

## La gestion du changement dans un processus de libération. Quel rôle pour les acteurs externes ?

**Auteur :** Leruth, Christophe

**Promoteur(s) :** Naedenoen, Frederic

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général (Horaire décalé)

**Année académique :** 2020-2021

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/11316>

---

### Avertissement à l'attention des usagers :

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

# **LA GESTION DU CHANGEMENT DANS UN PROCESSUS DE LIBÉRATION. QUEL RÔLE POUR LES ACTEURS EXTERNES ?**

Promoteur :

Frédérique NAEDENOEN

Lectrices :

Angélique BRONSELEAR

Fanny FOX

Travail de fin d'études présenté par

**Christophe Leruth**

en vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences de gestion

Année académique 2020/2021







## Remerciements

Ces remerciements s'adressent tout d'abord au personnel de l'institution faisant l'objet de ce travail, pour leur accueil, le temps qu'ils ont bien voulu consacrer aux interviews malgré une importante charge de travail ainsi que pour la confiance accordée lors des rencontres.

Merci à mon promoteur, Monsieur Frédérique Naedenoen, pour sa patience, pour le temps consacré au suivi, ainsi que pour les nombreux conseils prodigués.

Je remercie également Madame Angélique Bronselaer et Madame Fanny Fox, lectrices de ce travail, pour leurs conseils et le temps consacré à sa lecture.

Finalement, je tiens à remercier ma famille et mes proches pour la patience et l'attention dont ils ont su faire preuve durant la période nécessaire à l'aboutissement de ce travail.



## Résumé

Depuis quelques années, le concept d'entreprise libérée est revenu à la mode, se présentant comme une alternative aux méthodes de gestion traditionnelles basées sur l'exercice pyramidal du pouvoir (Texier, 1986). Ce mode de gestion aurait comme effet bénéfique, une remotivation du personnel entraînant une revitalisation de l'entreprise.

La gestion d'un changement remettant en question l'exercice du pouvoir au sein d'une organisation ne va pas de soi. Le sommet hiérarchique voudrait changer de mode managérial à travers un projet appelé « autonomie et responsabilisation ». Cette gestion nécessite la maîtrise de compétences spécifiques dont l'institution ne dispose pas nécessairement. C'est pour pallier ce déficit de compétences, qu'elle fait appel à une aide extérieure. C'est ce choix et ses conséquences que ce document propose d'analyser.

Cette analyse est tout d'abord théorique ; dans la première partie du document sont abordés, à travers une revue de littérature, les trois principaux concepts nécessaires à la compréhension du travail ; la libération, la gestion du changement et les acteurs externes, mettant en avant leurs natures et leurs spécificités. La deuxième partie est consacrée à une étude empirique, dans laquelle les concepts préalablement clarifiés sont utilisés afin de décrire leur implication dans un processus de transformation d'entreprise.

La troisième et dernière partie est consacrée aux conclusions de cette expérience en mettant en avant les points forts et les faiblesses de la mise en pratique, de poser des jalons au processus en cours, pour finalement proposer des recommandations qui pourraient faciliter l'évolution du projet et clarifier les rapports que l'entreprise entretient avec des acteurs externes.

**Les mots clés :** libération, gestion du changement, intervenant externe.





# 1 TABLE DES MATIERES

---

2	Introduction générale. ....	1
3	Partie théorique. ....	2
3.1	La notion d'entreprise libérée. ....	2
3.1.1	Le modèle participatif. ....	3
3.1.2	Les critiques du modèle. ....	4
3.1.3	La libération. ....	4
3.1.4	Conclusion à propos du concept. ....	5
3.2	Le changement. ....	6
3.2.1	Les types de changement. ....	6
3.2.2	Les éléments constitutifs du changement. ....	7
3.2.3	Les outils d'analyse. ....	11
3.2.4	Conclusion à propos du changement. ....	15
3.3	Les acteurs externes. ....	15
3.3.1	La sous-traitance. ....	16
3.3.2	L'externalisation. ....	16
3.3.3	La consultance. ....	19
3.3.4	Conclusion à propos des intervenants. ....	24
3.4	Conclusion de la partie théorique. ....	25
4	Partie pratique. ....	26
4.1	La méthodologie. ....	26
4.1.1	Une approche abductive. ....	26
4.1.2	l'échantillonnage. ....	27
4.2	Le contexte. ....	30
4.2.1	Le marché concerné. ....	30
4.2.2	Secteur d'activité. ....	31
4.2.3	Description de la société. ....	31
4.3	La description du processus. ....	36
4.3.1	La contextualisation. ....	37
4.3.2	La traduction. ....	43
4.3.3	La problématisation. ....	44
4.3.4	L'enrôlement. ....	49

4.3.5	Les points de passage obligés.....	52
4.3.6	L'élargissement.....	53
4.4	L'analyse du processus. ....	54
4.4.1	Le changement. ....	54
4.4.2	Le rôle des intervenants. ....	57
4.4.3	La libération.....	62
5	Conclusions. ....	65
5.1	Recommandations.....	66
5.1.1	les raisons profondes du changement. ....	66
5.1.2	Étendre le leadership. ....	67
5.1.3	le rôle du consultant.....	67
5.1.4	une stratégie intégrant un volet de communication.....	67
5.2	Les limites de l'étude.....	68

## 2 INTRODUCTION GÉNÉRALE.

---

Ce document est composé de trois parties, la première est consacrée à l'analyse, à travers une revue de littérature scientifique, des trois concepts principaux sur lesquels s'appuie le travail de recherche présenté ; celui de l'entreprise libérée, celui du rôle d'intervenants externes et pour lier les deux, celui du changement. Une conclusion, synthétisant les résultats de la recherche est proposée pour chaque concept abordé.

La seconde partie est pratique, elle présente le contexte dans lequel ces concepts théoriques sont mis en œuvre, ainsi que la méthodologie utilisée pour récolter et interpréter les résultats. L'étude de cas décrit un processus de changement à travers la gestion d'un projet ayant pour but la modification en profondeur du mode de gestion d'une organisation.

Finalement, la troisième et dernière partie présente les conclusions de cette analyse et propose des recommandations en vue de favoriser la réussite de l'initiative décrite dans le chapitre précédent.

La motivation de ce travail de recherche réside dans le fait que, d'une part il s'intéresse à un mode de management alternatif peu documenté et d'autre part, au fait qu'il n'a été trouvé aucun article s'intéressant au rôle que peut jouer un intervenant externe dans la transformation qui mène à ce type de management.

Ce document doit répondre à la question du rôle joué par des acteurs externes dans un contexte particulier. Plus précisément, de questionner la valeur ajoutée qu'ils peuvent avoir, autant que les limites auxquelles ils sont confrontés dans un processus de libération d'entreprise.

La question de recherche s'intéresse donc à la nécessité d'acquisition de compétences qui permettront à l'entreprise d'évoluer en toute autonomie.

**Un projet stratégique peut-il aboutir sans l'internalisation des apports externes nécessaires à sa mise en place ?**

### 3 PARTIE THÉORIQUE.

---

Cette partie passe en revue les différents concepts nécessaires à la compréhension de ce travail. Tout d'abord, celui de libération avec une brève allusion à la littérature grise qui est à l'origine de son appellation et du regain d'intérêt qu'il suscite pour les professionnels et pour le monde scientifique (Fox, Pichault ; 2017), pour s'intéresser ensuite à la littérature scientifique sur le sujet, à ses origines et à son évolution dans le temps. Ensuite est abordée la notion de changement en entreprise, détaillant ses possibles formes et ampleurs, ses éléments constitutifs ainsi que les principaux aspects permettant de mener un tel processus à bien. Pour finir, cette revue présente les différents modes de collaboration qui peuvent lier une entreprise à un intervenant externe, expliquant les avantages et les inconvénients qu'une telle collaboration peut engendrer en fonction de sa nature. Chaque chapitre est assorti d'une conclusion permettant de mettre en avant les éléments clés du concept abordé. Ces trois concepts clarifiés permettront d'aborder la partie pratique du travail dans laquelle ils seront contextualisés.

#### 3.1 LA NOTION D'ENTREPRISE LIBÉRÉE.

La notion de libération trouve son origine dans les années 50, à travers des théoriciens de l'organisation tel que Chris Argyris (1955) qui soulignait l'importance de notions émergentes, telles que la « gestion participative » ou de « direction par la démocratie » en précisant qu'il s'agissait de donner aux subordonnés l'opportunité de participer à la prise de décisions concernant l'organisation, que ces décisions les affectent directement ou indirectement.

Dans les années 60, la notion de démocratie industrielle naît en Norvège, sous une pression politique, voulant réduire l'écart des statuts sociaux entre citoyens créé par les modes d'organisation hiérarchique traditionnels. Les principes d'autodétermination des normes de quantité et de qualité par les opérateurs ainsi que l'importance accordée aux canaux d'informations sont rapidement exportés, (Ouchi, 1982) non plus pour des raisons politiques, comme cela avait été le cas pour la Norvège, mais bien en tant que pratique de bonne gestion.

Dans les années 70 en France, sont expérimentées des structures dans lesquelles les salariés s'organisent librement afin d'atteindre des objectifs fixés par la direction. Puis dans les années 80, sous l'impulsion de l'exemple japonais et largement véhiculé par la littérature

managériale (Peters et Waterman, 1982 ; Archier et Seriexy, 1984), on assiste, en France, à un renouveau et à une formalisation du « modèle participatif ».

### **3.1.1 Le modèle participatif.**

Le modèle Participatif repose sur une série d'instruments de participation au fonctionnement productif. Pour ce faire, il propose différents outils.

#### ***3.1.1.1 Les cercles de qualité.***

Les cercles de qualité sont considérés comme la clef de la réussite japonaise (Chevalier, 1989 ; Ortsman, 1978). Vus comme les leviers indispensables à la transformation du travail productif, ces cercles sont consistés par des groupements de travailleurs, volontaires ou non, issus de différentes fonctions, services ou ateliers, se réunissant ponctuellement afin de résoudre en concertation, autour d'une même question, les problèmes liés à leur activité.

#### ***3.1.1.2 Le management par les valeurs***

Le management par les valeurs est une notion large qui permet d'intégrer toutes les fonctions et secteurs de l'entreprise. Ces valeurs se matérialisent à travers des instruments tels que la charte d'entreprise, ou le projet d'entreprise qui représentent « un pacte de participation » (Boyer et Equilbey, 1986). Cette notion est destinée à renforcer le caractère communautaire des équipes, elle traduit dans les grandes lignes la vision qu'a l'entreprise d'elle-même et comment elle se voit sur le long terme. Plus concrètement, on y trouve les dispositifs d'innovation participative (Barbier, 1989 ; Telborg, 2010) qui ont pour fonction de stimuler les individus et les collectivités à s'exprimer afin de permettre l'exploitation des capacités novatrices du personnel au bénéfice des conditions de travail, de la productivité et de la qualité des prestations.

#### ***3.1.1.3 Le renforcement.***

Ces outils sont accompagnés d'un système de récompenses à destination des plus méritants, l'attribution de trophées symbolisant la reconnaissance publique de la part de la direction de l'entreprise. Cette reconnaissance peut être collective ou individuelle et peut ou non être matérialisée par des faveurs économiques sous la forme de primes en fonction de leur caractère exceptionnel (Gilbert, Teglborg, Raulet-Croset ; 2017).

### 3.1.2 Les critiques du modèle.

Certains auteurs dénigrent le modèle dans son ensemble, mettant en avant le fait que ce management participatif altère la frontière entre le formel et l'informel au détriment des salariés (Borzeix et Linhart, 1988 ; Linhart, 1991 ; Borzeix et al. 2015), ou encore en démontrant que les salariés sont atomisés, les collectifs de travail et leurs singularités devant s'effacer devant l'impératif d'unification de l'entreprise (Tixier, 1988 ; Barbier, 1989). D'autres contestent tout simplement le caractère bénéfique que pourrait avoir le modèle participatif (Laville et al., 1988 ; Barbier, 1989).

Certains ne s'attaquent qu'à des aspects spécifiques du modèle en avançant notamment que la pression sociale empêcherait les comportements hors normes recherchés par cette pratique (Martin, 1995), ou encore en y opposant les politiques de gestion des ressources humaines privilégiant l'individualisme au participatif (Martin, 1995), allant jusqu'à avancer que les équipes de direction, les politiques patronales et l'état d'esprit des dirigeants sont inadéquats (McLeod et Bennet, 1972 ; Groux et Levy, 1985 ; Hermel, 1988).

Quoiqu'il en soit, cette pratique managériale, présentée comme une alternative crédible au taylorisme et à la bureaucratie (Texier, 1986) dans les années 80, n'est pas parvenue à s'enraciner durablement dans les pratiques managériales courantes et ce, principalement à cause de l'essoufflement des politiques patronales à l'intégration de ce concept (Bouffartigue, 1990).

### 3.1.3 La libération.

Dans le courant des années 1990 et 2000 on assiste à un regain d'intérêt pour les pratiques mettant en avant les aspects humains et culturels du management. Cet engouement est notamment dû aux écrits de leaders engagés qui présentent leurs entreprises comme libérées (Peters, 1992 ; Carney, Getz ; 2009). Toutefois, ces pratiques ont peu été étudiées.

Fox et Pichault (2017) relèvent trois caractéristiques distinguant la libération du management traditionnel dont elle veut s'affranchir :

1. « Le management désincarné » se manifestant par la déconnexion entre le sommet hiérarchique prenant les décisions, et les réalités du terrain ;
2. « Le management par la défiance » qui implique un contrôle très strict de l'activité soumise au respect de nombreuses procédures et finalement ;

3. « Le management malveillant <sup>1</sup> » faisant planer un doute permanent quant aux motivations qui animent les opérateurs dans la réalisation de leur travail.

Les éléments constitutifs d'un idéal proposé dans la littérature peuvent se résumer à travers les six points suivants (Fox, Pichault ; 2017) :

1. Une forte culture d'entreprise et une centralité des valeurs ;
2. L'absence de contrôle, remplacé par la confiance et l'auto-direction ;
3. Une prise de décision davantage collégiale ;
4. Une responsabilisation des travailleurs ;
5. L'absence de hiérarchie intermédiaire ou son évolution vers un rôle de coach ;
6. L'absence de fonction support ou leur évolution vers un rôle de facilitation.

Le concept est considéré comme étant en construction, car il ne se définit pas par ce qu'il est, mais par ce qu'il ne veut pas être (Fox, Pichault ; 2017), en cela, il s'apparente au concept d'innovation managériale à la mode en ce moment.

*« L'innovation managériale se conçoit par différence à ce qui est considéré comme le management classique, c'est-à-dire le management hiérarchique structuro-fonctionnel (une structure, une fonction, un chef) en mode « contrôle/commande » (injonctions et systèmes de contrôle de réalisation de ces mêmes injonctions). Est considéré comme innovation managériale tout ce qui se détourne du modèle classique en rupture ou en évolution. »* (Autissier, K. Johnson et Moutot, 2018, p. 44)

### 3.1.4 Conclusion à propos du concept.

Il n'existe pas de modèle universellement applicable aux sociétés qui désirent se détacher de la gestion traditionnelle. Bien que certaines constantes puissent apparaître à travers différentes études de cas, elles ne peuvent être généralisées. La libération relève plus d'une philosophie managériale que d'une pratique scientifiquement éprouvée.

L'absence de définition claire laisse le champ libre à des pratiques pouvant mettre en péril l'intégrité des travailleurs soumis au modèle. Jacquinot et Pelissier-Tanon (2015)

---

<sup>1</sup> <http://www.letemps.ch/economie/2015/12/15/liberer-entreprise-quoi>



démontrent à travers une étude de cas portant sur une grande entreprise informatique réputée libérée, que l'adhésion des travailleurs aux valeurs de l'entreprise peut aisément être acquise grâce à l'aliénation de ces deniers plutôt qu'à leur émancipation, les poussant à tout sacrifier au profit de la société pour laquelle ils travaillent.

Il faut avant tout clairement établir les raisons qui motivent le choix managérial (Verstraeten, 2007), car c'est ce qui en constitue le fondement profond. Ces raisons peuvent être diverses, allant de la recherche d'efficience à la satisfaction des employés. Ce sont ces choix, posés délibérément et clairement énoncés, qui constituent le fondement des pratiques choisies.

## 3.2 LE CHANGEMENT.

« *Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* » (Beaudouin, 1990, p.43).

Dans un monde économique caractérisé par la globalisation des marchés et de la concurrence, la capacité d'adaptation à des contraintes tant internes qu'externes est devenue une question de survie pour les entreprises (Masmoudi, 2020). C'est pourquoi il est primordial pour les sociétés de se doter des moyens adéquats leur permettant de profiter des opportunités engendrées par une telle situation tout en minimisant les risques qui s'en trouvent amplifiés (Gibson, 1997).

### 3.2.1 Les types de changement.

Avant d'évoquer les différents types de changement, il convient de comprendre comment l'institution réagit face au changement. Romanelli et Tushman (1994) identifient trois attitudes possibles face à la nécessité de changer pour une entreprise :

- Le modèle inertique, dans lequel l'entreprise s'oppose par nature à tout changement, s'enfermant dans ses routines et dans une reproduction systématique et identique au passé.
- Le modèle réactif, dans lequel les changements sont subits, et donc perçus comme une contrainte à laquelle il faut faire face en permanence.
- Le modèle proactif, dans lequel l'évolution est volontaire, proactive, initiée par les dirigeants, ou tout autre organe de l'entreprise reconnu comme tel.

### 3.2.1.1 *Le changement stratégique ou organisationnel.*

Le changement peut être stratégique, quand il a pour origine une modification de la vision ou de la mission de l'organisation. Il est organisationnel quand, découlant souvent du stratégique, il concerne les aspects technologiques, structurels ou encore culturels de l'entreprise (Dessler et al, 2004).

### 3.2.1.2 *Le changement prescrit ou construit.*

Le changement peut être induit de différentes manières. Il est prescrit, lorsque l'initiative et la gestion sont prises en main par les dirigeants de l'entreprise de manière unilatérale. Il est construit quand les dirigeants s'enrichissent des idées de leurs subordonnés afin de mener à bien le changement (Cordelier ; Montagnac-Marie, 2008).

## 3.2.2 Les éléments constitutifs du changement.

### 3.2.2.1 *Le leadership.*

Dans un article consacré à la conduite du changement, Kaouther Kordi Masmoudi (2020) met en avant l'importance du rôle joué par le leadership dans le processus de modification des attitudes des personnes soumises au changement.

Ce leadership peut être partagé, il n'est pas lié à un seul individu, mais peut être confié à un groupe agissant de concert, « *Le changement ne peut réussir que si quelqu'un en est responsable, même si cette responsabilité peut en réalité revenir à plus d'une personne* » (Masmoudi, 2020, p. 99).

Mais même si un groupe peut assumer la responsabilité d'un changement, le leader reste indispensable pour mener ce groupe. « *Il faut souvent un champion capable de faire preuve d'un engagement hors du commun et d'un enthousiasme exceptionnel pour mettre en œuvre sa vision* » (Balogun et al, 2004).

Pour assumer ses responsabilités comme acteur de changement, le leadership ne peut être assumé qu'en combinant des compétences autant stratégiques que managériales. Les premières lui permettent de partager une vision, les autres de motiver le personnel en travaillant sur les résistances au changement. Le leadership est donc constitué par l'alliance d'un leader visionnaire et de gestionnaires du changement.

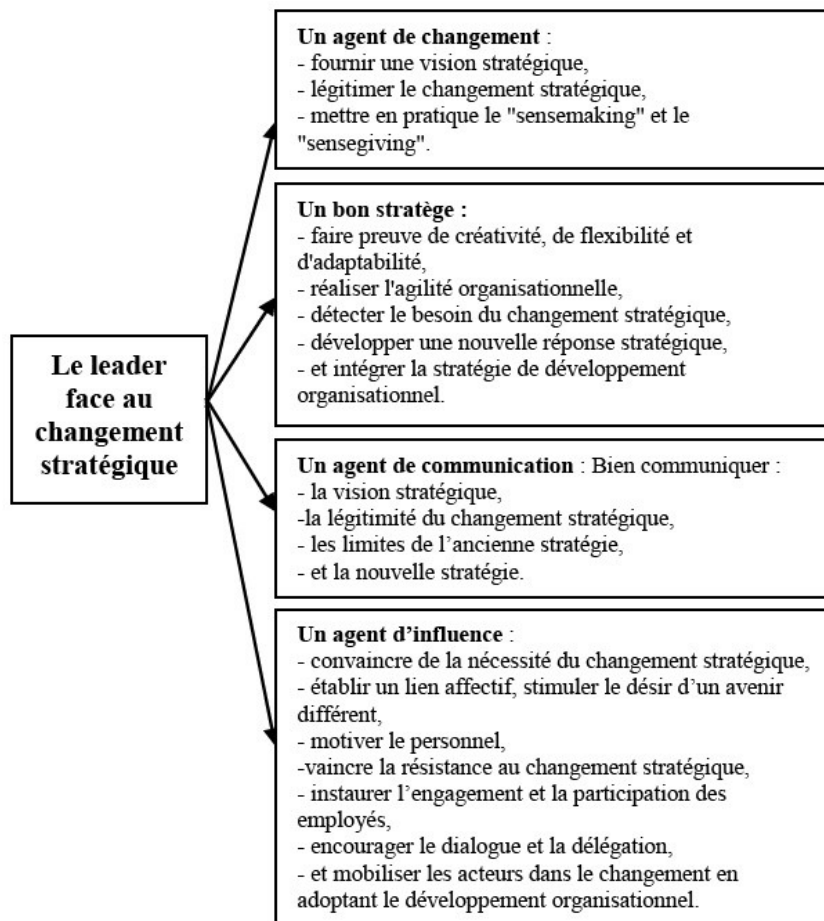


Figure 1: Les compétences du leader face au changement stratégique (Masmoudi, K. (2020).

