogènes, solubles ou non.

Les causes exogènes - c'est-à-dire externes aux acteurs directement concernés - peuvent être diverses.

Le manque de soutien de la part de la direction et des cadres est un premier cas fréquent : sentant que le changement ne correspond pas à une volonté forte des "patrons", et recevant parfois en parallèle

des ordres contraires, le personnel ne s'engage pas et persiste dans l'ancienne méthode.

La cause de cette situation est ordinairement que l'évolution ne correspond pas à la stratégie réelle de la direction. Prenons l'exemple de la satisfaction des clients. Le service qualité constate que certains clients sont mécontents de la hot-line, tenue par un effectif insuffisant et pas toujours formé aux nouveautés. Il propose de prévoir une meilleure formation des "hot-liners", ainsi qu'un renforcement par des développeurs en cas de besoin. L'amélioration est acceptée par le comité qualité, mais une étrange atonie règne ensuite : les développeurs ne répondent pas ou mal, les nouveautés continuent à paraître sans que la hot-line soit informée, le service qualité proteste mais sans résultats...

Ceci est généralement dû à un décalage stratégique : la direction considère - à tort ou à raison - que la hot-line n'est pas déterminante pour le chiffre d'affaires et ne voit donc pas l'utilité d'investir à son sujet. L'accord sur la nouvelle procédure a été donné

du bout des lèvres, en pensant que le service qualité saurait se débrouiller à investissement nul, ou parfois simplement pour qu'un "refus de satisfaire le client" ne figure pas par écrit...

Mais l'erreur provient en réalité aussi du service qualité, qui n'a pas suffisamment rattaché les objectifs qualité aux besoins réels de l'entreprise. Dans ce cas précis, la satisfaction des clients ne doit pas être un objectif en soi, mais un moyen pour accroître les ventes en les fidélisant et en améliorant l'image. Il faut donc commencer par analyser les conséquences réelles des anomalies relevées sur les ventes. Supposons qu'on ait pu démontrer que la déficience de la hot-line faisait fuir un nombre significatif de clients, alors il y a gros à parier qu'une véritable discussion se serait engagée au sein du groupe de direction et que des décisions "réelles" auraient été prises.

Donc, lorsque les changements proposés ne reçoivent pas le soutien des décideurs, le service qualité doit commencer par essayer de bien comprendre le point de vue de ces derniers. Soit ils ont raison, et le service qualité grossit en fait des anomalies qui ont peu d'impact réel, soit la direction a tort, et il faut lui présenter des arguments convaincants, après une étude soignée de la question. C'est ainsi qu'on arrivera le mieux à un compromis entre la qualité et les impératifs de gestion.

Le soutien de la direction est d'autant plus important qu'il permet d'avoir ensuite l'autorité nécessaire pour agir et forcer les points durs.

Une seconde grande catégorie d'obstacles exogènes au changement provient du contexte extérieur.

Citons quelques cas significatifs.

- Les conflits sociaux, les blocages par certains dirigeants, les luttes de pouvoir entre services... Si le changement est considéré comme émanant ou en faveur de l'une des parties, l'autre bloquera par principe. Ainsi, dans l'exemple précédent, si le directeur financier ne s'entend pas avec le responsable qualité, il peut ne pas vouloir lui faciliter les choses et entériner ses propositions, même si celles-ci sont excellentes. Le changement souhaité est alors pris en otage.

Se rattachent à ce cas les blocages par des personnes directement concernées (blocages endogènes) pour des raisons extérieures au problème posé. Ainsi, les

personnels hot-line peuvent eux-mêmes bloquer parce qu'ils sont mécontents de leurs salaires et ne veulent pas faire d'efforts...

- Autre cas, les difficultés économiques : l'entreprise n'a provisoirement pas les moyens d'investir ou de renforcer le personnel.

- Derniers cas, que j'ai souvent rencontrés ces derniers temps : l'entreprise est rachetée ou change de direction, et la période de transition paralyse tous les projets...

Axons bien la démarche sur l'amélioration.