### 3.2.2.2 La stratégie.

Afin de pouvoir construire une stratégie, il faut tout d'abord déterminer une cible au changement (Porter, 1996). Cette cible est constituée d'un groupe de personnes et de ses besoins.

Sur base de ces éléments, il est possible de constituer un cadre définissant les limites dans lesquels les gestionnaires du changement pourront évoluer et user du pouvoir dont ils disposent pour agir sur le système existant (Dessler et al ; 2004).

Ensuite vient le plan d'action qui trace le chemin à parcourir entre l'état actuel, préalablement défini, et l'état désiré. Ce plan doit préciser les étapes du changement et son échéancier (Porter ; 1996).

Les trois aspects à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie d'exécution du changement sont : la définition de l'état à atteindre, la définition des étapes qui mèneront au

résultat final en considérant le temps et le budget nécessaire, et la modification des attitudes individuelles qui permettront de pérenniser les résultats obtenus (Daryl Conner, 1993).

### 3.2.2.3 *La communication.*

Strebel (1996) s'intéresse à la qualité de la communication comme facteur de réussite du changement. Selon, lui, la dynamique est supportée par la communication mettant l'accent sur les résultats visibles qu'elle engendre (Schaffer & Thomson, 1992 ; Duck, 2000).

La stratégie, préalablement élaborée doit-être clairement communiquée. Le bien-fondé du changement doit être compris par l'ensemble du personnel concerné, « *l'une des plus importantes fonctions d'une stratégie clairement communiquée est de guider les employés vers les choix à faire* » (Porter ; 1996).

Le dialogue ainsi créé doit être maintenu à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement.

Crozier (1982) insiste sur le fait que les décisions non concertées, ne faisant pas partie du dialogue, même si elles sont accompagnées d'une communication importante, ont peu de chance d'aboutir.

### 3.2.2.4 *Le facteur humain et la modification des attitudes.*

Devenues multidisciplinaires, intégrant des sciences telles que la psychologie, la sociologie ou encore l'économie, les théories du changement remettent peu à peu l'humain au centre des préoccupations (Cordelier ; Montagnac-Marie, 2008).

En psychologie, le processus de changement s'apparente à celui du deuil. Il décrit le cheminement à parcourir, permettant le passage d'une situation connue, vécue, à une situation future, inconnue, et meilleure si possible. Ce passage ne se fait pas de manière linéaire. Il est constitué d'une série d'états intermédiaires qui peuvent être pires que la situation initiale avant de s'améliorer. Ce processus du deuil a été mis en avant par la psychiatre Elisabeth Kübler-Ross (1969). Il est composé d'étapes, d'états d'âmes, qu'il faut affronter avant de pouvoir s'épanouir dans une situation nouvelle. Bien que chaque individu vive ces étapes avec plus ou moins d'intensité, certains étant plus affectés que d'autres, il reste un élément particulièrement important pour expliquer les résistances au changement.

À cette vision plutôt optimiste, qui voudrait que chaque individu finisse par accepter le changement, il faut ajouter celle de Hirshman (1970) qui introduit les notions de « exit, voice or loyalty » pouvant être traduites par la défection, la prise de parole et la loyauté. Il décrit les attitudes que peuvent adopter des personnes face à un choix d'adhésion à une idée avec comme issue extrême, le cas de la défection, le départ pur et simple de la personne. Suivant la méthode choisie, qu'elle soit prescrite ou construite, les deux autres attitudes peuvent se révéler bénéfiques au changement, la loyauté ne remettant rien en question dans le premier cas, et la prise de parole créant une controverse précieuse à la construction d'un dialogue dans le second cas.

### **3.2.2.5 La résistance au changement.**

Cette résistance est inhérente à tout processus de changement, les causes en sont individuelles, comme vu dans le chapitre précédent, mais aussi collectives. Kurt Lewin (1951) s'intéresse à la dynamique de groupe et remarque que les résistances sont dues à l'attachement des individus aux normes de groupe. Afin de vaincre ces résistances, il faut donc pouvoir agir sur ces normes afin de favoriser le changement collectif.

Cette résistance peut toutefois avoir des effets positifs (Waddell et Sohal, 1998) puisqu'elle réduit les éléments superflus ou improductifs du changement (Ford, Ford et D'Amelio ; 2008).

Les causes de la résistance individuelle sont, selon Ouimet et Dufour (1997) liées à ; un manque d'estime de soi, une peur de l'inconnu, la peur d'une perte de sécurité économique ou encore à une vision enjolivée du bon vieux temps.

Ces résistances ont donc de multiples facteurs sur lesquels il est primordial d'agir afin de pouvoir les dépasser. La création et le maintien d'une culture d'entreprise propice au changement, basée sur un système de valeurs ainsi que sur les attitudes managériales en adéquation avec ces valeurs, diminuerait ces résistances (Dessler et al ; 2004).

Pour Kotter et Schlesinger (1979), ces résistances peuvent être atténuées par : l'information et la communication, la participation et l'engagement, la facilitation et le soutien, la négociation et l'entente, la cooptation et la coercition.

Enfin, Savall et Zardet (1995) proposent, afin de réduire cette résistance, une stratégie socio-économique de gestion du changement dans laquelle il faut trouver l'équilibre entre les

objectifs économiques et sociaux, les uns alimentant les autres. Les principes fondamentaux de cette méthode reposant sur la synchronisation et la négociation entre les acteurs du changement.

### *3.2.2.6 Les motivations à changer.*

Cette partie fait référence aux différents types de pouvoir dont disposent les leaders et managers du changement leurs permettant d'influencer les équipes autant dans l'initiation que dans le renforcement des comportements propices. Avec l'évolution des mentalités, tendant vers un resserrement des hiérarchies organisationnelles, le pouvoir de récompense, d'exemple et d'expertise sont privilégiés au pouvoir coercitif ou légitime (Hellriegel et Slocum, 2006), c'est ainsi que le changement stratégique peut conduire à modifier les relations de pouvoir au sein d'une institution (Guvenc et al, 1995).

### **3.2.3 Les outils d'analyse.**

Il existe une multitude d'outils permettant d'analyser l'évolution d'un changement, d'une transformation. Les deux outils proposés ont été sélectionnés car ils paraissent complémentaires. Le premier, la théorie de la traduction, a été élaboré pour expliquer le phénomène d'innovation, d'évolution d'une idée vers un but qui n'est pas précisément défini d'entrée de jeu. Le second, ADKAR®, a été sélectionné pour sa capacité à générer une représentation graphique de l'attitude des individus face à un changement.

#### *3.2.3.1 La théorie de la traduction.<sup>2</sup>*

Cette méthode d'analyse est basée sur le principe du réseau dans lequel tous les éléments sont interconnectés et interagissent entre eux. Issue d'études empiriques s'intéressant aux innovations techniques et scientifiques (Callon ; Latour, 2013), elle semble particulièrement bien adaptée à l'étude du comportement des acteurs confrontés à un changement (Bernoux, 2016).

Cette théorie remet en question l'idée que la qualité du canal de communication utilisé assurera à lui seul la qualité de l'information reçue. Selon cette théorie, la compréhension d'un message relève plus de l'état d'esprit des receveurs que de la qualité du message lui-même. Cette compréhension est fonction du contexte dans lequel il est reçu, et pas de ses qualités

---

<sup>2</sup> D'après un exposé de Philippe Bernoux, CNRS – Université Lumière Lyon 2.

intrinsèques. Il faut donc tenir compte des différentes interprétations possibles afin d'adapter le message pour qu'il soit compris par tous de la même manière, même si pour cela il doit-être en partie dénaturé. S'assurer de la participation de tous à l'élaboration d'une innovation ou à la gestion d'un changement prévaut donc sur la définition des objectifs à atteindre. Il faut que chacun puisse y trouver son compte, son intérêt personnel, même si cela peut altérer le résultat final tel qu'il a été imaginé au départ. Les compromis sont nécessaires à l'aboutissement d'un projet.

Ce sont ces enjeux, propres à chaque acteur, qu'il faut évaluer, cette capacité à communiquer de manière transparente afin de construire un objectif commun à l'ensemble des personnes participant au projet. Cette construction n'est possible que si toutes les opinions émises sont considérées comme ayant la même valeur. Aucune idée ne peut être rejetée sous prétexte qu'elle est émise par une personne n'occupant pas la position adéquate ou ne bénéficiant pas du bagage nécessaire, c'est ce que l'on appelle le principe de symétrie, dans lequel toutes les interprétations sont considérées comme étant des réalités de mêmes importances. Chacun devient ainsi propriétaire de la démarche à parts égales.

#### 3.2.3.1.1 Les notions clés de la théorie.

**La traduction** consiste à rendre intelligible une problématique générale afin qu'elle soit assimilable par tous. De cette manière il est possible de stimuler l'appropriation de la problématique à laquelle il faut répondre et faire correspondre sa résolution aux intérêts de chacun.

**La controverse** est à la base de l'innovation, elle ne peut être rejetée en tant que telle, mais doit être analysées afin d'en tirer les enseignements qui permettront de la dépasser. La controverse dans un tel système est donc considérée comme un élément positif duquel il faut pouvoir tirer profit. Aucune innovation, aucun changement ne peut être entrepris sans controverses (Bernoux, 2016).

**Le réseau** tel que défini dans la théorie de la traduction, n'est pas constitué que de personnes, il intègre également les objets et les événements qui y sont considérés comme des acteurs jouant un rôle, influençant les relations. C'est ainsi que les bâtiments, les véhicules, les moyens de communications par exemple doivent être également considérés comme actants dans le développement du réseau, créant ainsi la notion d'acteur réseau.

#### 3.2.3.1.2 Les étapes de la constitution du réseau.

1. **La contextualisation** est le recensement et l'analyse de tous les éléments et de leurs interactions au sein du réseau. Ces éléments peuvent être des personnes, des groupes de personnes, des objets, ou encore des lieux pour autant qu'ils aient une influence sur l'évolution du réseau. Le but de cette démarche est d'identifier les enjeux, les intérêts de chacun des acteurs et de déterminer leur potentiel à fédérer ou au contraire à diviser.
2. **La problématisation** dresse le bilan des forces en présences et sur cette base, construit un questionnement capable de répondre aux différentes attentes, aux préoccupations recensées. Elle doit créer un climat propice à engendrer la collaboration.
3. **La traduction** ne peut être assurée que par une personne bénéficiant d'une légitimité, d'une crédibilité suffisamment reconnue, si c'est le cas, cette personne peut alors assumer le rôle de « traducteur » dont la tâche consiste à rendre intelligible pour tous la problématique, l'objet de la collaboration.
4. **L'enrôlement** quant à lui consiste en l'identification de personnes clés sur lesquelles le processus peut s'appuyer et qui doivent être activement investies dans l'action en assumant des tâches, des missions spécifiques. Elles sont alors considérées comme mobilisées, montrant leur intérêt dans l'élaboration du réseau.
5. **Les points de passage obligés** sont des éléments construits en vue de consolider le réseau et participent à l'irréversibilité du processus. Il peut s'agir de lieux de rencontres, d'échanges, d'évènements récurrents et incontournables qui favorisent la cohérence de l'ensemble.
6. **L'élargissement ou rallongement**, est nécessaire à la consolidation du réseau. Il consiste à augmenter progressivement le nombre d'adhérents au projet grâce au travail de traduction effectué par les personnes précédemment enrôlées. Plus le réseau est grand, plus il est solide, et plus sa capacité à s'étendre augmente.

Ces étapes doivent être suivies dans le respect de principes directeurs qui sont : la vigilance, consistant en une surveillance permanente de l'évolution et de la solidité du réseau, la transparence, nécessaire à l'établissement d'une relation de confiance entre les participants au processus, la légitimation visant à maintenir la cohérence vis-à-vis des préoccupations de chacun, afin que tous puissent continuer à s'identifier dans la démarche et enfin, la mobilisation qui s'assure que tous restent impliqués et actifs au sein du projet.



### 3.2.3.2 ADKAR®.

Cette méthode se présente sous la forme d'une checklist dont les points, s'ils sont remplis, doivent mettre les personnes en conditions d'acceptation du changement. Cette méthode est orientée vers les individus, elle a été conceptualisée dans les années 80 par une société américaine « PROSCI® » grâce à une étude réalisée auprès de 300 entreprises ayant opérés de profonds changements.

Les objectifs principaux de cette méthode sont : de donner du sens au changement, d'en mesurer la progression et d'identifier les dysfonctionnements afin de pouvoir y remédier. Il s'agit de la méthode ADKAR®, largement utilisée dans les pays anglosaxons, réputés en avance dans ce domaine et qui n'est autre que l'acronyme des points autour desquels s'articule le changement. (Annexe 1 : Fiche d'évaluation individuelle)

« l'Awareness », la compréhension et la sensibilisation au besoin de changement,

le « Desire » qui doit mettre en avant les avantages du changement afin d'en susciter l'envie,

le « Knowledge » à travers lequel il faut s'assurer que les personnes détiennent les connaissances nécessaires pour changer,

« l'Ability » qui mesure la capacité à changer et à mettre en œuvre le changement et enfin,

le « Reinforcement » qui permet d'inscrire ce changement dans la durée et de le pérenniser.

Chaque point est coté de 1 à 5, du moins bon au meilleur. Il s'agit essentiellement d'un outil de mesure qui permet à chaque instant, pour autant que l'on y consacre l'énergie nécessaire, de se rendre compte de l'état d'esprit des participants et d'agir en fonction.

Toutefois la méthode laisse aux utilisateurs le libre choix des méthodes à employer pour arriver à la complétude de ces points, elle ne fait que décrire un état. Elle est à la fois qualitative et quantitative. Pour être appliquée, elle nécessite de soumettre l'ensemble du personnel à l'exercice.

Cette méthode est évoquée ici, car elle offre l'avantage d'une représentation graphique simple de l'état d'avancement du projet de changement.

### 3.2.4 Conclusion à propos du changement.

La gestion du changement est donc loin d'une vision simpliste le définissant comme un cheminement linéaire menant d'un état existant à un état désiré, et dont la seule définition suffirait à motiver les parties prenantes. Au-delà d'une vision purement technique d'amélioration de rendement, d'acquisition de nouveaux outils, d'adoption de nouvelles méthodes de travail, ce chapitre met en avant l'importance de la définition, de l'explication et de la communication à propos des raisons et des objectifs poursuivis par le changement à travers l'élaboration participative d'une stratégie.

Il met également en avant le rôle que les leaders et managers doivent assumer afin de mener à bien le processus en définissant leurs responsabilités et les compétences dont ils doivent faire preuve afin d'une part d'augmenter l'implication des personnes concernées par ce changement, et d'autre part de diminuer les résistances individuelles et collectives.

La prise en compte de ces éléments doit créer un climat de confiance (Bareil et Savoie, 1999) propice au changement. Ce climat dote l'entreprise d'une agilité organisationnelle lui permettant de s'adapter rapidement aux contraintes internes et externes auxquelles elle est continuellement soumise, « *de prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible* » (Goldman et al., 1995, p. 8), d'être à la fois réactive et proactive face à ces contraintes.

## 3.3 LES ACTEURS EXTERNES.

Dans le domaine du développement organisationnel, le travail d'un acteur externe sera d'aider à révéler les dysfonctionnements parmi les éléments décrits dans le chapitre précédent afin de permettre à l'organisation d'agir dessus et d'accroître sa performance (Audet, 2009).

Le recours à une expertise externe peut prendre diverses formes ; la sous-traitance, l'externalisation, le coaching, la consultance sont autant de noms donnés à des pratiques spécifiques qu'il convient de définir précisément, car elles ont des implications différentes et peuvent influencer, en fonction de leur nature, plus ou moins durablement le fonctionnement d'une entreprise.

Le but ici est de passer en revue un ensemble de possibilités, de théories mettant en évidence les points communs et les divergences qui existent entre ces différentes approches afin

d'alimenter une réflexion globale concernant les mécanismes en action, leurs implications et leurs conséquences possibles, d'évaluer l'ensemble des risques et des opportunités qu'une combinaison de ces approches peut représenter.

### 3.3.1 La sous-traitance.

La sous-traitance est une pratique n'ayant pas pour vocation de changer le fonctionnement interne de la société qui y fait appel ou qui en bénéficie (Fimbel 2003). Elle consiste, pour une firme, à augmenter temporairement ses capacités en s'associant à une ou plusieurs autres entreprises dans le but de répondre à la demande spécifique d'un client, d'un marché. Cette association n'a en principe pas de conséquences à long terme sur le fonctionnement d'aucune des entreprises concernées par le contrat de collaboration. Cette pratique ne modifie pas durablement les frontières de la firme ni sa configuration structurelle. On peut dire de cette pratique qu'elle apparaît en addition des capacités de la firme (Hamdouch, 1996).

### 3.3.2 L'externalisation.

L'externalisation quant à elle se définit par « *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne* » (Barthélemy, 2001). La motivation de cette décision repose sur le principe du « make or buy », autrement dit, du « faire ou acheter » (Law, 2013). Elle repose donc essentiellement sur un principe économique comparant le coût respectif de deux manières de réaliser, d'assurer, une activité essentielle à l'entreprise. À cette définition, s'ajoute une nuance qui la différencie clairement de la première pratique présentée : « *L'externalisation est distincte de la sous-traitance, notamment parce qu'elle modifie (en soustraction de la firme vers le marché) durablement les frontières de la firme et la configuration structurelle de ses ressources* » (Hamdouch, 1996 ; cité par Fimbel, 2010).

Cette pratique est elle aussi, tout du moins en principe, limitée dans le temps, puisqu'elle est réglementée par une relation contractuelle. Toutefois cette limite est remise en question (Fimbel 2010), l'expérience montrant, qu'il est difficile, de sortir de ce genre de collaboration, car l'entreprise, par cette décision, se défait non seulement d'une responsabilité, mais aussi des compétences et donc du personnel qui a permis jusque-là d'assumer cette fonction en interne, rendant sa réversibilité extrêmement contraignante voire impossible au vu des efforts à fournir.

Cette pratique peut donc être perçue comme définitive, elle engendre une dépendance à une autre entreprise.

À contrario, d'autres auteurs (Fréry ; Law-kheng, 2007), voient la succession d'externalisation (outsourcing) et de ré-internalisation (backsourcing) comme un processus naturel permettant à l'entreprise de dégager des ressources, du temps, pour se focaliser sur des aspects qui lui paraissent plus stratégiques sur le moment, avant de réintégrer l'activité en son sein reprenant ainsi une plus grande maîtrise d'elle-même.

### *3.3.2.1 La ré internalisation ou l'intégration verticale.*

Ce mécanisme, qui consiste en la récupération du service abandonné, est appelé ré-internalisation. Il s'inscrit dans un cadre plus général, l'intégration verticale qui consiste à absorber une activité jusque-là prise en charge par un externe, pour l'intégrer aux fonctions internes de l'entreprise en augmentant ainsi ses capacités propres. Ce processus peut s'avérer très coûteux, dans la mesure où il consiste à investir massivement ; que ce soit à travers le recrutement ou la formation du personnel adéquat, dans la reprise ou l'acquisition d'une nouvelle fonction au sein de la firme, mais qui en contrepartie offre une flexibilité qui lui permet d'acquérir des activités en fonction de ses priorités du moment.

Cette internalisation peut être faite sous la contrainte si elle résulte d'un dysfonctionnement, d'un constat économiquement défavorable ou encore si la décision d'externaliser est considéré comme abusive.

Dans ce cas, l'arrêt de la collaboration ne se fait pas sans maux. Au-delà d'un point de vue purement financier qui oblige l'entreprise à des réinvestissements dans l'urgence, il occasionne également une perte d'accès à la connaissance de l'activité et à la capitalisation qui a pu en être faite jusque-là (Fréry ; Law-kheng, 2007).

Même si elle n'est pas opérée sous la contrainte, il existe un certain nombre d'aspects qu'il convient de ne pas négliger afin de réussir une internalisation :

### **Le transfert de gouvernance.**

Ce transfert peut avoir comme conséquence une complexification de la gestion interne qui est proportionnelle à l'ampleur de l'activité à prendre en charge. Que cette activité ait un jour été assumée ou non par l'entreprise ne change rien à la problématique. Concrètement cela se traduit par l'acquisition de compétences, de personnel, la mise en place de formations, mais aussi par l'adaptation des politiques internes, l'élaboration de procédures propres à la nouvelle activité afin que cette dernière soit adéquatement encadrée (Fréry ; Law-kheng, 2007).

### **La réappropriation ou l'acquisition des compétences.**

Comme mentionné précédemment, l'externalisation a pour effet de transférer une compétence interne vers un prestataire externe, et ce principalement dans le but de réduire les coûts, ou dans le cas d'une acquisition de compétence, de bénéficier d'une expertise absente ou insuffisante au sein de l'entreprise. Quelle que soit la situation, qu'il s'agisse de ré internalisation ou d'intégration verticale, il est indispensable que l'organisation s'enrichisse des compétences qui lui font défaut. Cela peut se faire de deux manières ; par la création de ces compétences de toutes pièces, en engageant les personnes adéquates ; soit par l'engagement du prestataire externe lui-même. Sans cela, le risque est grand d'assister à une baisse drastique des performances après internalisation (Fréry ; Law-kheng, 2007).

### **L'anticipation.**

Le recours à l'externalisation a tendance à créer une sorte d'inertie au sein de la société, ce qui se traduit par l'adoption d'une certaine routine vite considérée comme immuable. Beaucoup d'entreprises négligent de considérer la fin de la relation dès l'engagement (Barthélemy, 2003). Il n'existe donc pas de clause de réversibilités telles que la reprise des activités, l'intégration des ressources matérielles ou humaines.

### **La fin des engagements.**

Ce point fait référence aux notions d'engagement contractuel, et est directement lié à la nature même du contrat signé entre les deux entités. L'engagement contractuel est conçu de sorte qu'il soit profitable aux deux parties, la fin de cet engagement peut donc être perçu comme la fin d'un profit mutuel et agir comme élément de résistance, puisque tous ont quelque chose à y perdre. De plus, le principe d'inséparabilité de gouvernance (Argyres et Liebeskind, 1999),

liant étroitement les parties internes et externes pour former un tout cohérent et constructif, rend difficile la remise en question de la dynamique créée, rendant cette séparation contreproductive.

La combinaison des trois pratiques, externalisation, ré internalisation et intégration verticale permet, à l'entreprise de s'adapter à l'évolution des contraintes qu'elles soient internes ou externes et de gagner ainsi en flexibilité, lui permettant un usage plus dynamique de ses ressources (Fréry ; Law-kheng, 2007).

### 3.3.3 La consultance.

#### 3.3.3.1 *Les attitudes du consultant.*

Le consultant se définit avant tout par la manière dont il se positionne face à une problématique qui lui est soumise (Verstraeten, 2007). Ce positionnement peut prendre deux orientations, la première basée sur le contenu, dans laquelle le consultant se présente comme un expert en la matière traitée, détenant les solutions et les mettant à disposition de l'entreprise. La seconde est basée sur le processus, qui, sans prétendre détenir de solution, aide le système client à élaborer ses propres réponses au problème posé. Dans le même document, Verstraeten souligne qu'il n'y a pas à priori de bonne ou de mauvaise attitude, même si la littérature actuelle a tendance à privilégier la seconde approche, prétendant que celle basée sur le contenu sous-entend une maîtrise parfaite des dynamiques internes du client, difficile à acquérir sur une courte période. Le tout dépend de la demande initiale de l'entreprise, les deux attitudes n'étant d'ailleurs pas exclusives, elles peuvent se combiner, se succéder à travers une même intervention en fonction des besoins exprimés.

Cette notion est à la base de la relation que vont entretenir client et consultant. Elle définit le rôle que va jouer l'intervenant au sein de l'institution, il aura tendance à être directif dans le cas de l'expertise basée sur le contenu, alors qu'il sera non directif dans le cas d'une expertise à propos du processus.

Ces approches amènent une réflexion sur l'attitude que peuvent adopter les acteurs d'un système client. Deux attitudes sont envisagées, l'approche collaborative et l'approche traditionnelle (Sherwood, 1993). La première fait référence à une approche communautaire dans laquelle chaque acteur est actif dans l'élaboration des solutions. Alors que la seconde est basée sur la passivité du client qui « subit » alors l'intervention.

En combinant les différentes approches, Gardey (1992) élabore un tableau récapitulatif des typologies des dynamiques client/consultant comprenant quatre variables.

	<b>Directif</b>	<b>Non-directif</b>
<b>Contenu</b>	Production par le consultant	Coproduction
<b>Processus</b>	Pilotage par le consultant	Copilotage

Figure 2: Les quatre variables de Gardey selon Verstraeten, M. (2007, p 52).

A ces quatre variables, Verstraeten en ajoute trois autres :

La cinquième, concerne les raisons pour lesquelles il est fait appel à un consultant, l'objet, la nature de la demande aidera à déterminer la meilleure attitude à adopter.

La sixième est la précision avec laquelle la demande est formulée. Elle fait référence à l'élaboration de la relation contractuelle. Elle va déterminer le degré d'incertitude auquel le client est prêt à se soumettre, plus la précision est grande, plus le degré d'incertitude est réduit. Toutefois une trop grande précision peut être un handicap pour le consultant qui se verra alors dans l'impossibilité de s'adapter aux contraintes ou de profiter des opportunités rencontrées aux cours de l'intervention. D'un autre côté, une trop grande latitude dans la précision de l'objet de l'intervention expose le client à des dérives qu'il ne souhaite pas nécessairement.

La septième et dernière variable quant à elle, fait référence au pouvoir que le client accorde au consultant. Bien qu'il soit communément admis que cet aspect reste exclusivement dans les mains du client, il peut arriver que ce dernier décide formellement de confier un pouvoir de décision au consultant.

Ces variables représentent les dimensions fondamentales de l'intervention (Verstraeten, 2007). Elles constituent les bases théoriques sur lesquelles s'appuient la discipline de la consultance.

	Expert	Docteur	Facilitateur	Médiateur	Arbitre	Chef projet	Intérimaire
<b>Définition du problème</b>	Client	Consultant	Coproduction	Coproduction	Client	Client	Client
<b>Recherche de réponses</b>	Consultant	Consultant	Coproduction	Coproduction	Consultant	Client	Client
<b>Mise en œuvre de recommandations</b>	Client	Client	Client	Coproduction ou client	Flou	Coproduction	Consultant
<b>Pilotage de la mission</b>	Consultant	Consultant	Copilotage	Consultant	Consultant	Copilotage	Client
<b>Utilité(s) explicite(s) essentielles(s)</b>	Expertise (processus et contenu)	Extériorité politique + expertise	Expertise + Extériorité cognitive	Extériorité politique + Extériorité cognitive + expertise (processus)	Extériorité politique + expertise (contenu)	Ressources de temps et d'attention + expertise (processus et contenu)	Ressources de temps et d'attention
<b>Précision du service rendu</b>	Précis	Incertain	Incertain	Incertain	Précis	Précis	Incertain
<b>Pouvoir formel du consultant</b>	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Zone d'abandon	Attribué	Variable

Figure 3: Les attitudes du consultant selon Verstraeten, M. (2007, p 107).

En combinant ces sept variables, déterminant pour chacune d'elle le degré d'implication du client et du consultant, il est possible de comprendre l'investissement réel d'un consultant dans un processus en cours, de mesurer à quel point un client est capable de se prendre en charge au vu de ce qu'il confie à l'intervenant, en d'autres termes de mesurer les capacités qu'il détient en interne et celles qu'il serait nécessaire d'internaliser pour assumer son indépendance d'action face au problème soulevé et à la manière de le traiter.

Le but principal de l'intervention menée par un consultant est de doter l'entreprise, pour une période bien définie, de compétences qu'elle ne possède pas en son sein. D'amener un regard externe sur elle-même, dans un domaine bien précis de son activité et de manière ponctuelle. Elle peut être utilisée comme catalyseur afin d'enclencher un processus.

Plus que cela, à propos du consultant, Vrancken (1998, p.294) écrit : « *Son rôle ne se réduit donc pas à la production d'informations et d'analyses scientifiques. Il doit littéralement entrer dans un débat, écouter, rencontrer les points de vue, s'expliquer, convaincre...* ».



### 3.3.3.2 *Le coaching.*

Le terme est régulièrement utilisé en différenciation de celui de consultant, bien qu'il s'agisse de la même nature d'intervention, l'attitude vis-à-vis du client change. Son action a plus la vocation d'accompagnement, aidant le client ou le système client à trouver, élaborer ses propres solutions.

Cet accompagnement peut être individuel ou collectif. Il a en quelque sorte le rôle de support psychologique auprès d'une personne ou d'un groupe de personnes. Il devient le référent sur lequel s'appuie les personnes pour changer leur attitude.

En référence au tableau précédemment présenté, il occupe une position d'intermédiaire, puisqu'il permet de justifier l'usage de ressources et de temps nécessaire au changement d'attitude des personnes dont il a la charge.

### 3.3.3.3 *Les écueils à la consultance.*

#### 3.3.3.3.1 Le point d'entrée.

Comme le fait remarquer Pichault (2006), le point d'entrée est un élément essentiel à identifier, c'est le point de départ de l'analyse qui influence d'une manière ou d'une autre la construction de l'intervention. Est-il un partisan ou au contraire un détracteur du sujet abordé ? Quels sont les intérêts et les risques que peuvent engendrer pour lui la démarche ? Quels sont finalement ses attentes ? Au-delà de ces questions personnelles, se pose aussi la question de l'influence que peut avoir le point d'entrée sur le contenu auquel il ouvre l'accès ? Ce sont des questions qui doivent être gardées à l'esprit afin d'assurer une certaine objectivité dans l'élaboration de l'approche.

#### 3.3.3.3.2 Le principe d'équidistance.

Afin de pouvoir agir sur le système existant, le consultant doit s'en approprier le fonctionnement. Pour ce faire, il doit donc passer par des interlocuteurs privilégiés qui vont valider ses propositions d'intervention, le principe d'équidistance dans le système relationnel (Pichault, 2006) étant dès lors difficile à respecter, l'intervention se faisant à travers la seule vision de ces interlocuteurs. Cette attitude peut être préjudiciable, car elle risque d'affecter la crédibilité de l'intervenant au regard des autres acteurs du système (Pichault, 2006). La présence du consultant peut alors devenir source de controverses en devenant un concurrent du

système client (Verstraeten, 2007), ce qui engendre la remise en question de son statut d'expert et peut provoquer la naissance de mécanismes de dénigrement affectant la dynamique de l'intervention.

#### 3.3.3.3.3 La dépendance au consultant.

Le consultant doit trouver l'équilibre entre ses responsabilités, son pouvoir au sein de l'institution, et la dépendance que sa présence légitime pourrait engendrer. Il serait en effet préjudiciable que les commanditaires de l'intervention se déchargent complètement de cette responsabilité sur l'intervenant, se retirant ainsi de la résolution de la problématique à laquelle ils sont confrontés (Nizet, Huybrechts, 1998).

#### 3.3.3.3.4 La faisabilité d'une requête.

L'intervenant se doit d'être transparent vis-à-vis de son client quant à la faisabilité ou non d'une requête. Cette non-faisabilité peut être découverte en cours de processus, tout ne peut pas être envisagé a priori. Au fil de la mise en place, de nombreux éléments positifs ou négatifs, des opportunités ou des obstacles apparaissent, susceptibles d'influencer autant la durée du processus que la qualité des outputs prévus à l'origine que ce soit en mieux (une réduction du temps nécessaire) ou en pire (une augmentation des délais). Cette variable doit être partagée en début de relation sous peine de perdre tout crédit par la suite (Mousli, 2013).

#### 3.3.3.3.5 La communication.

La mise en place d'un feed-back ainsi que la constitution d'un groupe destiné à le recevoir et à relayer l'information produite vers l'ensemble du système client est un autre aspect favorisant la réussite d'une intervention. En effet, cette pratique permet d'assurer un retour de résultat vers l'ensemble des participants d'une part, et d'autre part de maintenir une relation de dialogue, bénéfique pour la suite. Au-delà du feed-back lui-même il est conseillé de définir à l'avance la modalité de sa diffusion, la fréquence, la forme ainsi que les délais de restitution. (Pichault, 2013).

#### 3.3.3.4 Les critères d'efficacité d'une intervention.

Francine Roy et André Savoie (2012) proposent six critères d'évaluation de la performance des consultants. Ces critères sont établis par les consultants eux-mêmes afin d'évaluer leur propre performance lors d'une intervention. Les trois premiers sont des critères

basés sur les résultats, alors que les trois suivants concernent l'appréciation des moyens utilisés pour arriver au résultat.

1. **La satisfaction client, consultant.** Ce critère est rétrospectif, il n'est utilisé qu'au terme d'une intervention et a pour but d'en mesurer la pertinence.
2. **L'évolution de l'organisation, du client et de la situation.** (Forman, 1995 ; Lippitt & Lippitt, 1980 ; Nelson & Shifron, 1985) Ce critère est lié à l'atteinte d'objectifs, à l'amélioration de la situation problématique, à l'absence d'effets secondaires et au changement de perception, de comportement ou d'attitude chez le client.
3. **L'appropriation du changement par le client.** Ce critère fait référence à l'enracinement des pratiques proposées par le consultant et au transfert de ces responsabilités vers le client. Il mesure la capacité du client à résoudre un problème similaire par lui-même.
4. **La qualité de la démarche** (Lescarbeau et al. 1996). C'est le premier critère concernant le moyen. Il concerne essentiellement le respect des clauses du contrat initial liant l'intervenant et le client.
5. **La pertinence des objectifs poursuivis et des résultats obtenus** (Lescarbeau et al. 1996). Il évalue la valeur de l'intervention en mesurant l'adéquation entre les objectifs poursuivis par l'organisation et la solution implantée par le consultant.
6. **La qualité de la relation client-consultant.** Il s'agit ici de mesurer la qualité relationnelle entre le client et le consultant. Ce critère fait référence à la relation confiance et à la possibilité de développer un partenariat. Ce critère est d'autant plus important pour le consultant qu'il lui permet d'envisager une relation à long terme, de fidéliser un client, d'augmenter ses chances d'être recommandé par ce dernier et de développer sa réputation.

### 3.3.4 Conclusion à propos des intervenants.

La consultance appartient autant à l'externalisation qu'à la sous-traitance, puisqu'elle agit en addition aux compétences détenues par le système client, mais a aussi une influence sur son fonctionnement interne. Elle crée un déséquilibre temporaire au sein même du système client en y apportant des informations valides qui seront utilisées afin de modifier ce système lui-même. Il s'agit donc pour le client de pouvoir intégrer ces informations à son fonctionnement pour pouvoir pérenniser les modifications qu'elles ont permis.

Du fait de cette situation, le recours à un consultant offre les avantages des deux méthodes, l'augmentation des capacités, l'acquisition de compétences, la maîtrise des coûts, mais aussi de leurs inconvénients, la gestion d'une relation contractuelle, le désengagement du personnel face à la problématique, la création d'une relation de dépendance, la nécessité d'investissement massif dans l'internalisation des compétences ainsi que dans le système de gouvernance.

A cela s'ajoute des contraintes propres à la profession. Ces contraintes résident essentiellement dans la définition exacte des responsabilités et du rôle qui lui sont confiés par le client. Le choix de l'attitude qu'il adopte face à cette définition doit se faire en adéquation avec le pouvoir qui lui est confié par le client afin de mener à bien sa mission sous peine de créer une confusion préjudiciable à l'atteinte des objectifs fixés ainsi qu'à la relation qu'il entretient avec son client.

*« L'intervention n'est pas une décision ponctuelle, c'est un processus. Il ne s'agit pas seulement de donner une impulsion initiale. Il faut assurer un pilotage continu qui recadre les vicissitudes au jour le jour dans une vision de développement institutionnel à moyen terme, qui amorce, accompagne et soutienne les processus d'apprentissage nécessaires et qui construise les boucles d'information permettant de suivre, d'interpréter et, le cas échéant, de corriger l'évolution sur le terrain »*  
(Friedberg, 1993).

### 3.4 CONCLUSION DE LA PARTIE THÉORIQUE.

A travers cette revue de littérature, les différents composants du titre de ce travail de recherche ont été abordés ; les éléments clés des concepts ont été mis en avant en détaillant leurs forces mais aussi leurs faiblesses. Cette revue propose un regard critique sur des concepts qui restent parfois flou, comme celui de la libération des entreprises notamment.

Le changement y est décrit comme une nécessité à laquelle il faut pouvoir s'adapter. L'attitude naturelle de l'organisation face à cette nécessité détermine les moyens qu'elle devra mettre en œuvre pour y répondre. Il peut s'agir d'un changement organisationnel qui ne concerne que la modification des méthodes de travail, des outils utilisés pour accomplir sa mission, ou d'un changement stratégique impliquant une remise en question complète de son fonctionnement. La réussite de ce changement sera influencée par la compréhension que

peuvent en avoir les personnes qui en font l'objet, cette compréhension participe à l'appropriation et à la légitimation du changement. La nature et les raisons du changement, si elles sont partagées et comprises par l'ensemble des participants, est une invitation à la construction collective des mesures à mettre en place favorisant sa réussite.

Le recours à un intervenant externe peut se révéler nécessaire, c'est un moyen rapide d'acquérir une expertise tant sur le contenu que sur le processus pour l'institution désireuse de changer. Les attitudes que peut prendre un intervenant externe dans un processus de changement managérial, synthétisées dans un tableau récapitulatif, sont diverses, elles doivent être claires afin de réduire les risques de déviance de son intervention, qui pourrait mettre en péril le projet. Des points de repère permettant d'évaluer l'efficacité de l'intervenant sont proposés. Grâce à ces précisions, il est possible d'aborder la partie pratique consacrée à une étude de cas détaillée.

## 4 PARTIE PRATIQUE.

---

Avant d'aborder le processus proprement dit, il convient tout d'abord de détailler la méthodologie employée pour récolter les informations, ainsi que le contexte dans lequel le travail de recherche s'inscrit.

### 4.1 LA MÉTHODOLOGIE.

#### 4.1.1 Une approche abductive.

La méthode utilisée pour réaliser le travail de recherche est dite abductive, dans la mesure où, tout au long de l'observation et du questionnement, les éléments récoltés ont nourri la nécessité de recherches théoriques à travers la littérature scientifique (Catellin, 2004). En retour, la théorie consultée a permis de faire évoluer le questionnement. La discussion menée grâce à un guide d'entretien qualitatif s'est adaptée au fil des rencontres pour en arriver à une version finale correspondant à la saturation d'informations. (Voir Annexe 2 : Le guide d'entretiens).

Malgré le contexte sanitaire, et à de rares exceptions, les interviews ont été réalisées en face à face et ont quasiment toutes été enregistrées, une seule personne s'y étant catégoriquement opposée.

La récolte des données ainsi opérées, l'a été dans le respect de la confidentialité (annexe 3 : RGPD). C'est pour cette raison qu'aucun nom n'apparaît dans le document. Ce choix a été posé afin de favoriser la libre expression des personnes abordées et de créer un climat de confiance. Toutefois, afin de faciliter la compréhension de certains propos ou de mieux comprendre leur importance pour l'organisation, il est parfois fait mention de fonction occupée au sein de l'entreprise.

Contrairement à ce qui aurait idéalement pu être fait, les interviews n'ont pas été retranscrites intégralement. Elles n'ont pas non plus été partagées avec les personnes qui en sont à l'origine pour correction ou révision. La totalité des retranscriptions aurait représenté environ trois cents pages, soit une vingtaine par personne. Il est vite apparu que les personnes concernées n'étaient pas disposées à fournir un tel effort de révision. Les enregistrements sont toutefois disponibles.

Finalement, afin de minimiser l'impact des entretiens sur la charge de travail des personnes sélectionnées, les interviews ont volontairement été limitées dans le temps et présentées comme ne pouvant dépasser une heure. Le guide d'entretien a été élaboré en ce sens. Toutefois, cette règle n'étant pas absolue, la durée s'est adaptée à ce que la personne était prête à y consacrer. Certaines d'entre elles ont largement dépassé l'heure initialement prévue, d'autres au contraire ont préféré les écourter en raison du peu de choses qu'elles avaient à y exprimer. Il est intéressant de noter qu'il a été rare de pouvoir réaliser une interview d'une seule traite, les interruptions étant plus fréquentes en fonction de la place occupée dans l'organigramme. C'est ainsi que les interviews avec les directeurs et les consultants se sont passées en toute quiétude, alors que celles réalisées auprès des gestionnaires ont fait l'objet de fréquentes interruptions.

#### 4.1.2 l'échantillonnage.

Sur base de la liste fournie par le département des ressources humaines, comprenant 1353 noms, adresses e-mails et numéros de téléphones professionnels, il était nécessaire de poser des choix. Etant donné la nature de la recherche, identifiée comme la plus affectée par ce genre d'initiative, de la nature du point d'entrée, et finalement, pour des raisons purement pratiques, le sommet hiérarchique de l'organisation a été privilégié (Ridder M. ; Taskin L. ; Ajzen M. ; Antoine M. ; & Jacquemin C. ,2019).

Malgré ce choix délibéré, tous les niveaux, du sommet à la base ont été invités à s'exprimer sur le sujet. Les différents intervenants externes se sont également prêtés au jeu. De plus, certaines personnes ne faisant plus partie de l'organisation pour des raisons diverses, mais qui ont joué un rôle à un moment ou un autre dans le processus, ont également accepté de participer.

Finalement, quinze personnes ont été interviewées, parmi lesquelles, au sein de l'institution, quatre directeurs dont trois actuellement en fonction ; trois responsables de service sur les cinq invités et les dix en fonction, et quatre gestionnaires sur cinq invités hors des quarante en fonction. A cela, il faut ajouter trois consultants ou coachs en ce qui concerne les intervenants externes. Le plan initial prévoyait des entretiens avec des opérateurs terrain, des invitations ont été envoyées en ce sens, malheureusement elles sont restées sans réponse ou les rendez-vous évités en dernière minute. Finalement, un seul a accepté de participer. Au total, vingt-cinq invitations ont été envoyées parmi lesquelles dix n'ont pu aboutir. Les interventions sont répertoriées selon la table suivante :

- Directeur 1 \_\_\_\_\_ face à face, le 1er septembre 2020.
- Directeur 2 \_\_\_\_\_ vidéoconférence, le 04 novembre 2020.
- Directeur 3 \_\_\_\_\_ face à face, le 20 octobre 2020.
- Directeur 4 \_\_\_\_\_ face à face, le 12 janvier 2021.
- Responsable 1 \_\_\_\_\_ face à face, le 30 décembre 2020.
- Responsable 2 \_\_\_\_\_ face à face, le 02 février 2021.
- Responsable 3 \_\_\_\_\_ face à face, le 04 mai 2020.
- Gestionnaire 1 \_\_\_\_\_ face à face, le 18 janvier 2021.
- Gestionnaire 2 \_\_\_\_\_ vidéoconférence, le 07 janvier 2021.
- Gestionnaire 3 \_\_\_\_\_ face à face, 18 janvier 2021.
- Gestionnaire 4 \_\_\_\_\_ face à face, 21 janvier 2021.
- Opérateur \_\_\_\_\_ vidéoconférence, 17 mars 2021.
- Consultant 1 \_\_\_\_\_ vidéoconférence, le 10 mars 2021.
- Coach 1 \_\_\_\_\_ vidéoconférence, le 04 novembre 2020.
- Coach 2 \_\_\_\_\_ téléphone, le 20 janvier 2021.