Dans certains de ces cas, on peut rechercher l'appui de décideurs de haut niveau, capables de forcer ces blocages. On retombe alors dans le cas précédent. Si ce n'est pas possible, on peut alors malheureusement rarement résoudre le problème. La seule solution est d'examiner pragmatiquement ce qui est possible dans le contexte. Il ne faut toutefois pas baisser les bras car, en appliquant les méthodes participatives, on peut souvent améliorer notablement au niveau du terrain. L'amélioration sera seulement plus limitée que si le contexte était favorable...

Dans le cas de rachats ou de changements de direction, persister est vital. Ignorant l'historique, les nouveaux dirigeants accepteront en effet mal les dysfonctionnements et risquent de prendre des mesures brutales s'ils ne constatent pas des améliorations en cours...

De même, en cas de difficulté économique, plus l'entreprise sera rendue compétitive et plus grandes sont les chances de redressement... Ce n'est donc pas dans ces 2 cas qu'il faut mettre l'action qualité en attente (ce que l'on constate pourtant souvent...)

Résistance au changement : lorsque les acteurs sont en cause

Les causes endogènes de la résistance au changement, c'est-à-dire celles qui tiennent aux acteurs eux-mêmes, proviennent généralement d'abord d'une certaine inertie, mais aussi souvent de la crainte des perturbations associées.

Une organisation ne se résume en effet pas à des notes d'organisation et à des enchaînements désincarnés de tâches, comme décrites dans les processus. C'est au contraire un tissu complexe de personnalités et de relations humaines, d'habitudes et de ressenti. Chacun a dû trouver sa place en exprimant sa personnalité et son tempérament tout en côtoyant ceux des autres, et ce n'est pas toujours facile.

Un changement remet en cause tout cet échafaudage. Il implique de nouveaux partenaires, de nouvelles méthodes, de nouveaux comportements... Il faudra du temps pour que les automatismes se recréent, pour que les erreurs et les risques soient détectés et prévenus... Le tout demande des efforts non négligeables, et les personnes ne l'accepteront pas forcément si elles n'en retirent pas quelque contrepartie, et au moins si elles n'en comprennent pas clairement l'utilité.

Ainsi, par exemple, un changement d'acheteur peut perturber notablement la "chaîne humaine" d'achat, même si la procédure n'est pas modifiée. Les demandeurs avaient l'habitude de l'ancien acheteur, qui était rapide et compréhensif. Le nouveau ne vait-il pas être strict et paperassier ? Faut-il prendre des marges sur les délais ? Faut-il faire des stocks de précaution ? Quelques mois seront nécessaires pour que les nouvelles règles de travail implicites s'établissent et que les équilibres se retrouvent. Un autre facteur endogène courant est l'insuffisance ou l'inadaptation des moyens et des supports. Ainsi, on installe un nouveau logiciel qui doit faciliter considérablement le travail en théorie, mais les personnels ont été formés 3 mois avant et ne s'en souviennent plus, la documentation est difficile à exploiter et lacunaire, la hot-line fonctionne mal, certaines fonctionnalités du logiciel sont inadaptées... Comment s'étonner alors si le logiciel est sous-exploité, avec la résurgence de méthodes manuelles pirates en parallèle ?

Autres exemples, on demande aux opérateurs de porter des casques pour des raisons de sécurité, mais cela les gêne pour entendre le bruit de leur machine et pour détecter les anomalies. On leur demande de ranger leurs palmers dans des étuis afin qu'ils ne se dégradent pas, mais il n'y a pas assez de place sur le poste de travail...

En cas d'opposition, il n'y a pas forcément mauvaise volonté. Dans beaucoup de ➤



L'objectif doit être de rendre le changement sympathique.

cas, si l'on en analyse finement les causes, on s'aperçoit qu'il y a des raisons matérielles concrètes. On peut certes les ignorer et pratiquer le "yaka fokon", mais ce n'est plus alors une démarche qualité. Notre objectif est au contraire d'établir un mode de fonctionnement aussi consensuel et propice au bon travail que possible.