Bien qu'un des membres de la direction ait insisté pour se concentrer sur un secteur bien particulier de l'activité, la sélection s'est faite grâce à une méthode d'échantillonnage classique

basée sur la division du nombre de positions par le nombre de personnes à interviewer, indépendamment du service auquel elles sont affectées. A l'origine, il était prévu d'interviewer cinq représentants de chaque niveau hiérarchique en plus des membres de la direction. La représentativité décroissante est due au fait que plus on s'approche de la base de la pyramide, moins les personnes interviewées sont sensibilisées au projet, le point de saturation d'information étant très vite atteint. Le niveau des gestionnaires représente ainsi la frontière de la connaissance du projet. Les opérateurs quant à eux n'y sont simplement pas sensibilisés.

A propos de la diversité des personnes interviewées, il est intéressant de faire remarquer qu'elles évoluent, en fonction de leur niveau hiérarchique, dans des conceptions du temps très différentes. S'il a été relativement aisé de planifier une rencontre avec les membres de la hiérarchie, il en a été tout autrement en ce qui concerne les opérateurs et les gestionnaires. Plus on descend dans la hiérarchie, moins les personnes maîtrisent leur temps, moins elles sont disponibles. C'est pour cette raison que pour pouvoir interviewer des opérateurs, il aurait été nécessaire de négocier avec leur superviseur afin qu'ils puissent intégrer les interviews à leur temps de travail. Cela allant à l'encontre des règles de confidentialité fixées, les personnes sélectionnées parmi la liste, après un mail préalable, ont été contactées par téléphone. La réponse fournie de leur part se limitant souvent à un : « pas de problème, vous pouvez me contacter », mais qui, finalement, c'est soldé, pour la plupart, par un désistement de dernière minute.

Aux interviews, il faut ajouter une participation à un événement de sensibilisation au projet intitulée « journée des experts » et durant laquelle un intervenant externe est venu présenter son expérience personnelle face à la libération de son entreprise. Cette présentation s'est suivie d'un débat à propos du concept présenté. Ce débat s'est organisé en divisant l'assemblée d'une centaine de personnes en petits groupes de cinq ayant pour tâche de proposer un rendu de leur compréhension sur un flip chart afin de pouvoir être présenté en plénière. Une synthèse globale étant proposée en fin de journée par l'animateur de l'activité (le coach 2).



## 4.2 LE CONTEXTE.

### 4.2.1 Le marché concerné.<sup>3</sup>

En Belgique, les Mutuelles concernent l'ensemble des onze millions d'habitants et constituent un des piliers de la sécurité sociale, l'assurance complémentaire obligatoire.

On dénombre à l'heure actuelle pas moins de 53 mutualités auxquelles il faut ajouter 22 sociétés mutualistes. Elles sont regroupées sous la tutelle de 5 unions nationales, l'Union nationale des mutualités chrétiennes, l'Union nationale des mutualités socialistes, l'Union nationale des mutualités libres, l'Union nationale des mutualités libérales, l'Union nationale des mutualités neutres. Ces entités colossales ont un rôle de contrôle sur les différentes mutuelles qu'elles chapeautent, mais aussi de négociation vis-à-vis des instances politiques en charge de la santé publique.

Ces mutuelles sont constituées par l'association de personnes physiques (les affiliés) qui sont représentées dans les instances via une assemblée générale. Chaque membre est assuré et co-assureur et a donc droit au chapitre concernant le fonctionnement de son organisation. En contrepartie des cotisations perçues, chaque mutuelle est libre dans le choix des services offerts.

Avec la sixième réforme de l'état, en 2019, certaines tâches de l'assurance obligatoire gérées auparavant par des entités fédérales, sont désormais exécutées par la Région wallonne. L'existence d'une mutualité est directement liée au nombre de ses affiliés, ce nombre étant fixé par arrêté royal à 75.000, chiffre en dessous duquel la mutualité perd son statut légal, l'obligeant à fusionner pour ne pas disparaître. Par ailleurs une union nationale doit quant à elle au minimum regrouper deux mutualités pour justifier son existence<sup>4</sup>.

C'est autour d'une de ces énormes structures que gravite l'ASBL qui fait l'objet de ce travail.

---

<sup>3</sup> <https://www.lecho.be/dossier/choixredac/les-mutuelles-emploient-pres-de-14-300-travailleurs/9894645.html>

<sup>4</sup> Office de contrôle des mutualités ; rapport annuel 2019

#### 4.2.2 Secteur d'activité.<sup>5</sup>

La société en question est active dans le secteur des soins et de l'aide à domicile. Ce secteur connaît actuellement un essor. Cette augmentation de demande est essentiellement dû au vieillissement de la population ainsi qu'à un changement de mentalité concernant la prise en charge de cette tranche de population grandissante. De plus en plus de personnes âgées désirent conserver leur autonomie le plus longtemps possible et ce afin de maintenir leur identité.

C'est ainsi que les services d'aide aux familles, considérés comme une aide aux aidants, sont de plus en plus sollicités, répondant à un besoin social d'une population vieillissante que ses enfants se refusent d'abandonner mais qui ne disposent pas du temps ou de l'espace nécessaire pour les prendre seuls en charge.

#### 4.2.3 Description de la société.<sup>6</sup>

L'ASBL est créée en 1976, un comité opérationnel et stratégique chargé de proposer des décisions au conseil d'administration est créé en 2007, il est composé de l'ensemble des membres de la direction. Cette institution fait partie d'un réseau plus large (une mutualité) couvrant l'ensemble de la région wallonne. Elle offre un éventail de services permettant aux personnes souffrant d'incapacités temporaires ou permanentes de rester à domicile. Ces services comprennent la distribution de repas, des soins infirmiers, des services de gardes, d'ergothérapie ou encore d'aide familiale notamment.

##### 4.2.3.1 *En quelques chiffres.*<sup>7</sup>

L'institution emploie, fin 2019, 993 équivalents temps pleins, ce qui représente environ 1350 employés. Ce sont majoritairement des femmes, elles représentent 90% du personnel. Environ 800 disposent d'un diplôme d'école secondaire, hommes et femmes confondus. 10 ne disposent que d'un diplôme d'école primaire, alors que 168 bénéficient d'un diplôme supérieur non universitaire. Enfin, 8 disposent d'un diplôme universitaire.

---

<sup>5</sup> <https://questionsante.org/nos-publications-periodiques/bruxelles-sante/anciens-numeros/159-anciens-numeros-de-bruxelles-sante/bs-26/573-les-soins-et-l-aide-a-domicile>

<sup>6</sup> <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/toonondernemingps.html?ondernemingsnummer=416486425>

<sup>7</sup> Source comptes annuels BCE 2019

Environ un tiers du personnel est engagé sous le statut d'employés, soit 317 personnes, alors que 676 le sont sous un statut d'ouvriers. Le taux de renouvellement du personnel se situe autour des 10% par an, bien que le nombre de contrats augmente d'année en année. En 2019 on enregistre 103 départs pour 135 engagements. Cette masse salariale représente environ 80% des charges qui pèsent sur l'institution. Ces charges comprennent un nombre d'heures de formations dispensées à l'ensemble du personnel pour un total de 23.239 heures par an, soit environ 24 heures de formation par personne et par année.

La société, au vu du développement du marché, enregistre une forte croissance. Le nombre de personnes employées a ainsi été multiplié par quatre en vingt ans, passant de 300 en 2000 à 1000 environ en 2019. Cette croissance n'est pas seulement due au recrutement de personnel, elle est également le résultat de l'absorption régulière de sociétés ayant une finalité sociale similaire.

A cette importante croissance, il faut ajouter une diversification des services proposés par la société en question. Les perspectives ne prévoient pas de réduction ou de simplification de la situation, bien au contraire. Cette croissance se confirme d'année en année et se maintient au-dessus des 10%, exception faite de l'épisode de crise sanitaire actuelle.

#### 4.2.3.2 Le fonctionnement général.

### Organigramme 2019

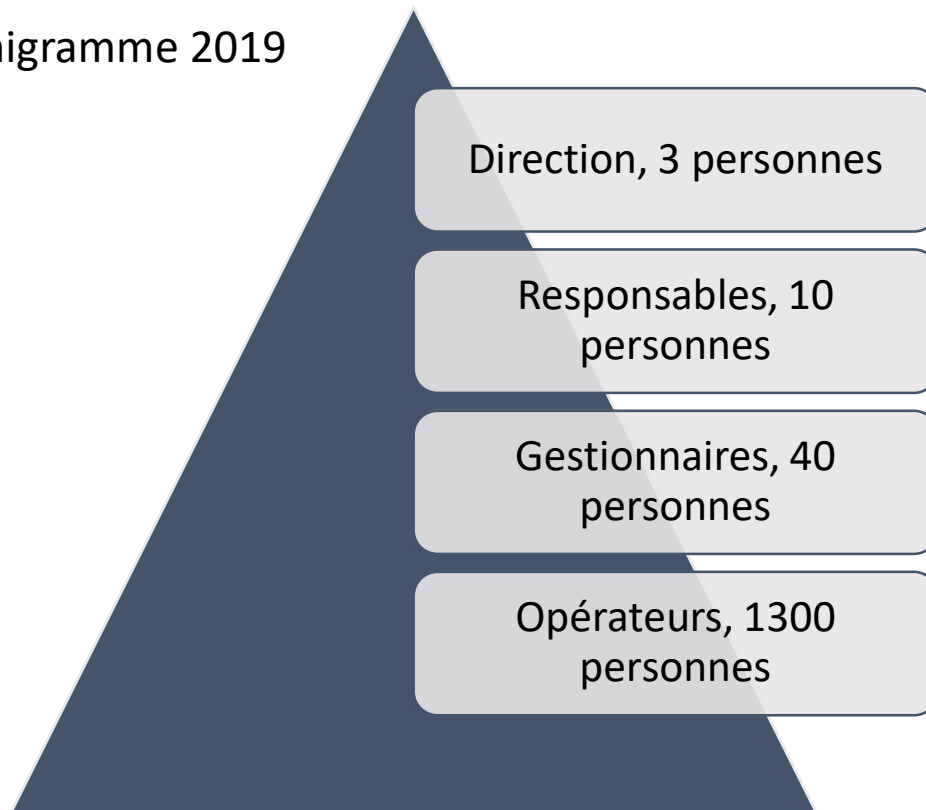


Figure 4: Structure hiérarchique actuelle

Pour un si grand nombre de personnes, l'organigramme est plutôt plat avec une hiérarchie répartie sur trois échelons ; la direction, les responsables et les gestionnaires d'équipes. Ces derniers supervisent chacun une vingtaine de personnes. Les opérateurs quant à eux sont spécialisés dans un secteur bien défini.

La coordination de l'activité terrain est assurée par les gestionnaires en charge d'élaborer les horaires et déterminer les affectations des opérateurs une fois par semaine. Pour le département d'aide aux familles, de loin le plus important en termes de nombre de personnes y étant affectées, chaque gestionnaire à la charge de secteurs géographiques et dispose d'une dizaine d'opérateurs pour couvrir chaque secteur. Il arrive que certains opérateurs soient redirigés vers un autre secteur pour remplacer un collègue absent, cette réaffectation relève de la responsabilité du contact center qui gère ces ajustements en temps réel.

Le contrôle des prestations est fait à posteriori grâce à un système de QR code, chaque bénéficiaire possédant son propre code, les opérateurs le scanne afin de valider la prestation grâce à un smartphone mis à leur disposition par l'institution.

Le système de gestion est centralisé depuis 2010. Les liens entre les unités sont assurés grâce à des réunions périodiques. Les opérateurs rencontrent leur gestionnaire d'équipe, les gestionnaires rencontrent leur responsable et les responsables, quant à eux, rencontrent la direction. L'information ainsi générée, voyage de bas en haut et de haut en bas tout en étant filtrée par la hiérarchie, quel que soit son sens de circulation. Ces réunions assurent également les liens transversaux entre les occupants d'un même niveau hiérarchique.

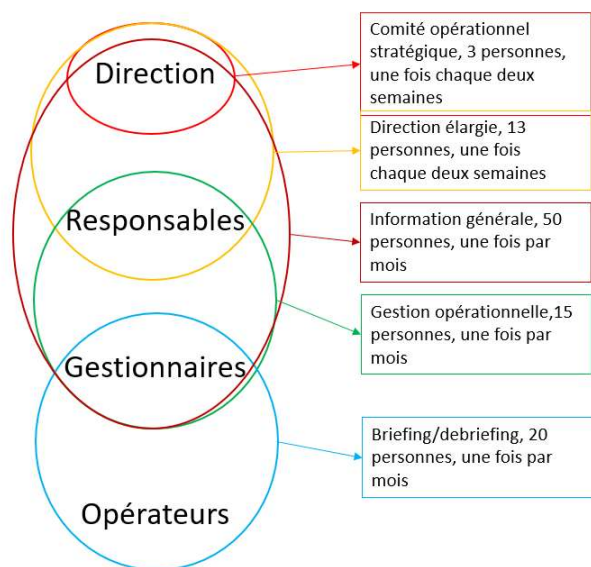


Figure 5: Schéma des réunions périodiques

A ces mécanismes de communication formels, il faut ajouter une réunion mensuelle regroupant la direction, l'ensemble des responsables et l'ensemble des gestionnaires, soit une cinquantaine de personnes. Elle sert de plateforme d'échanges d'informations directes en réduisant les filtres hiérarchiques. Il faut également citer les réunions hebdomadaires de direction alternant chaque semaine entre la réunion du COS (comité opérationnel stratégique) composé des trois directeurs titulaires et la réunion de direction élargie à laquelle sont appelés à participer, en plus du COS, l'ensemble des responsables.

Des groupes de projet sont actuellement organisés en réponse à des problématiques spécifiques. Il existe également quelques pratiques s'apparentant aux agents de liaisons qui, à travers une initiative intitulée « vis ma vie », propose d'occuper une autre position que la sienne pendant une courte période. Cela permet de sensibiliser à la charge de travail et aux contraintes assumées par d'autres fonctions.

#### 4.2.3.2.1 Les acteurs clés.

En termes d'acteurs dominants, il faut situer l'entreprise dans un groupe plus large qui couvre l'ensemble de la région. La société mère, une mutuelle, joue le rôle de conseil d'administration. Elle est donc consultée et doit donner son aval pour tout ce qui concerne les orientations stratégiques.

Ensuite, le fonctionnement de l'entreprise repose sur la captation de subsides, elle doit donc rendre des comptes non seulement à l'assemblée générale mais aussi à son principal bailleur de fonds, à savoir la Région Wallonne, qui octroie un montant par heure prestée auprès des bénéficiaires. Les subsides sont liés au respect d'un certain nombre de normes propres au secteur d'activité. Ce fonctionnement engendre un travail de rapportage important qui alourdi le fonctionnement et réduit la liberté d'action. En 2019, ces subsides représentaient 46% du chiffre d'affaires réalisé.<sup>8</sup>

Etant donné la finalité sociale de l'entreprise, les clients et leur satisfaction occupent une place centrale dans les préoccupations de cette dernière. La mesure de cette satisfaction est actualisée tous les deux ans par un organisme externe.

Les opérateurs terrain, représentent la grande majorité du personnel employé au sein de l'entreprise. Sur les 1350 personnes sous contrat, un millier sont directement en contact avec les bénéficiaires. Ils sont donc détenteurs d'un pouvoir dit marginal sécant, dans la mesure où l'exercice de leur fonction se fait en dehors de la société et en relation directe avec les bénéficiaires.

Les gestionnaires, quant à eux, effectuent une partie de leurs prestations auprès des bénéficiaires en constituant et en mettant à jour leurs dossiers, et une partie au bureau d'où ils élaborent leurs rapports et gèrent l'affectation des opérateurs.

La société fait régulièrement appel à des aides extérieures, des coachs, pour résoudre des difficultés qu'elle ne peut résoudre en interne.

Finalement, il faut citer son directeur général, qui par son charisme et ses capacités de gestion, est un élément incontournable de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> Source : Centrale des bilans, consultation en ligne des comptes annuels 2019

#### 4.2.3.2.2 L'exercice du pouvoir.

Il est au centre du questionnement actuel, la centralisation de la gestion des activités a donné au directeur général un pouvoir de décision très fort. Cela, associé à un grand nombre de règles, ne laisse guère d'opportunité aux autres pour prendre des initiatives. La décentralisation de l'exercice du pouvoir est l'un des buts recherchés par le projet en cours.

#### 4.2.3.2.3 Les buts de système et de mission.

La transformation apparaît comme ayant avant tout pour but de modifier le système de gestion. Toutefois une des justifications à cette réforme managériale réside dans le fait que le système actuel entre en interférence avec la mission de l'association, dans la mesure où il déshumanise les relations entre collègues autant qu'avec les bénéficiaires « ... *à travers ce système de gestion on se rend compte que l'association perd son essence...* »<sup>9</sup>. L'objectif étant dès lors d'aligner les buts de système et les buts de mission.

### 4.3 LA DESCRIPTION DU PROCESSUS.

Le point d'entrée est le directeur général, fervent défenseur de l'idée de libération, convaincu du bien-fondé de la démarche et désireux de pouvoir bénéficier d'un regard neuf, externe et sans complaisance à propos de la situation vécue par l'institution dont il a la charge. Son influence et ses interventions ont permis l'accès à tout un pan de l'organisation qui sans cela serait resté inaccessible. Il a en quelque sorte, prêté sa légitimité (Pichault, 2006) pour rendre possible le travail présenté. Cette légitimité n'est toutefois pas neutre. Ses interventions ont sans doute influencé les attitudes adoptées par les personnes ayant participé aux interviews.

Pour pallier ce biais, dans la mesure du possible, et comme précisé plus haut dans la méthodologie, les rencontres ont été menées sous le sceau de la confidentialité. Une liste complète reprenant l'ensemble des employés de l'ASBL et les moyens de les contacter a été mise à disposition, laissant le choix de la sélection des personnes à la seule discrétion de l'intervieweur.

---

<sup>9</sup> Propos tenu par le directeur général lors de l'interview à propos des raisons qui l'ont poussé à remettre en question sa manière de gérer l'institution.

### 4.3.1 La contextualisation.

Afin de pouvoir mieux appréhender l'enchaînement des événements qui ont conduit à la situation actuelle, une ligne du temps a été tracée. Cette dernière reprend les événements marquants de ces vingt dernières années tout en insistant sur les événements récents marquant l'évolution de l'institution au regard des mesures mises en place grâce aux projets dont il est question dans ce travail.



Figure 6: Chronologie des faits marquants de la transformation.



La croissance importante complexifie le fonctionnement de l'entreprise pour arriver en 2010 à une centralisation du système de gestion. Cette croissance, exprimée en ETP (équivalent temps plein), représente un doublement du personnel chaque 10 ans. Avant cela, l'institution fonctionnait sur un modèle décentralisé de gestion, matérialisé sur le terrain par cinq antennes distinctes offrant les mêmes services dans des secteurs géographiques différents.

L'ASBL est en évolution constante, et jusqu'en 2012, elle adopte une attitude réactive vis-à-vis des changements qui l'affectent. Elle s'adapte en produisant des règles ad hoc répondant aux problématiques ponctuellement rencontrées. Ces règles, élaborées de manière empirique, s'accumulent et s'appliquent à tous sans discernement.

*[...] un règlement de travail qui est un bottin de téléphone quasiment... dans un souci d'égalité ou d'équité, il n'y a pas deux poids deux mesures. Cette logique est appliquée à l'extrême et parce que cela concerne une catégorie du personnel, cela s'applique à tout le monde... à un moment on est tombé en absurdie comme j'appelle cela [...]*  
(Directeur 1, communication personnelle, 01 septembre 2020)

Cette accumulation de règles, au-delà du fait que personne ne peut toutes les maîtriser, empêchent une vision d'ensemble du fonctionnement de l'institution. Elles ont aussi un effet pervers, celui de déresponsabiliser les managers qui les appliquent aveuglément sans remettre en question leur bien fondé. « [...] On se rend compte à quel point cette méthode de gestion déresponsabilise le personnel d'encadrement qui trouve toutes les réponses dans le règlement de travail et ne réfléchit même plus [...] » (Directeur 1, communication personnelle, 01 septembre 2020)

Les questions qui ne trouvent pas de réponse dans ce règlement sont remontées vers la direction, principalement vers le directeur général qui se sent obligé d'amener une solution à tout. Au vu de l'augmentation constante du personnel employé par l'organisation, cette situation devient rapidement intenable. Le directeur général se retrouve noyé sous les demandes.

De plus, les mentalités changent au sein de l'entreprise. Le personnel qui était jusque-là soudé par des valeurs communes, est bousculé dans ses convictions par l'arrivée de nouveaux collègues. En moyenne, dix personnes sont engagées chaque mois, 77% de ces recrutements sont dus au renouvellement de personnel, le reste est destiné à combler des positions nouvellement créées, ou vient de sociétés assimilées par l'ASBL. La situation est telle, qu'elle engendre des plaisanteries parmi les employés, prétendant qu'à chaque nouvelle rencontre du

directeur avec le dirigeant d'une autre compagnie, il faut s'attendre à devoir accueillir de nouveaux collègues.

Avec le recrutement, à temps partiel, en 2012, d'un nouveau directeur des ressources humaines, un diagnostic est posé, mettant en évidence la fragilité de ce mode de fonctionnement. Essentiellement basée sur la seule capacité du directeur général à prendre en charge les nouvelles contraintes, la pérennité de l'entreprise est jugée fragile. Un départ du directeur général se solderait probablement par un effondrement de l'entreprise.

À ces considérations organisationnelles, s'ajoute celle de l'infrastructure. Si précédemment, les bureaux pouvaient être considérés comme des lieux de rencontre où tous y trouvaient une place, le nombre actuel de salariés, en constante augmentation, pose la question de l'hébergement des services ; les bâtiments ne sont pas extensibles à l'infini.

La nécessité de changer est alors associée au fait de pouvoir déléguer une partie des responsabilités de la direction vers les responsables, elle en constitue la raison profonde. Bien qu'allant à l'encontre de la personnalité du DG qui ressent la nécessité de tout contrôler, celui-ci accepte le diagnostic et la solution proposée. La décision d'inclure le middle management à la réflexion stratégique, à travers la création d'un comité alors appelé « de pilotage », regroupant les responsables est prise et appliquée. Un changement organisationnel est entamé amenant une dimension participative au mode de gestion de la société.

La règle établie alors, est que lors de la réunion bi-hebdomadaire, si les membres composant le comité de pilotage arrivent à prendre une décision à l'unanimité, elle peut être appliquée sans l'aval de la direction. En cas de désaccord au sein du comité, la discussion est mise sur la table lors de la réunion de direction élargie qui a lieu la semaine suivante, et à laquelle assistent les directeurs. En dernier recours, en cas de non-accord durant cette deuxième réunion, l'arbitrage est assuré par le directeur général.

Les résistances au changement sont fortes. Cette orientation est loin de faire l'unanimité au sein du COS<sup>10</sup>. Elle crée des tensions extrêmes qui se soldent par la défection de trois directeurs en complet désaccord avec cette manière d'aborder la gestion de l'entreprise.

---

<sup>10</sup> Comité opérationnel stratégique.

D'un autre côté, les responsables de services, nouvellement intégrés à des réunions de direction, sont mal à l'aise et éprouvent des difficultés à assumer leur nouvelle fonction.

*[...] d'une idée à la réalité, le chemin peut parfois être très long. Ce qui s'est passé, c'est que ces dix personnes n'étaient absolument pas habituées à travailler dans cette logique-là, et on a déclenché des angoisses absolument gigantesques [...]* (Directeur 2, communication personnelle, 04 novembre 2020)

Même lorsque les décisions sont votées à l'unanimité par le comité de pilotage, elles remontent systématiquement vers la direction pour validation.

Au vu de l'ampleur du travail à fournir, et dans la perspective d'un élargissement du système à la couche hiérarchique suivante, l'équipe des gestionnaires, constituée d'une cinquantaine de personnes, le directeur des ressources humaines décide en 2015 de faire appel à un intervenant externe en renfort.

Le mandat confié à l'intervenant est très précis, il consiste tout d'abord en la réalisation d'un audit. Des interviews sont réalisées à travers les différentes couches du management, en ce et y compris les gestionnaires, afin de dresser un état des lieux. Sur base de ce constat, une stratégie est mise au point, elle est complétée par un plan d'action lui-même assorti d'un objectif clair. Les résistances sont nombreuses, seuls trois des quatre directeurs encore en fonction adhèrent à l'idée. Le quatrième directeur sera finalement écarté. Hormis les trois directeurs restants, personne ne veut vraiment transformer l'institution. Il faut doter l'équipe de responsables, le comité de pilotage, de la capacité de prendre des décisions et de les assumer. « *[...] et donc tout l'effet que l'on voulait obtenir c'était de la délégation, de la responsabilisation et de la collaboration [...]* » (Directeur 2, communication personnelle, 04 novembre 2020)

Les modalités du changement organisationnel sont élaborées en coproduction, le consultant (1) adoptant une attitude d'expert pour assumer sa mission. Des points de passage sont construits, des processus décisionnels sont élaborés en commun avec chaque responsable. Un tableau de bord qui permet à la direction de suivre l'évolution de la situation est mis en place.

*[...] le participatif, le principe de la pyramide inversée, n'était qu'un moyen d'arriver à cela, ce n'était pas une fin en soi [...] c'était aussi un moyen de développer le coopératif, car comme l'organisation avait été structurée en fonction de ses offres*

*produits, chaque responsable avait ses propres objectifs, [...] mais en fait délivrer une prestation à un bénéficiaire nécessite rarement d'être tout seul, il fallait travailler à deux ou à trois[...]*(Directeur 2, communication personnelle, 04 novembre 2020)

Le plan d'action, outre le diagnostic et l'élaboration d'outils, comprenait également un plan de formation et d'accompagnement de l'équipe des dix responsables, indépendamment de la direction. La neutralité est recherchée afin de ne pas biaiser le développement par la présence d'un supérieur hiérarchique au sein du groupe.

La formation et l'accompagnement ne faisant pas partie des compétences du consultant (1), il est fait appel à d'autres intervenants, trois au départ, adoptant pour leur part une attitude d'intermédiaire pour prendre ce volet en charge. C'est à cette époque qu'apparaît le coach (1) qui, profitant de l'imprécision de son mandat, s'éloigne de la stratégie établie en adoptant une attitude de médiateur. Ce changement d'attitude crée des tensions entre le consultant (1) et le coach (1). Supporté par le directeur général, le coach (1) finira par s'imposer provoquant le retrait du consultant (1).

Cette nouvelle stratégie repose sur les principes de concentration des efforts et de l'accompagnement individuel d'un seul des dix responsables dont le changement d'attitude doit rayonner sur les autres, les incitant eux-mêmes à changer. Concrètement, le management du changement est confié à un des dix membres du groupe de responsables, le projet a pour nom « Interface ».

Un an après, en 2016, le consultant (1) repasse pour faire une évaluation de l'état d'avancement du projet. Pour se faire, il emploie les mêmes méthodes que précédemment. Le constat est mitigé, des avancées ont été faites sur la prise de responsabilités, le comité de pilotage est désormais capable de concevoir un service supplémentaire et de le mettre en œuvre. Mais les habitudes ont la vie dure, et lors de périodes de crise notamment, elles reprennent vite le dessus.

Les résistances au changement ne sont pas vaincues. Le comité garde une certaine appréhension concernant les réactions de la direction. Le principe de gestion bienveillante défendu par le directeur général et qui veut que l'on ne punisse que les fautes et pas les erreurs, n'est pas acquis, ce qui génère un climat de méfiance peu propice à l'épanouissement et à l'expression des idées. A cela s'ajoute la peur de ce qu'une mauvaise décision pourrait avoir comme impact sur le bénéficiaire. Tout cela freine l'équipe dans ses initiatives. Le chemin est

encore long pour pouvoir parler d'une réussite, l'état d'avancement à cette époque est estimé à 25% alors que la direction l'estimait plutôt aux alentours de 50%. Loin de décourager l'initiative, ce constat donne un second élan au projet.

À propos de la gouvernance par la bienveillance, selon un responsable : « [...] *ce droit à l'erreur est théorique, il ne fait pas partie de la culture de l'entreprise* [...] » (Responsable 1, communication personnelle, 30 décembre 2020)

Un gestionnaire quant à lui avoue vivre dans la peur perpétuelle de représailles.

Parallèlement à cela, le département des ressources humaines, jusque-là embryonnaire, ne s'occupant que des aspects administratifs de la gestion du personnel, s'étoffe et commence à se structurer, intégrant en cela une partie du rôle assumé par le consultant (1).

Le projet en soi n'a pas d'influence sur la satisfaction du bénéficiaire qui reste égale durant tout le déroulement du projet. Des enquêtes sont régulièrement menées à ce sujet par la fédération à laquelle l'ASBL appartient. Ce phénomène est expliqué par l'investissement du personnel qui fait passer l'intérêt du client avant tout.

En 2019, au moment du départ du directeur des ressources humaines, le projet est considéré par ce dernier comme ayant atteint un point de non-retour, tout du moins en ce qui concerne le groupe des responsables. Il déplore cependant le départ de l'un d'entre eux à la suite de la transformation. Il passe la main à sa remplaçante qu'il a pris le temps de former préalablement. Toutefois cette remplaçante restera plusieurs mois absente, pour des raisons médicales, et ne pourra jouer son rôle dans le leadership du projet comme le faisait son prédécesseur.

Durant cette période, s'étalant sur quatre années, de nombreux points de passage obligés prennent forme, de nouveaux postes ont été créés augmentant les compétences de l'institution, les services ont été restructurés dans leur ensemble, de nouveaux services sont nés et la méthode de travail a évolué vers la constitution de groupes pluridisciplinaires et plurisectoriels capables de résoudre des problématiques spécifiques. Le projet, a permis de dégager des priorités dans les investissements à faire, que ce soit en terme humain ou matériel « [...] *en principe, nous avons la capacité de résoudre le reste en interne* [...] » (Directeur 2, communication personnelle, 04 novembre 2020). Un point de passage est atteint, il est matérialisé par une équipe de responsables capable de prendre des décisions.

Ces changements font toutefois l'objet de sévères critiques à propos des services de support nouvellement créés : « [...] *le service RH, l'IT, la logistique, c'est très bien, mais en pratique c'est compliqué, ils développent leurs propres objectifs, leurs propres processus qui deviennent des poids pour les opérations [...]* » (Responsable 1, communication personnelle, 30 décembre 2020).

En novembre 2019, après le remplacement du directeur des ressources humaines, et sous l'impulsion du directeur général influencé par le coach (1), le projet repart, avec pour but l'intégration des 50 gestionnaires au projet. La libération de l'entreprise devient le thème central. Pour se faire le coach (1) fait appel au coach (2) en renfort.

Des journées de sensibilisation sont organisées, elles ont pour nom « journées des experts ». Durant ces événements, sont invités des représentants d'entreprises « libérées » qui exposent leur expérience et leur point de vue sur le sujet. Ces présentations sont suivies d'ateliers au cours desquels les participants répartis en petits groupes sont invités à s'exprimer sur le sujet présenté. Une synthèse de ces comptes-rendus est faite et partagée le jour même.

À la suite d'une mésentente entre les coachs (1) et (2), le coach (1) quitte le projet laissant la place au nouvel arrivant. L'attitude change à nouveau pour adopter celle de l'intermédiaire. Le focus est désormais porté sur la posture managériale à destination de l'équipe de direction élargie, le but étant de faire évoluer la conception qu'ils ont de leur position et de la faire évoluer vers celle de coach vis-à-vis de leurs équipes.

En 2020, la crise sanitaire éclate, le projet est mis en suspens.

#### 4.3.2 La traduction.

Le choix est fait, par la direction, de confier la responsabilité de traduire ses intentions, à des intervenants externes, estimant ne pas disposer du temps ou des compétences nécessaires pour le faire en interne. Elle décide donc d'externaliser la gestion d'un changement organisationnel.

Ce choix implique la nécessité d'une traduction multiple. D'abord entre la direction et le consultant afin de s'assurer que la demande est bien comprise, ensuite entre le consultant et les acteurs concernés et enfin entre le consultant et le commanditaire qui sur base des entretiens réalisés auprès des personnes concernées s'assure que chacun est sur la même ligne, en accord avec le principe d'équidistance.

Les intervenants quant à eux doivent parfaitement se coordonner afin de passer le même message à tous.

Dès le début du processus, des divergences d'opinions apparaissent entre la direction et le consultant (1), sur la méthode de pilotage notamment.

Par la suite, un désaccord sur les orientations naît entre les intervenants qui se solde par le retrait de l'un d'entre eux lors de la première année. Ce phénomène se reproduit en 2019 et se termine également par le départ du consultant en fonction au profit du nouvel arrivant.

Un responsable s'exprime en ces termes à propos du projet et de sa nouvelle orientation : [...] *on n'en est pas à notre coup d'essai* [...] » (Responsable 1, communication personnelle, 30 décembre 2020)

#### 4.3.3 La problématisation.

La nécessité de délégation est avant tout une préoccupation de la direction vis-à-vis des responsables. Elle est à la base de l'initiative et indispensable à l'évolution de l'entreprise. Les mesures prises ont porté leurs fruits, avec une forte diminution de la sollicitation du principal directeur concerné. On ne peut parler d'un point de divergence puisqu'il n'a pas fait l'objet d'une concertation. Le retrait progressif de la direction générale du processus décisionnel quotidien peut toutefois être défini comme un point de convergence qui disparaît, créant une brèche dans la cohérence du management.

La différence d'ambiance qui règne dans les différents services est frappante. Alors que l'atmosphère est sereine dans la plupart, elle paraît particulièrement tendue dans celui de l'aide aux familles. Pour rappel, il s'agit de la plus grosse activité de l'ASBL, celle sur laquelle repose tout le fonctionnement de l'institution, puisque ses performances ouvrent la porte aux subsides étatiques essentiels au financement de la société, la pression y est donc maximale. Dans cette branche d'activité, le respect des normes ne souffre aucune discussion, et bien qu'il soit particulièrement contraignant, c'est un point de convergence indiscutable.

Au niveau des gestionnaires notamment, cette question est particulièrement sensible, elle occupe le centre des préoccupations. L'accomplissement de ces tâches administratives est considéré comme une obligation incontournable, et la charge de travail qu'elle représente ne laisse pas beaucoup de temps pour autre chose.

*[...] alors que j'avais un contrat de 28 heures semaine, [...] je ne m'en sortais pas, j'ai dû l'augmenter à un temps plein pour pouvoir faire face, maintenant c'est plus confortable, mais tout ce qui est administratif prend le pas sur les relations humaines [...] je voudrais pouvoir rencontrer chaque membre de mon équipe une heure, mais alors j'aurais besoin de dégager quinze heures pour cela, ce n'est pas possible [...] je ne les rencontre que quand il y a des problèmes, c'est dommage [...]* (Gestionnaire 1, communication personnelle, 18 janvier 2021)

Cet effet se fait ressentir également sur la qualité du travail rendu :

*[...] les normes imposent de faire une révision de dossier par an, mais il se passe des choses en un an, l'idéal serait de pouvoir le faire chaque six mois, mais même le faire une fois par an c'est difficile, on prend du retard à cause de la crise sanitaire [...]* (Gestionnaire 1, communication personnelle, 18 janvier 2021)

Alors qu'elle est perçue comme un facteur de réussite par la direction, la croissance rapide qui rend nécessaire la mise en place de nouvelles méthodes de travail, notamment le travail à distance, afin de pallier les contraintes qu'elle fait peser sur les infrastructures, est un facteur de stress important pour le reste du personnel.

*[...] les responsables sont là, mais tout cela se fait sans contact direct, la distance joue beaucoup, de plus en plus, [...] de la distance à tous les niveaux, la structure devient grande, aussi cela rend le contact difficile, même à l'intérieur du service, nous avons des nouvelles collègues qu'on ne côtoie presque jamais [...]* (Gestionnaire 1, communication personnelle, 18 janvier 2021)

Cette sensation d'éloignement affecte également les opérateurs :

*[...] on ne se rencontre jamais entre collègues, il y a une réunion par mois qui dure deux heures, c'est très peu. Les relations avec la centrale se limitent à la réception des horaires une fois par semaine, le contact center nous prévient des modifications, parfois à la dernière minute, on reçoit des mails, des SMS, parfois par téléphone, ce serait bien de pouvoir se voir plus souvent pour échanger [...]* (Opérateur, communication personnelle, 17 mars 2021).

Des initiatives sont pourtant prises par le département des ressources humaines qui organise des formations auxquelles tous peuvent postuler, que ce soit comme formateur ou en



tant que participant. Ces initiatives sont très bien intégrées dans la culture de l'entreprise et contribuent à l'enrichissement du travail pour les formateurs autant qu'à la valorisation de nouvelles compétences pour les formés. Elles font partie de la charge de travail sans être remises en question. Toutefois, elles ne sont pas perçues comme pouvant remplacer les échanges informels entre collègues directs.

Le recours à un intervenant externe, quoique parfois controversé, paraît indispensable. Chacun s'accorde à reconnaître la plus-value qu'apporte un regard neutre sur la situation. Au-delà de cette neutralité, il amène également des compétences que les interviewés estiment ne pas posséder. Ses interventions par ailleurs légitiment le temps consacré au projet de libération. « [...] *sans cela personne ne pourrait dégager le temps nécessaire à consacrer à ce genre de réflexion [...]* » (Responsable 1, communication personnelle, 30 décembre 2020)

La direction quant à elle reconnaît ses faiblesses, tout en évoquant des pistes pour sortir de cette situation :

*[...] à ce niveau-là, on n'a aucune compétence en interne, on va peut-être bénéficier du soutien des consultants externes et on va essayer de former en internes quelques personnes [...] ce qui serait intéressant c'est de travailler sur le co-développement [...]* (Directeur 3, communication personnelle, 20 septembre 2020)

La controverse évoquée, à propos des consultants, est de plusieurs natures qui sont d'ailleurs parfois contradictoires ; tout d'abord les interventions sont jugées épuisantes et stressantes, elles demandent beaucoup d'énergie et engendrent des retards dans l'achèvement des tâches quotidiennes pour les responsables.

*[...] l'arrivée d'une équipe externe provoque, [...] est comme un catalyseur qui mobilise toute l'attention au détriment des tâches quotidiennes, c'est très intense psychologiquement, c'est difficile à digérer, après on est fatigué et puis quand il n'est plus là, il y a un relâchement [...] si c'est trop intrusif ou intensif on perd sa neutralité, il faudrait travailler sur l'intensité des interventions [...]* (Responsable 1, communication personnelle, 30 décembre 2020).

Ensuite, les responsables ne sont pas investis dans la manière de faire, ils la subissent, « [...] *[ça] se passe entre le consultant et la direction, on ne fait pas partie de la discussion [...]* » (Responsable 1, communication personnelle, 30 décembre 2020).

Finalement, parmi la direction, certains manifestent leur impatience de voir ces interventions prendre fin, tout en reconnaissant qu'il serait difficile de les mener en interne. Il n'y a pas de stratégie clairement établie.

*[...] le terme est un peu péjoratif et ce n'est pas vraiment ce que je veux dire, mais quand est-ce qu'on pourra se débarrasser de l'appui des consultants externes, [...] Aujourd'hui on n'a pas une vision claire, est ce que l'on aura encore besoin d'eux dans six mois, dans un an ou dans deux ans, parce qu'en fait leur mission évolue constamment, on se rend compte que l'on se décide sur un plan d'action à court terme et que l'on a aucune vision du plan d'action à moyen et long terme [...]* (Directeur 3, communication personnelle, 20 septembre 2020)

*[...] cela fait des années que l'on travaille avec des consultants externes et cela fait des années qu'on est bloqué [...]* (op. cit.).

De plus, le message qui est diffusé est loin de faire l'unanimité. Il est même incompréhensible pour certains, et notamment les gestionnaires à propos de l'autonomie :

*[...] on fonctionne déjà comme cela, pour autant que le travail soit fait, on le gère comme on veut, c'est le manque de temps qui est là, mais la gestion de l'agenda, des réunions de secteurs, des plannings, ça on a des dates limites, mais on s'organise comme on veut [...]* (Gestionnaire 1, communication personnelle, 18 janvier 2021)

*[...] pour nous au niveau gestionnaire, c'est trop vague parce qu'on doit, nous déjà, fonctionner comme cela, on sait bien que l'on a la hiérarchie au-dessus de nous, qu'on a notre responsable, mais on se débrouille [...]* (op. cit.).

*[...] cette autonomie est, quelquefois, un peu difficile, parce qu'on devient un électron libre par rapport à la société, on nous demande de ne pas trop venir ici (en parlant du centre administratif) on gère un peu en bon père de famille, tout cela sans contact [...]* (op. cit.).

Les exemples présentés, à travers les représentants d'autres sociétés ayant libérés leur management sont sujets à beaucoup d'interrogations et de scepticismes engendrant une attitude passive, voir hostile au changement proposé :

*[...] le projet n'est pas concret, on a eu des conférences avec des personnes qui avaient l'air très intéressantes à propos de leur changement de fonctionnement, mais à voir, ce que l'on va nous proposer, [...] parce que cela doit s'adapter à chaque société et que cela devrait être différent en fonction [...] (Gestionnaire 1, communication personnelle, 18 janvier 2021)*

*[...] voilà, ce mot liberté, pas de hiérarchie, je pense que c'est un grand leurre, [...] on sait bien que si on est autonome, on a des échéances. Ils sont là pour faire respecter tout cela [...] il faut voir pour pouvoir le croire et pour le moment, je n'y crois pas [...] c'est bien, ce sont de belles choses, ce sont de belles paroles, mais il faut voir ce que l'on va en faire, ils n'arrivent pas avec une baguette magique [...] (op. cit.)*

La communication, est un point qui rassemble. Tous s'accordent à dire qu'elle est difficile ou inadaptée, qu'elle soit descendante ou ascendante. Les moyens de communication ne manquent pourtant pas. Que ce soit à travers des réunions périodiques, des courriels, des entretiens individuels, ou encore plus récemment grâce à des capsules YouTube diffusées à l'ensemble du personnel afin de les sensibiliser aux risques sanitaires, la communication interne reste jugée comme un point faible.