Quels enseignements pratiques retirer de ces constats ?

Les enseignements sont de 2 ordres : psychologiques d'une part, méthodologiques d'autre part.

Sur le plan psychologique, comme le changement nécessite un effort et suscite des craintes légitimes, il faut créer une motivation pour la nouvelle organisation.

Concernant le premier point (l'effort), essayons de nous mettre dans la peau des intéressés et de voir le changement avec leurs yeux. Trouvons les avantages qu'ils auront dans la nouvelle organisation et mettons-les en relief. Comprenons les raisons de leurs craintes et trouvons-leur des solutions concrètes.

Ainsi, dans le cas du changement de logiciel précédent, ne lésinons pas sur les

démonstrations amont du logiciel avec les personnels, en simulant les cas les plus difficiles (cela permettra en même temps de valider le logiciel). Ne lésinons également pas sur les explications et sur les présentations des nouveaux modes de travail. Diffusons largement fiches et documents d'explications. Prévoyons des espaces de discussion avec les intéressés, qui leur permettront de parler...

Il suffit de peu de choses pour qu'une organisation parfaite sur le papier dévie complètement.

Discussions et démonstrations peuvent apparaître superflues au rationaliste pur et dur, mais celui-ci néglige alors l'hystérésis du cerveau humain, qui va prendre du temps pour créer de nouveaux modes de pensée. Il faut prendre en compte cette transformation, qui va se faire progressivement.

Cela implique également une rigueur "intelligente" dans l'application des nouvelles méthodes et procédures. Au début, on constatera inévitablement des erreurs et des oublis. Les punir créerait un rejet au lieu de susciter l'adhésion recherchée. La tolérance est au contraire nécessaire, en observant le sens de l'évolution : si la progression est bonne, tout va bien. Sinon, il faut réagir et en rechercher les causes matérielles. L'objectif doit être de rendre le changement sympathique. Ce n'est qu'en cas de mauvaise volonté manifeste que des sanctions peuvent être envisagées.

Il y a également le cas où l'on s'est trompé, en ne prenant par exemple pas en considération certaines difficultés pratiques. Il ne faut surtout pas hésiter à accepter les adaptations. S'obstiner envenimerait la situation et provoquerait une opposition larvée mettant en cause durablement notre autorité ; accepter d'évoluer de bonne grâce et sans y être forcé renforcera au contraire l'adhésion du personnel et facilitera le management ultérieur.

Attention enfin aux erreurs purement psychologiques. Un exemple que je rencontre fréquemment en début de démarche de certification est la mise en avant de la conformité à la norme. La qualité est alors interprétée comme une pure contrainte. Axons plutôt la démarche sur l'amélioration et laissons la norme aux spécialistes. On arrivera au même résultat, mais bien plus vite et bien plus facilement.

Les enseignements méthodologiques

On peut résumer en 3 points la méthodologie que l'on peut déduire des paragraphes précédents.

1. Préparer le changement dans le détail et de façon participative avec les intéressés

Le moindre changement implique généralement un ensemble complexe d'actions et d'aménagements. Si la coordination est mauvaise, le personnel aura raison d'avoir craint le changement et sa résistance sera encore plus forte la prochaine fois.

Une transformation doit donc être gérée minutieusement, comme un projet, en pensant à tout : aménagement des locaux, mise en place des matériels et des matières ; formations, assistance... doivent s'enchaîner comme une mécanique bien huilée.

La concertation avec les intéressés est essentielle : elle va permettre d'une part de peaufiner le détail de la nouvelle organisation en l'adaptant exactement (ou du moins aussi bien que possible) aux besoins, d'autre part d'impliquer dès le début les acteurs. Le fait de recueillir leurs suggestions renforcera considérablement la probabilité qu'ils adhèrent à l'évolution et acceptent les efforts associés.

Le souci du détail est important. C'est souvent pour des raisons de détail qu'un travail en principe aisé peut devenir terriblement rébarbatif : étagères mal placées, rangement des dossiers courants éloigné ou peu pratique, téléphone complexe et difficile à utiliser... Lors d'un changement, autant faire les choses bien.