À propos de la réunion mensuelle regroupant les cinquante personnes composant la ligne hiérarchique, (directeurs, responsables et gestionnaires) créé afin que celle-ci soit prévenue en amont des opérateurs sur les nouvelles mesures à mettre en place :

*[...] il y a une réunion d'information, une fois par mois qui réunit tout le monde, où on n'a pas beaucoup le droit à la parole, vu le contexte et les réactions, on n'ose pas trop prendre la parole [...] c'est encore difficile à l'heure actuelle de pouvoir exprimer des choses sans être mal perçu [...] (Gestionnaire 1, communication personnelle, 18 janvier 2020)*

Comme exprimé précédemment, à propos des conséquences d'une croissance rapide, c'est parfois le temps qui manque pour organiser la remontée des informations de manière correcte.

La direction elle-même peine à joindre l'ensemble de ses employés à travers le mailing :

*[...] on sait qu'on a vraiment du mal les toucher comme cela, parce que d'expérience on entend souvent dire qu'on n'a pas reçu le mail, qu'elles ne l'ont pas ouvert même s'il est noté que c'est important et que cela vient de la direction [...]* (Directeur 3, communication personnelle, 20 septembre 2020)

Avec la mise en place d'un accusé de réception systématique, le taux de lecture théorique atteint 67%.

Bien que défini comme étant très éloignés des préoccupations du moment, les bénéficiaires sont probablement l'élément sur lequel tous s'accordent. Personne toutefois n'aborde le sujet spontanément, tant cette préoccupation semble éloignée du projet tel qu'il est compris en ce moment. Ils ne jouent donc pas le rôle fédérateur qui pourrait être le leur. « [...] *les gestionnaires ne sont même pas encore à bord, nous sommes loin de pouvoir toucher les bénéficiaires [...]* » (Responsable 1, communication personnelle, 30 décembre 2020)

Cet éloignement est d'autant plus ressenti que la mesure de la satisfaction est confiée à un organisme externe :

*[...] nous sommes tous conscients qu'il faut que l'on se réapproprie cette étude de satisfaction, l'idée est de créer une sorte de, je n'aime pas le terme client, mais c'est de cela qu'il s'agit, de créer une fonction de chargé de clientèle [...]* (Directeur 1, communication personnelle, 01 septembre 2020).

#### 4.3.4 L'enrôlement.

À l'origine, le projet prévoit l'enrôlement des dix responsables qui doivent agir en concertation et relayer le message vers les gestionnaires. Au vu des difficultés rencontrées, l'intervention est confiée à un organisme externe spécialisé dans le domaine. Le consultant pose un diagnostic et propose un plan d'action, mais très vite, l'attention se focalise sur une des dix personnes, et la décision est prise de concentrer l'énergie du projet sur cette seule et unique responsable pour donner naissance au projet « Interface ». C'est cette décision qui est à l'origine du premier désaccord entre consultants, et qui se soldera par le retrait du consultant (1) qui a posé le diagnostic et élaboré le plan d'action.

À partir de ce moment, partant du même diagnostic, le projet prend deux orientations distinctes, d'une part, il coache l'ensemble de la nouvelle équipe de direction, dite élargie et,

d'autre part, développe un projet spécifique centré sur la transformation d'un seul des dix services initialement envisagés.

Cet acteur clé a pour rôle, après avoir assimilé ses nouvelles responsabilités, d'essaimer la pratique parmi ses pairs. Le projet baptisé « Interface » a pour objectif la création d'un lien interdépartemental fort. Il doit favoriser les échanges d'informations opérationnelles fluidifiant ainsi la collaboration intersectorielle au sein de l'entreprise.

Le choix s'est porté sur une personne disposant d'une longue expérience au sein de l'institution, voulant faire valoir ses idées. C'est à sa demande qu'elle est enrôlée. En outre, elle occupe une fonction centrale, celle de responsable du réseau de communication entre les bénéficiaires (acteurs externes) et les services de l'institution (acteurs internes). Le coaching était initialement planifié sur une période de six mois, il va durer près de quatre ans !

Cette longue période, même si elle a produit des résultats, a fini par affecter la légitimité du binôme coach/responsable ainsi formé. La responsable se retrouve face à ce qu'elle qualifie elle-même de mur, elle subit la pression sociale des autres départements. Les entrées vers les autres services ne sont pas évidentes, la vision percole difficilement et la collaboration est loin d'être satisfaisante. Cette concentration du support sur une seule personne est perçue, par celles qui n'en bénéficient pas, comme un privilège. Le résultat est une « mise à l'écart ». Plusieurs témoignages vont en ce sens, considérant le projet comme réservé à un service, ils ne se sentent plus concernés dans le processus. Le projet est qualifié d'expérience, d'initiative gérée par des externes, allant jusqu'à l'opposer à celles gérées en internes. La principale concernée reconnaît elle-même le phénomène.

*[...] le service a fait bouger pas mal de choses au sein de la structure, cela n'a pas été tout seul, il n'a pas nécessairement été bien vu, [...] qu'est-ce qu'ils nous foutent ceux-là ? on ne va quand même pas tout réorganiser pour eux non plus [...]* (Responsable 2, communication personnelle, 02 février 2021).

De plus, malgré cette longue période passée en binôme, la méthode ne semble pas avoir eu les effets escomptés, après l'arrêt du coaching la personne en ressent le manque. Une relation de dépendance, peu propice à une émancipation, a ainsi été créée. L'arrêt soudain la plonge dans le doute et les incertitudes quant à ses propres capacités et à l'avenir de ce qui a été lancé durant cette période.

*[...] je suis restée sur ma faim, cela s'est terminé du jour au lendemain sans explication, je ne savais pas quoi dire à mes équipes qui sont aussi sur un point d'interrogation. Pourquoi est-ce que l'on ne nous suit plus ? Pourquoi est-ce que le consultant n'est plus là ? Je ne sais pas donner la raison, [...] j'étais en difficulté quand les équipes sont revenues vers moi, parce que c'est vrai que des habitudes s'étaient créées, elle (la coach 1) faisait finalement partie de l'équipe [...] (Responsable 2, communication personnelle, 02 février 2021)*

Avec l'arrivée d'un nouveau consultant, le coaching individuel prend fin. Les méthodes changent et prennent à nouveau l'équipe de responsables comme un tout.

Une nouvelle tentative d'enrôlement est faite. Elle concerne cette fois les opérateurs directement. Elle prend la forme d'équipes multisectorielles en charge de collecter des informations pertinentes auprès des différents services et de les faire remonter vers le sommet hiérarchique. Ces équipes ont pour nom EAP (équipe d'animation projet). Elles joueront leur rôle pendant une année avant d'être dissoutes. La raison de cette dissolution fait l'objet de plusieurs versions. Quoiqu'il en soit, cette décision est mal vécue. Les personnes qui s'étaient investies dans ces EAP retournent à leur quotidien, démotivées. Une séance d'information est organisée afin de minimiser l'impact négatif que cet arrêt soudain a provoqué.

La création de groupes de projets ponctuels peut également être considéré comme de l'enrôlement, mais elle traduit plus une mise en pratique du changement qu'une action sur le changement lui-même.

Finalement, il faut noter une initiative interne visant à définir les valeurs auxquelles la société veut adhérer. Cette définition a mobilisé 500 personnes faisant partie du personnel pour dégager cinq valeurs fédératrices. Il s'agit de l'accessibilité, de l'audace, du dynamisme, de l'engagement et de l'esprit d'équipe. Ces valeurs apparaissent sur le site web de l'institution et sont visible pour tous ceux qui recherche un emploi dans cette société.

#### 4.3.5 Les points de passage obligés.

La création d'une équipe de direction élargie est le point le plus marquant de la transformation du système managérial. Il n'est jamais remis en question et semble faire définitivement partie des acquis dans le processus.

Les diagnostics, posés en 2015 par le directeur des ressources humaines et confirmé en 2016 par le consultant (1), constituent toujours les bases de la réflexion à propos de la transformation du mode de gestion.

La création participative des processus internes de collaboration entre départements fait également partie de ces points de passage.

De nombreuses plateformes d'échanges d'informations ont été créées au fil des années, la dernière en date étant celle réunissant mensuellement toute la ligne hiérarchique, des directeurs aux gestionnaires.

Le département des ressources humaines s'est doté d'une fonction de chargé de projet, internalisant ainsi une partie de ce qui était jusque-là confié à des externes, pouvant épauler les initiatives proposées par le personnel pour autant qu'elles soient validées par la direction.

Ce même département a développé, grâce à deux personnes dédiées à cela, un catalogue de formations élaboré sur base des besoins exprimés par les travailleurs de l'ASBL.

Concernant le projet interface : le call center a été scindé en deux parties, l'une entièrement dédiée au service d'aide aux familles et gérant les communications internes du service, permettant à l'autre de se consacrer entièrement aux communications externes avec les bénéficiaires.

Sous la même impulsion, le call center a également mis en place un système de référents matière, recueillant des informations auprès des différents services permettant d'améliorer la réponse aux bénéficiaires. Ils jouent ainsi le rôle d'agents de liaison créant un lien transversal entre les départements opérationnels.

Les groupes de projet sont devenus une pratique courante pour développer de manière plurisectorielle de nouvelles pratiques professionnelles, telles que le télétravail ou la digitalisation des services.

La définition des valeurs propres à la société et à ses employés est un point de passage puisqu'il est le résultat d'une collaboration réussie d'une grande partie du personnel.

Malgré ces avancées, certains points de passage ont eu un impact négatif sur la perception du changement.

L'allongement de la période d'accompagnement individuelle est à l'origine de la première rupture dans le déroulé du projet, et ce à plusieurs niveaux :

Tout d'abord, survient une rupture de la collaboration entre le consultant (1) qui a défini la stratégie et le coach (1) en charge de la mise en application du plan.

Une seconde rupture a lieu lors de la tentative d'élargissement entre le coach (1) et le coach (2), en 2020.

#### 4.3.6 L'élargissement.

Il n'y a eu qu'une seule tentative d'élargissement jusqu'ici. Elle s'est faite à travers de grands séminaires accueillant en première partie le représentant d'une entreprise libérée exposant son point de vue et son expérience (cf. supra). La participation à ces journées est libre, elles visent à sensibiliser l'ensemble des employés de l'organisation avec comme cible principale les gestionnaires. Comme évoqué précédemment, les sujets abordés sont bien perçus, et appréciés, mais restent très abstraits pour certains qui n'y voient que des belles paroles. D'autres ont simplement boycotté l'invitation. « [...] *J'ai autre chose à faire que d'assister à une grande messe, j'ai suffisamment de problèmes à régler avec mes équipes comme cela* [...] » (Gestionnaire 2, communication personnelle, 07 janvier 2021)

L'élargissement en est à ses balbutiements, « [...] *l'équipe se cherche* [...] » (Responsable 1, communication personnelle, 30 décembre 2020).

La crise sanitaire a stoppé l'avancée du projet, faisant passer ces préoccupations au second plan.



## 4.4 L'ANALYSE DU PROCESSUS.

La description du processus a permis de faire ressortir une série de points influençant l'évolution du projet, ils sont ici regroupés par thèmes en regard de la partie théorique.

### 4.4.1 Le changement.

#### 4.4.1.1 *La nature du changement*

Le changement est tout d'abord stratégique. Il concerne la remise en question d'un mode de fonctionnement managérial qui a montré ses limites. Il a pour objectif d'inclure une partie plus large de la hiérarchie au processus décisionnel permettant de faire évoluer la société vers une plus grande agilité face aux contraintes internes (une forte croissance, une diversification des services) et externes (un marché en pleine expansion).

Ce changement stratégique est prescrit, il est imposé, par une alliance de deux directeurs, aux autres membres de la direction ainsi qu'à la cible principale du changement, les responsables de services, dont le rôle assumé jusqu'ici est remis en question. Cela a pour effet la création de fortes résistances se soldant par des réactions de défections parmi l'équipe de direction et de contestations parmi celle des responsables. Ce changement stratégique a pour but de doter l'institution de la capacité de construire le changement organisationnel jusque-là également prescrit.

#### 4.4.1.2 *Le leadership.*

Le retrait du processus décisionnel n'entraîne pas nécessairement un retrait physique ou intellectuel de la personne souhaitant responsabiliser ses collaborateurs. Au contraire, dans un premier temps, cette présence pourrait être indispensable à la construction de la confiance nécessaire. C'est d'ailleurs, à l'heure actuelle, le vide engendré par ce retrait que les intervenants externes comblent partiellement. Cette présence est perçue comme rassurante, elle aide les personnes à prendre des décisions.

L'institution continue à considérer l'intervenant externe comme ayant la charge du plan d'ensemble. Si cela a pu être le cas en début de processus, il n'en est plus question à l'heure actuelle. Cette fonction essentielle au bon déroulement du changement n'a pas été intégrée jusqu'ici par l'ASBL. Cela fausse les attentes vis-à-vis du consultant compromettant ainsi les

résultats attendus. La pérennisation du projet, des nouvelles pratiques managériales, ne peut être assurée par un intervenant externe.

La longue absence d'un des directeurs a sans doute contribué à créer cette confusion, diluant la perception du leadership, confiant cette responsabilité par intérimaire à d'autres personnes.

#### **4.4.1.3 La communication.**

Ceci nous amène à la nécessité et l'importance de la communication à propos du projet lui-même et de son évolution. Cet aspect semble avoir été négligé, autant par les intervenants que par l'institution elle-même. Ce manque, exprimé par la quasi-totalité des personnes interviewées, est sans doute la conséquence d'un mandat insuffisamment précis, laissant un vide, et a fortiori dans une relation de co-construction, quant aux responsabilités de chacun et sur la répartition des tâches à assumer.

Ce manque de communication donne une impression d'incohérence. Le projet n'est dès lors pas perçu comme faisant partie d'un tout, mais comme une accumulation de tentatives infructueuses d'arriver à un objectif qui reste flou pour la plupart des personnes impliquées.

Cette impression est renforcée par le nom même donné au projet « autonomie et responsabilisation ». Ce nom, à lui seul, véhicule un sous-entendu qui peut être nuisible au projet ; celui que les personnes concernées ne sont ni autonomes, ni responsables. Cette appellation a un très faible pouvoir de fédération, elle ne traduit finalement qu'une préoccupation propre au sommet hiérarchique à une époque précise, l'origine du projet.

Bien que cette caractéristique ne soit pas propre au projet, mais plutôt un constat général au sein de l'entreprise, celui-ci finit par en pâtir. Alors que la communication est jugée comme un élément essentiel à la réussite du changement, et plus particulièrement la communication à propos des succès qu'il rencontre, les employés estiment être mal informés quant aux avancements, ne pas avoir de retour à propos de celui-ci. Bien que la situation s'améliore avec le coach (2), les changements sont difficilement associés au projet lui-même privant les participants d'une vision globale de l'initiative. Les éléments du réseau sont déconnectés.

La succession des différents intervenants ne fait l'objet d'aucune communication claire. Seuls la direction et l'intervenant lui-même connaissent les raisons des départs, ce qui plonge les autres dans le doute, compromettant ainsi la légitimité et la pertinence du travail accomplis.

Le principe de transparence n'est pas respecté, ce qui génère un climat de méfiance peu propice à l'expression libre des opinions ou à l'acceptation du changement.

#### *4.4.1.4 L'appropriation du changement.*

Une partie de l'équipe d'aides familiales considère qu'elle fonctionne déjà en autonomie, sans qu'il y ait eu besoin d'une intervention externe. Au vu de la configuration, cela semble une manière naturelle de fonctionner. La démarche d'introspection demandée au personnel afin de changer son attitude opérationnelle pour lui faire adopter une attitude stratégique, ou du moins tendre vers un « équilibre » entre les deux est-elle pertinente ? La question paraît légitime tant la nature des revendications est tournée vers le premier aspect. Le questionnement sur soi, sur son bien-être, n'est pas au centre des préoccupations. Bien sûr chacun se sent concerné par les tensions qui apparaissent dans certains services particulièrement sous pression, toutefois, l'orientation générale face à ces tensions se tourne vers l'action, le besoin d'une plus grande autonomie opérationnelle, qui permettrait une décision rapide au problème posé. Elle n'est en aucun cas tournée vers la temporisation, la réflexion à propos de ce qui engendre ces tensions, et se retrouve donc incapable d'agir dessus sur le long terme. Les acteurs concernés se sentent obliger de répondre instantanément, mais se retrouvent bloquer par une série d'éléments parfois concret (le respect d'une procédure) ou parfois abstraits (la peur d'une sanction). La pensée et les comportements ne sont pas libres. La vision proposée en reste au stade de belles paroles et se heurte à un comportement en inadéquation avec le discours proposé ; c'est tout du moins comme cela qu'est vécue la situation par une partie des personnes interrogées.

Le désir de changement est loin d'être acquis. Il est perçu comme une charge de travail supplémentaire qui vient s'ajouter à une charge déjà considérée comme lourde par certains responsables. Une certaine confusion règne à propos des intentions du projet, ce flou rend le projet intangible pour les gestionnaires qui n'en comprennent pas l'intérêt.

#### **4.4.1.5 Les points de passage obligés.**

L'intervention est vue comme externe, parce que gérée comme telle, pourtant, l'intégration des pratiques proposées est indéniable avec pour preuve les nombreux points de passages créés. Au fil des rencontres, plusieurs changements de comportements, en adéquation avec ce que l'on voudrait être la nouvelle façon de faire ont été observés (gestion d'un projet informatique à travers des groupes de travail multisectoriels, changement d'attitude d'un manager, renforcement de l'équipe des ressources humaines, création de services de support, restructuration des communications, définition des valeurs auxquelles l'ensemble du personnel adhère...) mais ne sont en aucun cas associées au projet lui-même.

#### **4.4.1.6 Le renforcement.**

Il n'y a pas à proprement parler de mécanismes de renforcement à aucun niveau que ce soit. Le bénéfice principal se situe au niveau de la direction qui voit sa charge de travail opérationnelle réduite, lui permettant de se concentrer sur les aspects stratégiques. Pour le reste du personnel, il n'y a guère de compensations à l'investissement supplémentaire qui leur est demandé.

### **4.4.2 Le rôle des intervenants.**

#### **4.4.2.1 Le point d'entrée.**

Qui a vraiment activement participé à la construction de l'ensemble ? Cela se limite finalement à très peu de personnes. Il est impossible, dans une structure de cette taille, d'appliquer le principe d'équidistance qui voudrait que l'intervenant, dans une optique de co-construction, entretienne des relations de même nature et de même intensité avec tous les acteurs concernés au sein de l'institution. Il doit faire des choix. Dans le cas présent ces choix se sont tournés vers le sommet hiérarchique, d'une manière générale, et le point d'entrée en particulier, ce qui limite le nombre d'interlocuteurs privilégiés à deux personnes seulement : les deux directeurs qui étaient en poste à l'origine et qui le sont encore aujourd'hui. Ce ne sont pas les seuls participants, mais ce sont les seuls disposant d'un pouvoir décisionnaire couvrant l'ensemble du processus.

#### 4.4.2.2 Les attitudes des intervenants.

Afin de réduire les tensions, et pour rester fidèle à la volonté d'évolution vers un modèle participatif de gestion, le consultant (1), opte pour une attitude d'expert, se positionnant ainsi comme étant le référent autant sur le contenu, (le modèle participatif) que sur le processus (la manière d'y arriver), laissant au client la responsabilité de la définition du problème et de la mise en application des recommandations.

##### L'expert

Définition du problème	Client
Recherche de réponses	Consultant
Mise en œuvre des recommandations	Client (ou autre mission)
Pilotage de la mission	Consultant
Utilité(s) explicite(s) essentielles(s)	Expertise (processus et contenu)
Précision du service rendu	Précis
Pouvoir formel du consultant	Aucun

Figure 7: L'expert, verstraeten (2007, p 61)

Cette mise en application des recommandations est confiée à d'autres intervenants externes et notamment au coach (1) par l'intermédiaire du consultant (1). Ces coaches sont supposés adopter une attitude d'intermédiaires, travaillant en étroite collaboration avec les responsables dans une logique de mise en application des recommandations. Ils légitiment le temps consacré à cette construction.

##### L'intermédiaire

Définition du problème	Client
Recherche de réponses	Client
Mise en œuvre de recommandations	Consultant
Pilotage de la mission	Client
Utilité(s) explicite(s) essentielles(s)	Ressources de temps et d'attention
Précision du service rendu	Incertain
Pouvoir explicite du consultant	Variable

Figure 8: L'intermédiaire, Verstraeten (2007, p 102)

Le coach (1) s'éloignera rapidement de cette attitude pour adopter celle de « médiateur », développant de cette manière un projet parallèle et une confusion dans le processus précédemment entamé. Loin de remettre en question les libertés d'interprétations parfois nécessaires dans un tel projet, et si les effets sur le service ciblé ont été bénéfiques, ils semblent largement contreproductifs pour l'ensemble de l'initiative en compromettant les chances d'adhésion des autres responsables.