S'il y a des limitations financières, il vaut mieux examiner les meilleures solutions avec les acteurs plutôt que leur imposer à la fin une pénurie, qui sera une bonne raison pour faire rejeter en bloc toute l'opération...

2. Communiquer et expliquer largement

Les personnes sont aujourd'hui saturées d'informations. Mais ce sont rarement les

Le défaut de communication est la plainte essentielle qui revient dans toutes les enquêtes auprès du personnel.

informations dont ils ont besoin, de plus, ces dernières sont souvent perdues au milieu du flux général : comment être sûr de tomber sur le renseignement ad hoc au sein d'un tableau submergé par les notes diverses, parmi les dizaines d'e-mails reçus chaque jour ou dans les multiples notes et consignes ? On constate ainsi que le défaut de communication est la plainte essentielle qui revient dans toutes les enquêtes auprès du personnel.

Mais le manque de communication crée le manque de compréhension, qui crée le manque d'adhésion et parfois le rejet. Ce ne sera donc pas un luxe que de tenir de nombreuses réunions d'informations, de diffuser largement fiches et fascicules explicatifs, d'ouvrir un "téléphone vert" interne pour répondre aux questions, voire une "task-force" pour résoudre les incidents... On constate en particulier que la communication la plus efficace est la communication humaine : quelques mots autour de la machine à café sont souvent plus efficaces qu'un e-mail sur l'intranet...

3. Accompagner et aider jusqu'au bon fonctionnement

En réalité, personne n'est capable de savoir à l'avance si un changement va réussir ou non. L'histoire est remplie d'évolutions qui ont abouti à un résultat contraire à celui recherché. Ainsi, une tentative pour faire arriver les personnels à l'heure pourra se transformer au contraire en une vigilance de ceux-ci pour respecter scrupuleusement leurs 35 heures et, au total, les heures travaillées diminueront. Une suppression de la machine à café collective multipliera les cafetières locales et accroîtra le temps perdu (tout en supprimant ce média de communication très efficace...)

Ceci est dû à ce fameux "facteur humain". Il suffit de peu de choses pour qu'une organisation parfaite sur le papier dévie complè-

tement : un jeu d'intérêt opposé qu'on n'a pas prévu, l'impulsion déviante d'un leader, de mauvaises décisions de managers...

Il est donc très utile de suivre attentivement la phase d'apprentissage, en aidant les personnels et en corrigeant les déviations qui apparaissent. L'action n'est terminée que lorsque tout va bien (jusqu'au prochain incident, qui demandera de redémarrer la roue de Deming...)

Il est aussi utile de mesurer les résultats et de tirer un bilan clair. Cela permettra de valoriser l'action menée et cela sera porteur pour les prochains changements (ou bien cela montrera les progrès qui restent à faire...)

En conclusion...

La peur du changement est surtout née du manque de soin apporté à la conduite des changements, sous l'égide du grand "yaka fokon"... Il est alors naturel que le personnel intéressé, pour lequel le changement apporte un bouleversement d'habitudes et souvent un effort supplémentaire, se rebiffe et résiste.

Les solutions ne sont pas toujours simples, mais elles résident dans la prise en compte sérieuse des difficultés associées pour le personnel et donc dans des démarches participatives de terrain, en accompagnant l'évolution jusqu'au bon fonctionnement régulier. C'est complètement l'esprit de la démarche qualité.

Toutefois, pour être soutenu par la direction et éviter de se battre seul contre tous, il faut veiller à bien se situer dans la stratégie de celle-ci et travailler en partenariat avec elle, quitte à accepter des compromis avec les contraintes financières ou autres ■

Les lecteurs intéressés par un approfondissement peuvent se reporter au livre *Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise*, qui détaille ces aspects (Christian Doucet, Éditions INSEP, aussi disponible sur le site www.doucetconseil.fr).

Qualité références

Le prochain article portera sur la résolution des conflits.