En outre, ce changement d'attitude provoquera une rupture de collaboration avec le consultant (1). Cette rupture a entraîné une perte d'informations autant que de compétences. Même si des documents de capitalisation élaborés en phase préliminaire (contextualisation et problématisation) ont été transmis aux responsables de l'organisation, le plan initial s'en retrouve amputé d'une vision externe pourtant jugée précieuse.

### **Le médiateur**

<b>Définition du problème</b>	Coproduction
<b>Recherche de réponses</b>	Coproduction
<b>Mise en œuvre de recommandations</b>	Coproduction et/ou client
<b>Pilotage de la mission</b>	Consultant
<b>Utilité(s) explicite(s) essentielles(s)</b>	Extériorité (politique et cognitive) + expertise (proc.)
<b>Précision du service rendu</b>	Incertain
<b>Pouvoir formel du consultant</b>	Aucun

Figure 9: Le médiateur, Verstraeten (2007, p 88)

Au fil des années, la posture des intervenants s'est modifiée, passant successivement de celle d'expert, adoptée en début de processus, qui partant d'un changement stratégique, a permis d'établir, de confirmer un diagnostic et de proposer des réponses sous forme de plan d'action devant être mis en œuvre par le client. Les raisons profondes du changement sont connues et ont permis l'élaboration d'une stratégie adaptée, définissant une cible, un objectif principal, les étapes à franchir ainsi que les ressources nécessaires pour y arriver, le tout assorti d'un échéancier.

Le consultant suivant (coach 1), passe à celle de médiateur, favorisant la coproduction, mais dont la précision du service est incertaine. Ce changement d'attitude modifie la stratégie établie. Ce changement est jugé propice par la direction, mais écartera une partie de l'équipe de

responsable du processus d'élaboration des solutions et conduira à l'isolement du binôme responsable/consultant ainsi formé, compromettant la légitimité des résultats obtenus.

A l'heure actuelle, le rôle du dernier intervenant, le coach (2), peut être considéré comme marginal dans le projet. Sans remettre ses capacités ni ses compétences en question, ni même l'importance qu'a son action auprès de ceux qui en bénéficient, il occupe une fonction qui pourrait être assimilée à un support psychologique en périphérie du projet. Dans la grille de définition des attitudes, il se placerait dans la catégorie des intermédiaires, puisqu'il agit sur une problématique déjà définie, qu'il met en œuvre des recommandations qui le sont également, dans un projet piloté par le client et dont il légitimise les ressources et le temps qui sont consacrés au projet.

Malgré l'impression d'une présence constante et d'une perception parfois envahissante de leurs actions, on peut observer un désinvestissement progressif du recours aux intervenants. Il ne s'agit pas d'une réduction des dépenses, ou même du temps imparti, mais plutôt du rôle qu'il joue dans le développement et l'élaboration des solutions, se focalisant actuellement sur un aspect très spécifique du projet, la posture managériale. Un transfert de gouvernance s'opère peu à peu, se traduisant par une implication grandissante de l'institution dans la gestion de son propre changement.

#### *4.4.2.3 L'internalisation.*

Faute de disposer du temps nécessaire pour réduire les tensions, il est fait appel à un intervenant externe afin d'établir une stratégie, de déterminer le leadership, d'organiser la communication et de motiver les parties, en bref de mettre en place les éléments nécessaires pour la réussite d'un changement organisationnel.

L'institution a progressivement intégré des compétences, en créant des fonctions internes notamment, qui ont permis de modifier la nature des interventions externes en regard de l'évolution de ses besoins. Malgré ce qui pourrait être considéré comme des débordements, qui ont parfois ralenti ou mis en péril le processus, l'institution a progressé.

Cette progression reste toutefois peu perceptible aux yeux des acteurs internes. La raison peut en être trouvée dans les ruptures successives de collaboration avec les différents intervenants. Ces ruptures, opérées pour la plupart sous la contrainte, ont occasionné des pertes

de capitalisation, d'informations, de mémoires qui rendent difficiles la vision globale pour ceux qui n'ont pas été activement investi à chaque étape.

#### *4.4.2.4 L'évaluation des performances.*

Il s'agit d'une évaluation subjective, autant basée sur la perception des intervenants quant à leur intervention que sur celle des clients qui ont eu à travailler avec eux.

Une évaluation à propos des résultats tout d'abord :

**La satisfaction client, consultant.** Seuls les deux premiers consultants, le consultant (1) et le coach (1), peuvent faire l'objet de cette appréciation, le troisième n'ayant à ce jour pas fini son intervention. Le retour est plutôt mitigé, dans la mesure où les deux ont fini leur mandat de manière abrupte. Toutefois, la pertinence de leur action a permis à l'institution d'évoluer, ils ont chacun construits des points de passage obligés toujours utilisés.

**L'évolution de l'organisation, du client et de la situation.** Le consultant (1) avait un mandat très précis et est arrivé à faire évoluer l'équipe des responsables grâce à un diagnostic reconnu et à l'élaboration participative de processus et d'outils de suivi toujours en application. La passation du volet formation et accompagnement au coach (1) a toutefois généré un effet secondaire important, remettant en question une partie du travail réalisé. La prise de distance du consultant (1) au regard de ce qu'il proposait à participer à la légitimation de ce que le coach (1) a entrepris. Bien que les objectifs aient été atteints, cela ne s'est pas fait sans effets secondaires, puisqu'il a amené au départ d'une des quatre directeurs restants. L'action du coach (1) quant à elle s'est limitée à un changement ponctuel, assez éloigné de la volonté d'inclusion d'un groupe de personne en entier. De nombreux effets secondaires sont constatés, dont la sensation d'exclusion du processus pour une grande partie des personnes initialement concernées. Concernant le dernier coach (2), ses interventions sont perçues positivement et englobe le groupe dans son ensemble. Ses interventions sont toutefois jugées intensives et parfois même intrusives, faisant alterner les périodes de grande attention avec des périodes de relâchement complet, ces successions sont perçues comme fatigantes, d'une part et comme empiétant sur la charge de travail d'autre part.



**L'appropriation du changement par le client.** Tous les consultants sont arrivés à enraciner de nouvelles pratiques permettant au client d'évoluer et de progressivement prendre en charge lui-même la résolution collective de ses problèmes.

Ensuite, une évaluation à propos des moyens utilisés :

**La qualité de la démarche.** Si elle ne fait l'objet d'aucune critique en ce qui concerne le consultant (1), qui a respecté les règles initiales d'engagement, il en va tout autrement en ce qui concerne le coach (1) qui a largement débordé du cadre d'intervention initialement prévu. Il est difficile à l'heure actuel d'évaluer le coach (2) puisque son mandat est toujours en cours.

**La pertinence des objectifs poursuivis et des résultats obtenus.** Les résultats obtenus par le consultant (1) sont toujours d'application et semblent convenir à l'institution puisqu'elle continue à s'y appuyer pour construire la suite. Certains des résultats obtenus par le coach (1) sont cependant difficile à maintenir et nécessiterait un plus grand support de la part du système client pour perdurer. L'action du coach (2) est en cours, elle s'appuie sur un concept participatif, les cercles de qualité qui fonctionne tant qu'il est présent, il reste à pérenniser ces pratiques.

**La qualité de la relation client-consultant.** Il semble peu probable, étant donné les circonstances de fin de collaboration, que le coach (1) soit de nouveau sollicité pour une intervention dans cette institution. Le consultant (1) quant à lui maintien de bonnes relations avec le directeur général. Le coach (2) est très apprécié également et la relation se construit positivement.

#### 4.4.3 La libération.

Il n'existe pas de processus théorique formel permettant de définir l'état d'avancement d'un projet de libération d'entreprise. Pour arriver à mesurer cet état d'avancement, il s'agit donc d'identifier les éléments de cette transformation qui sont en opposition avec un modèle traditionnel de gestion.

La croissance rapide de l'entreprise augmente les distances entre les collaborateurs, et bien que l'organigramme soit plat, entre les opérateurs et leur ligne hiérarchique. « Le management désincarné » s'accroît, au contraire de ce que propose le concept de libération. Les moyens de communication mis à disposition ne suffisent pas à combler le fossé grandissant entre les opérateurs et l'organisation pour laquelle ils travaillent. A l'inverse, le

sommet hiérarchique gagne quant à lui en cohérence avec une diminution du nombre de directeurs compensée par une augmentation des responsabilités confiées aux responsables et une volonté d'y inclure les gestionnaires. La ligne hiérarchique intermédiaire évolue vers un renforcement qui est également en contradiction avec le concept.

La nature du financement de l'entreprise implique le respect de nombreuses normes, « Le management par la défiance » est implicite, il ne dépend pas de l'entreprise elle-même, tout du moins pour son activité la plus importante. Ces règles sont profondément ancrées dans la culture de l'entreprise, leur remise en question n'est à ce stade pas envisagée puisqu'elle mettrait en péril le fondement même de son financement. Le système de contrôle a évolué vers la digitalisation, il a changé de nature, mais reste bien présent.

Le management par la bienveillance, prônée par le directeur général, s'opposant au « management malveillant » décrit précédemment dans la partie théorique, n'est pas acquis, il est même perçu comme ne faisant pas partie des valeurs de gestion pratiquées actuellement. Il règne un climat de méfiance vis-à-vis du sommet hiérarchique dont les réactions restent imprévisibles, faisant planer un sentiment de menace permanent sur une partie du personnel.

Concernant les éléments constitutifs d'une libération ; les valeurs sur lesquelles l'entreprise veut s'appuyer ont été définies de manière collégiale sans toutefois, pour le moment, se substituer à la nécessité de contrôle. Les prises de décisions sont elles aussi d'avantage collégiales s'étendant à la hiérarchie intermédiaire qui reste bien présente. L'évolution de cette hiérarchie vers un rôle de coach n'est pas encore intégrée, engendrant la nécessité d'un recours constant à des externes pour assurer ce rôle. La fonction support assurée par le département des ressources humaines évolue, sous certains aspects, vers un rôle de facilitation grâce à la création d'une unité de formation et à la présence d'un chargé de projet dédié au développement d'initiatives internes. Les autres supports, la logistique et celui des technologies de l'information restent quant à eux verticaux, faisant peser des contraintes additionnelles sur les opérations.

#### 4.4.3.1 L'implication de l'ensemble du personnel.

La représentation graphique qui suit est issue de la méthode ADKAR® décrite dans le document. Elle n'est ici en rien représentative de l'ASBL dans son ensemble, elle ne fait que refléter les tendances exprimées lors des interviews. Elle englobe tous les niveaux de l'organisation et leur degré d'implication dans un des cinq domaines clefs de la réussite d'un changement.

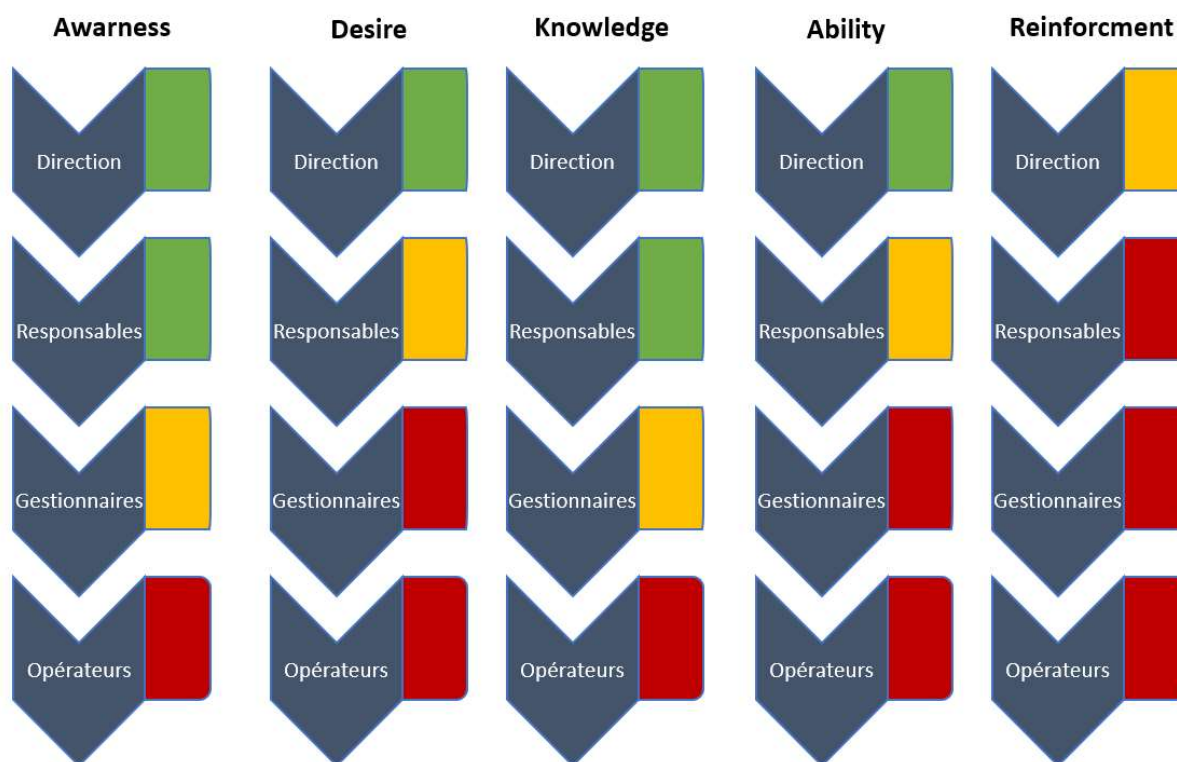


Figure 10: Taux de pénétration du projet

Le vert représente un haut score d'acquisition ou d'adhésion (4-5) le jaune, une attitude ou une perception mitigée (2-3) le rouge finalement, exprime un rejet ou une méconnaissance (0-1).

Il est intéressant de constater, sur la figure présentée, que la sensibilisation au projet touche finalement assez peu de gens. Elle est bien ancrée au niveau des directeurs et des responsables, alors qu'elle s'étiole à partir du niveau des gestionnaires. En considérant que les deux premiers niveaux de la hiérarchie représentent treize personnes sur les mille trois cents cinquante concernées, le taux de pénétration du projet peut être considéré comme faible. Les informations ne sont pas relayées aux niveaux inférieurs de la pyramide par les managers.

Certaines initiatives perçues comme positives et motivantes sont bridées par le maintien d'une ligne directrice dure qui a du mal s'adapter aux attentes qu'elle a elle-même générées (cf. initiative EAP). Plutôt que d'accompagner cette conception, de la fouiller pour la comprendre, éventuellement de la corriger ou de l'adapter en cas d'inadéquation grave avec les buts recherchés, bref de la renforcer, elle est tout simplement niée sans concertation pour être remplacée par une initiative jugée plus pertinente par le sommet hiérarchique. L'organisation n'est pas encore à l'écoute d'elle-même, mais à l'écoute d'une vision unilatérale de son fonctionnement, légitimée par un intervenant qui n'a comme autre interlocuteur que le sommet hiérarchique de l'organisation.

De gros investissements ont été réalisés dans la formation. Les connaissances ont donc été diffusées sur le sommet hiérarchique. Les gestionnaires y ont accès à travers un catalogue élaboré par le département des ressources humaines, mais il n'existe pas de système d'orientation permettant de réconcilier les besoins en connaissances à une fonction spécifique.

Les capacités à changer et à inciter les autres à changer font actuellement partie des préoccupations traitées par le dernier consultant qui se focalise sur « la posture managériale ». Ce travail se concentre sur les directeurs et les responsables, il n'est pas envisagé pour les gestionnaires pour le moment.

## 5 CONCLUSIONS.

---

Les acteurs externes sont une ressource permettant la mobilisation rapide de compétences faisant défaut à une société pour mener à bien un projet de transformation. Ils ont toutefois leurs limites. Dans le contexte de cette recherche, ces limites résident, d'une part dans la capacité de l'entreprise à internaliser les apports extérieurs. Cette internalisation nécessite des investissements qui vont au-delà de ceux consentis pour bénéficier d'un accès ponctuel à des compétences et, d'autre part à la capacité de cette même entreprise à internaliser le rôle joué par les acteurs externes durant leur mandat. Sans cela, les résultats ne pourront être pérennisés, rendant l'entreprise dépendante de ressources externes pour évoluer.

Dans un contexte de libération, cette nécessité d'internalisation du rôle est d'autant plus importante qu'elle concerne d'avantage le processus que le contenu, puisque ce dernier reste flou et dans le cas présenté en perpétuelle évolution.

Ce document, à travers une revue de littérature, aborde les trois principaux concepts liés au sujet de l'étude. Il en dégage des éléments considérés par les auteurs comme essentiels à leur compréhension. Ces éléments sont ensuite mis en pratique grâce à une étude de cas, offrant une modeste contribution à la construction d'une perception globale d'un processus de transformation et à la compréhension du rôle que peuvent y jouer des intervenants externes. Il espère ainsi donner un sens à une série d'événements, de décisions, d'interventions, en les incluant dans un réseau cohérent représentant la situation actuelle.

## 5.1 RECOMMANDATIONS.

Au vu de la théorie présentée, et des observations faites dans la partie pratique, il règne actuellement, au sein de l'institution, une certaine confusion quant au rôle joué par l'intervenant externe. Cette confusion est alimentée par plusieurs facteurs sur lesquels sont fondés les recommandations qui suivent.

### 5.1.1 les raisons profondes du changement.

Les raisons ayant motivé le changement stratégique de 2015 ont changé. Elles concernaient alors les limites d'un système de gestion centralisé sur une seule personne. Toutes les actions engagées et les résultats obtenus depuis lors, l'ont été en réponse à cette préoccupation. Ces résultats sont jugés satisfaisants, le projet est même qualifié d'abouti pour certain. Pourtant le projet continue, et si l'entreprise décide d'aller plus loin dans la transformation, elle ne peut le faire sur les bases posées en 2015.

Les raisons profondes qui justifient la prolongation du projet doivent clairement être identifiées et précisées afin d'éviter la confusion dans le processus.

Durant les entretiens, un thème est apparu comme faisant l'unanimité, la satisfaction client. Pour la direction générale, elle est l'essence de l'entreprise puisqu'elle permet d'acquérir des parts de marché, mais elle est tout aussi importante pour les opérateurs qui y trouvent la reconnaissance qu'une entreprise de cette taille a difficilement leur offrir.

### 5.1.2 Étendre le leadership.

Le rôle de leader du changement est assumé par le directeur général aidé de ses deux adjoints qui cumulent ce rôle avec celui de manager. Au vu de la transformation opérée ces dernières années, ce rôle de management, qui consiste à diffuser les principes du projet et à motiver le personnel à y prendre part, pourrait être confié aux responsables maintenant formés. Pour en revenir à la théorie de la traduction, il est question ici d'enrôlement, de confier des tâches concrètes à une part plus grande du personnel de l'institution, diversifiant ainsi les points de vue et enrichissant par là même le contenu du projet grâce à un plus grand nombre de controverses à traiter. La co-construction d'un changement en favorise la réussite.

### 5.1.3 le rôle du consultant.

La redéfinition du rôle du consultant devrait être envisagée, en concertation avec les acteurs internes impliqués. La plus-value d'un regard externe neutre est indéniable. Toutefois, à ce stade du projet, après cinq ans de recours à la méthode, de formation du personnel, de coaching, il est pertinent de se poser la question quant à son utilité réelle dans le projet. Il n'est pas question ici de contester les avancées que sa présence a indéniablement permis, ni la plus-value qu'il a pu avoir tout au long du projet, mais plutôt comprendre pourquoi, après autant d'investissements, sa présence est toujours jugée nécessaire. Cette compréhension permettra de mieux définir le rôle que l'entreprise veut lui voir jouer à l'avenir.

### 5.1.4 une stratégie intégrant un volet de communication.

Si une stratégie existait à l'origine du projet, elle n'est plus applicable aujourd'hui. Le projet n'avance plus que sur des objectifs à court terme, ce qui rend difficile la communication à son propos et sur ses avancées.

Que les objectifs changent ou non, après cinq ans, la stratégie doit être revue en tenant compte de l'évolution de l'institution. Elle doit offrir une vision à moyen et à long terme sur ce qu'il faut accomplir pour atteindre des objectifs définis. C'est sur cette vision globale et à long terme que doit s'appuyer la communication, sans cela elle ne pourra être qu'anecdotique traitant des points de détails sortis de leur contexte et incompréhensible pour qui n'y est pas activement investi.

L'élaboration d'un plan de communication concernant le projet semble indispensable. Actuellement, afin de sensibiliser le personnel aux attentes et aux bienfaits de la transformation managériale, des exemples de « réussite » sont empruntés à d'autres institutions, présentées comme des exemples à suivre. Or l'ASBL est tout à fait capable à l'heure actuelle de s'appuyer ses propres succès. Il est important de les mettre en avant, de les valoriser auprès des employés que l'on voudrait impliquer dans le processus. Ces exemples sont des ressources internes qu'il faut pouvoir exploiter afin de faciliter la compréhension des attentes, l'appropriation du projet par l'ensemble de l'organisation. En outre cela permettra de mettre en valeur les personnes qui y ont participé, renforçant leur légitimité en les encourageant à partager l'expérience vécue avec leurs pairs. Bien sûr les enjeux sont multiples, pérennisation d'une vision pour les uns, maîtrise de la croissance pour d'autres ou encore moyen de l'assumer en limitant le besoin d'investissements dans les infrastructures ; amélioration des relations ou des conditions de travail pour certains, et finalement pour la plupart, amélioration des services rendus aux bénéficiaires. Tous ces éléments sont finalement interconnectés, une communication propre au projet et à son évolution devrait mettre en avant ces interdépendances pour les présenter comme un tout cohérent, ce qui n'est pas le cas actuellement.

## 5.2 LES LIMITES DE L'ÉTUDE.

Il s'agit avant tout d'une étude qualitative dont les résultats ne peuvent être généralisés. Elle se limite à une seule institution, elle est donc liée à un contexte très précis décrit dans le document. De plus, au sein de ce contexte, elle ne touche qu'une très petite proportion du personnel travaillant au sein de cette entreprise, 12 personnes sur les 1350 employées. Ces douze personnes sont concentrées au sommet de la pyramide hiérarchique, principale cible du changement actuel. Finalement, commencée en janvier 2020, l'étude aurait dû permettre l'observation d'un certain nombre d'évènements liés à l'évolution du projet, la crise sanitaire en a décidé autrement, stoppant le processus à partir du mois de mars de la même année. De futures études pourraient être envisagées se concentrant sur la base de la pyramide et les bénéficiaires pour autant que l'entreprise décide de poursuivre le processus entamé.

## Bibliographie

- A. Hamdouch, « La problématique internalisation-externalisation des services productifs : d'une logique d'arbitrage statique à celle d'une optimisation dynamique », *Contribution au 4<sup>e</sup> séminaire internationale de recherche en management des activités de service*, La Londe des Maures, 5-7 juin 1996.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines.
- Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A. & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : une approche Diagnostique par le design organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii (56), 163-184.
- Archier, G., & Sérieyx, H. (1984). *L'entreprise du 3e type*.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioral science view* (pp. 12-35). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyres, N. S., & Liebeskind, J. P. (1999). Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory. *Academy of management review*, 24(1), 49-63.
- Autissier, D., J. Johnson, K. & Moutot, J. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du Management. Dans : David Autissier éd., *Les miscellanées du changement : 2011 - 2016 Les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans* (pp. 311-325). Caen, France : EMS Editions.
- Barbier, J. C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Revue des politiques sociales et familiales*, 16(1), 1-17.
- Barthélemy, J. & Gonard, T. (2003). Quels déterminants pour les frontières de la firme ? *Revue française de gestion*, 2(2), 67-80.



- Barthélemy, J. (2004). Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue française de gestion*, (4), 9-30.
- Beaudoin, P. (1990). La Gestion Du changement: Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation. *Stratégies d'entreprise*.
- Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H. (2008). *Conduire le changement organisationnel?* (No. 33, pp. 8-16). Presses universitaires de Bordeaux.
- Bernoux, P. (2016). Sociologie des organisations : nouvelles approches. Dans : Jean-Michel Saussois éd., *Les Organisations : État des savoirs* (pp. 122-135). Auxerre, France : Éditions Sciences Humaines.
- Bernoux, P. & Gagnon, Y. (2008). Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5(5), 51-58.
- Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. Introduction. *Sociologie du travail*, 57(1), 1-19.
- Borzeix, A., & Linhart, D. (1988). La participation: un clair-obscur. *Sociologie du travail*, 37-53.
- Bouffartigue, P. (2008). ESSOUFFLEMENT DU "MANAGEMENT PARTICIPATIF"?
- Boyer, L., Equibey, N. (1986), *Le Projet d'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 2(2), 179-185.
- Chevalier, F. (1989). *L'histoire véritable des cercles de qualité-cinq ans d'enquête* (Doctoral dissertation, HEC PARIS).
- Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative science quarterly*, 163-177.
- Chris DeRose, Noel M. Tichy (2012). *Judgment on the front line*, ed. Portfolio.
- Claveau, N., Martinet A-C., Tannery F. (1998). Formes et ingénierie du changement stratégique. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 120, p. 70-87
- Porras, J., & Collins, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.

- Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Michel, C., & Erhard, F. (1977). L'acteur et le système. *Paris, Le Seuil*.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation: une démarche prospective. *Management Avenir*, (3), 37-60.
- Dortier, J. (2017). L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? Dans : J. Dortier, Travail, guide de survie (Pp. 151-162). Auxerre, France : Editions Sciences Humaines.
- Dessler G., Stake A., et Cyr D J. (2009). La gestion des organisations: principes et tendances au XXIe siècle (2e éd.). *Saint-Laurent, Canada: Éditions du Renouveau pédagogique*.
- Duck, J. D. (1993). Managing change: The art of balancing. *Harvard business review*, 71(6), 109-118.
- Erhard, F. (1993). Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. *du Seuil, coll.«Sociologie*.
- Fimbel, E. (2003). Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation. *Revue française de gestion*, 2(2), 27-42.
- Fox, F. & Pichault, F. (2017). Au-delà des *success stories*, quel processus de libération : Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 56(56), 87-107.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1973). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement* (No. HD38 F69).
- Fréry, F., & Law-Kheng, F. (2007). La réinternalisation, chaînon manquant des théories de la firme. *Revue française de gestion*, (8), 163-179.
- Frimousse, S. & Le Bihan, Y. (2017). Réinventer le leadership. Caen, France : EMS Editions.
- Gadrey, J., Gallouj, C., Gallouj, F., Martinelli, F., Moulaert, F., & Tordoir, P. (1992). *Manager le conseil: stratégies et relations des consultants et de leurs clients* (No. halshs-01111998).
- Getz, I., & Carney, B. M. (2009). Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Paris : Flammarion.

- Gilbert, P., Teglborg, A. & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 1(1), 38-49.
- Gibson R. (1997) « Repenser le futur », éditions Village Mondial, Paris, p195.
- Groux, G., & Lévy, C. (1985). Mobilisation collective et productivité économique: le cas des " cercles de qualité" dans la sidérurgie. *Revue française de sociologie*, 70-95.
- Fox, F. (2020). *Vers un processus d'innovation managériale durable: une lecture par la traduction et les compromis* (Doctoral dissertation, Université de Liège, Liège, Belgique).
- Hermel, P. (1988). *Le Management participatif: sens, réalités, actions*. Les Ed. d'organisation.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.
- Husser, J. (2005). Chapitre 3. Contextualisme et recueil de données. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 65-100). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Jacquinet, P. & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle : Une analyse des cas de Google et de la Favi. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 52(52), 365-384.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Laville, J. L. (1992). Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992). *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 239-264.
- Law, F. (2013). La réinternalisation d'activités : une approche processuelle du choix entre faire ou faire-faire. *Vie & sciences de l'entreprise*, 1(1), 37-52.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lewin, K. (1951). Kurt. Field Theory in Social Science.
- Linhart, D. (1991). *Le torticolis de l'autruche: l'éternelle modernisation des entreprises françaises*. FeniXX.

- Martin, D. (1995). La participation directe en entreprise: de la résistance clandestine à la mobilisation managériale. *Cahiers internationaux de sociologie*, 369-400.
- Masmoudi, K. (2020). La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1(1), 97-134.
- McLeod, I. H., Bennett, J. E. (1972) "When participative management doesn't work", *McKinsey Quarterly*, vol. 8, n°3, pp. 54-62.
- Mousli, M. (2013). Management : quand les gourous se gouront. *Alternatives Économiques*, 9(9), 074.
- Nizet, J., & Huybrechts, C. (2006). Interventions systémiques dans les organisations. intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto, De Boeck Université, 1998, 160 pages. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(26), 211-214.
- Ortsman, O. 1978. *Changer le travail*, Paris, Dunod.
- Ouchi, W. (1982). Théorie Z: faire face au défi japonais.
- Peters, T. J., Peters, T. J., Peters, T. J., & Peters, T. J. (1992). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties* (pp. 673-674). London: Macmillan.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes. *Research Methods in Information Systems*, 53–78.
- Pettigrew, A. (1986). The management of strategic change.
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII (26), 63.
- Pichault, F. (2013). *Change Management. Towards Polyphony*. Bruxelles : De Boeck.
- Roy, F. & Savoie, A. (2012). Les critères d'efficacité en consultation : le point de vue des praticiens. *Le travail humain*, 4(4), 377-397.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J., Gerald R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 336 p.
- Schaffer, R. H., & Thomson, H. A. (1992). Successful change programs begin with results. *Harvard business review*, 70(1), 80-89.

- Sherwood, J. J. (1980). *Essential differences between traditional approaches to consulting and a collaborative approach*. Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative science quarterly*, 171-193.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard business review*, 74(3), 86.
- Teglborg, A. C. (2010). *Les dispositifs d'innovation participative vers une reconception réflexive à l'usage* (Doctoral dissertation, Paris 1).
- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*.
- Tixier, P. É. (1988). Légitimité et modes de domination dans les organisations. *Sociologie du travail*, 615-629.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*.
- Verstraeten, M. (2007). *Consultants en organisation : Stratégies et pratiques de l'intervention*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

## Annexes :

## Annexes 1 : Fiche d'évaluation individuelle, ADKAR®.

<div data-bbox="347 392 419 456">A</div> <div data-bbox="256 468 515 499">Awareness (sensibilisation)</div>	<div data-bbox="762 392 834 456">D</div> <div data-bbox="719 468 876 499">Desire (volonté)</div>	<div data-bbox="1176 392 1249 456">K</div> <div data-bbox="1074 468 1345 499">Knowledge (connaissances)</div>
<p data-bbox="202 526 563 575">Enumérez les raisons pour lesquelles vous jugez ce changement nécessaire..</p> <div data-bbox="202 640 563 907"> <hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/> </div>	<p data-bbox="606 526 984 629">Enumérez pour cette personne les facteurs ou conséquences (positives ou négatives) créant un désir de changement.</p> <div data-bbox="606 640 984 907"> <hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/> </div>	<p data-bbox="1019 526 1369 602">Enumérez les connaissances requises pour ce changement, tant pendant la transition qu'après celle-ci.</p> <div data-bbox="1019 640 1369 907"> <hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/> </div>
<p data-bbox="202 938 383 1097">Examinez ces raisons et demandez-vous dans quelle mesure la personne que vous tentez de changer est consciente de ces raisons.</p> <p data-bbox="202 1104 383 1124">Attribuez une note de 1 à 5.</p> <div data-bbox="402 929 569 1128"> <div data-bbox="426 945 545 987"> <b>Score sensibilisation</b> </div> <div data-bbox="406 1005 563 1128"></div> </div>	<p data-bbox="606 938 791 1075">Prenez en compte ces facteurs de motivation en tenant compte des convictions de cette personne.</p> <p data-bbox="606 1097 791 1117">Attribuez une note de 1 à 5.</p> <div data-bbox="810 929 978 1128"> <div data-bbox="834 945 930 987"> <b>Score volonté</b> </div> <div data-bbox="815 1005 971 1128"></div> </div>	<p data-bbox="1019 938 1200 1052">Attribuez une note aux connaissances ou à la formation de cette personne dans ces domaines.</p> <p data-bbox="1019 1097 1200 1117">Attribuez une note de 1 à 5.</p> <div data-bbox="1219 929 1380 1128"> <div data-bbox="1243 945 1362 987"> <b>Score Connaissances</b> </div> <div data-bbox="1225 1005 1380 1128"></div> </div>

<div style="text-align: center;">A</div> <div style="text-align: center;">Ability (capacité)</div>	<div style="text-align: center;">R</div> <div style="text-align: center;">Reinforcement (renforcement)</div>	Notes:
<p>En tenant compte des connaissances susmentionnées, évaluez la capacité de cette personne à fonctionner de la nouvelle manière. Y a-t-il des obstacles à l'aptitude de cette personne?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Enumérez les renforcements qui contribueront au maintien du changement. Existe-t-il des incitations pour que cette personne assure le maintien du changement? Existe-t-il des incitations pour ne pas changer?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Dans quelle mesure la personne a-t-elle l'aptitude à mettre en œuvre les nouveaux comportements.</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <p>Attribuez une note de 1 à 5.</p>	<p>Dans quelle mesure les renforcements sont-ils en place pour soutenir et maintenir le changement.</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <p>Attribuez une note de 1 à 5.</p>	

## Annexe 2 : Le guide d'entretien :

N°	Typologie	Formulation synthétique de la question	Direction (4)	Responsables (5)	Gestionnaires (5)	Opérateurs (5)	Consultants (3)	Commentaires
1	Introductives	Présentation de soi-même, de l'enquête et de la personne interviewée						Question destinée à faire connaissance avec la personne, à comprendre sa position, son expérience au sein de l'institution, il s'agit plus d'un échange que d'une question formelle.
2		Quelles seraient pour vous, les conditions de travail idéales?					N/A	Question destinée à mettre à l'aise, à comprendre l'importance du sujet pour la personne interviewée.
3	Qualifiantes	Que connaissez vous du projet "auto-nomisation responsabilisation"?						Comprendre à quel point les personnes, à différents niveaux, sont sensibilisées au projet en cours.
4		Quelles sont vos attentes concernant le projet?						Comprendre si les attentes entre les différents acteurs sont convergentes.
5		Quel est votre rôle dans le projet?						Comprendre comment la personne se positionne par rapport au projet, comprend-t-elle ce que l'on attend de lui, est-il actif ou passif?
6		Le projet a-t-il fait l'objet d'un mandat clair?		N/A	N/A	N/A		Comprendre si la direction et les consultants sont sur la même ligne en terme d'objectif recherché.
7		Quelle est la méthodologie employée?						Les informations recherchées sont différentes en fonction de la personne interviewée.
8	Mise en route	Que pensez vous du recours à un consultant pour mener le projet à bien?						Comprendre la perception des différents acteurs à propos d'une intervention externe pour mener ce genre de projet.
9		Quel est l'impact du projet pour vous?					N/A	Qu'est-ce que cela a changé jusqu'ici dans la manière de travailler, dans la manière de percevoir le management.
10		Le projet a-t-il un impact sur les bénéficiaires des services rendu par la société?						Déterminer si les bénéficiaires ont été pris en compte dans le changement, si cela les impacte.
11		Quelles sont, selon vous, les compétences nécessaires à la mise en œuvre d'un tel projet?						Déterminer si les bénéficiaires ont été pris en compte dans le changement, si cela les impacte.
12		Que vous représentent pour vous les réformes managériales en cours?					N/A	Comprendre la perception que les différents acteurs ont à propos des changements en cours
13		Que devient la concertation sociale dans les réformes, quel est son rôle?						Comprendre les interactions, les conflits d'intérêts qu'il peut exister entre les deux modes de mobilisation sociale.
14	Spécifiques	Quelles sont les structures permanentes mises en place?						Qu'est-ce qui va assurer la pérennité des nouvelles pratiques mises en place.
15		Quels sont les investissements autres que ceux consentis pour la consultation?				N/A		Qu'est-ce que le consultant a préconisé en terme d'investissement, temps, matériel, formations...
16		Comment est mesuré l'état d'avancement du projet?						Quels sont les indicateurs mis en place, existent-ils.
17		Quels sont les critères qui définissent le succès du projet?						Comment le succès est-il défini en fonction des points de vue des différents acteurs du projet.
18		Quelles sont les mesures destinées à pérenniser les nouvelles pratiques?						Y a-t-il des formations spécifiques qui complètent les ateliers, de nouvelles plateformes d'échanges, du temps dégagé pour assumer un nouveau rôle, une nouvelle responsabilité?
19	Conclusion	Que se passera-t-il à la fin du mandat de consultation? Qu'est-ce que cela va changer pour vous concrètement?						Des contacts seront-ils maintenus avec le consultant? Reste-t-il la référence pour le projet?

## Annexe 3 : Consentement des participants :



Université de Liège

### Formulaire de consentement pour l'utilisation de données à caractère personnel dans le cadre d'un travail de fin d'étude

*Travail de fin d'étude concernant l'intervention d'acteurs externes dans les processus menant à la libération d'une entreprise*

Dans le cadre du cours susmentionné, l'étudiant est amené à réaliser une série d'interviews auprès des employés de la société concernée par l'étude. Afin de garantir la libre expression de ces derniers et la confidentialité des propos recueillis, la sélection des personnes restera à la discrétion de l'étudiant. Les personnes potentiellement visées doivent représenter toutes les catégories de personnel employés par la société.

Ce document a pour but de vous fournir toutes les informations nécessaires afin que vous puissiez donner votre accord de participation à cette étude en toute connaissance de cause.

Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée. Vous serez totalement libre, après avoir donné votre consentement, de vous retirer de l'étude.

#### *Responsable(s) du projet de recherche*

Les superviseurs académiques de ce travail sont

- Le Maître de conférences Frédéric Naedenoen, Chercheur au Lentic, sis Quartier AGORA 19, Boulevard du Rectorat, Bât. B51 4000 Liège (Sart Tilman). Tél. secrétariat : 04-366 30 70 Mail secrétariat : [f.bierbaum@uliege.be](mailto:f.bierbaum@uliege.be).

L'étudiant réalisant ce travail est :

Christophe Leruth

[Christophe.leruth@student.uliege.be](mailto:Christophe.leruth@student.uliege.be)

#### *Description de l'étude*

Cette étude a pour but de qualifier l'intervention d'acteurs externes (consultants) dans la mise en œuvre d'un nouveau mode managérial au sein de l'entreprise concernée. Le but est de recueillir des témoignages de la part de l'ensemble des catégories de travailleurs soumis à ce changement managérial.

Elle sera menée, sauf prolongation, jusqu'à la fin de l'année académique 2020-2021.

#### *Protection des données à caractère personnel*

Le ou les responsables du projet prendront toutes les mesures nécessaires pour protéger la confidentialité et la sécurité de vos données à caractère personnel, conformément au *Règlement général sur la protection des données* (RGPD – UE 2016/679) et à la loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel

##### *1. Qui est le responsable du traitement ?*

Le Responsable du Traitement est l'Université de Liège, dont le siège est établi Place du 20-Août, 7, B- 4000 Liège, Belgique.



2. *Quelles seront les données collectées ?*

Nom, prénom, fonction, n° de téléphone et de GSM, adresse de courrier électronique pour établir le planning des entretiens.

Données collectées lors de l'entretien :

- Degré d'autonomie (statut, contenu du travail, conditions de travail)
- Modalité de gestion (partage d'infrastructure, socialisation, centralisation, organisationnel compliance, différenciation, formalisation).

3. *À quelle(s) fin(s) ces données seront-elles récoltées ?*

Les données à caractère personnel récoltées dans le cadre de cette étude serviront à la réalisation du travail de fin d'étude présenté ci-dessus. Elles pourraient, éventuellement, aussi servir à la publication d'articles issus de cette recherche, à la présentation de conférences ou de cours en lien avec cette recherche, et à la réalisation de toute activité permettant la diffusion des résultats scientifique de cette recherche. Sauf mention contraire, ces données seront rendues anonymes dans les résultats de cette étude.

4. *Combien de temps et par qui ces données seront-elles conservées ?*

Les données à caractère personnel récoltées seront conservées jusqu'à la réalisation et la validation par le responsable académique du travail de fin d'étude présenté ci-dessus. Le cas échéant, la conservation de ces données pourrait être allongée de quelques mois afin de permettre les autres finalités exposées au point 3.

Ces données seront exclusivement conservées par l'étudiant réalisant ce travail de séminaire, sous la direction du responsable académique.

5. *Comment les données seront-elles collectées et protégées durant l'étude ?*

- Étape 1 : récolte des données lors d'entretiens individuels. Les données de contact et les réponses aux questions sont placées dans deux fichiers distincts. Les réponses peuvent être reliées aux données de contact via un code. Conservation des fichiers uniquement sur le disque dur d'un ordinateur protégé par mot de passe.
- Étape 2 : traitement des réponses : comme les données de contacts ne sont plus nécessaires, suppression du fichier contenant ces données de contact. Les réponses deviennent donc purement anonymes.
- Étape 3 : rédaction du travail de fin d'étude au moyen des réponses désormais anonymes.

6. *Ces données seront-elles rendues anonymes ou pseudo-anonymes ?*

L'article 193-1 de la loi belge du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel prévoit que la personne concernée doit être avertie d'une anonymisation ou pseudonymisation (« encodage ») des données récoltées. Cette anonymisation ou pseudonymisation (c'est-à-dire les données qui ne seront plus liées à un nom et un prénom mais bien à un code, que seuls l'étudiant et son promoteur peuvent relier à des identités) doit intervenir dès que possible (cf. exemple au point 5)

Les données des répondants seront anonymisées.

**Le nom de l'entreprise sera laissé en l'état, sauf en cas de demande explicite du représentant de l'entreprise.**

7. *Qui pourra consulter et utiliser ces données ?*

Seul l'étudiant réalisant le travail présenté plus haut, le responsable académique (pour validation de la démarche scientifique) et ses délégués éventuels (assistants) auront accès à ces données à caractère personnel.

8. *Ces données seront-elles transférées hors de l'Université ?*

Non, ces données ne feront l'objet d'aucun transfert ni traitement auprès de tiers.

*9. Sur quelle base légale ces données seront-elles récoltées et traitées ?*

La collecte et l'utilisation de vos données à caractère personnel reposent sur votre consentement écrit. En consentant à participer à l'étude, vous acceptez que les données personnelles exposées au point 2 puissent être recueillies et traitées aux fins de recherche exposées au point 3.

*10. Quels sont les droits dont dispose la personne dont les données sont utilisées ?*

Comme le prévoit le RGPD (Art. 15 à 23), chaque personne concernée par le traitement de données peut, en justifiant de son identité, exercer une série de droits :

- obtenir, sans frais, une copie des données à caractère personnel la concernant faisant l'objet d'un traitement dans le cadre de la présente étude et, le cas échéant, toute information disponible sur leur finalité, leur origine et leur destination;
- obtenir, sans frais, la rectification de toute donnée à caractère personnel inexacte la concernant ainsi que d'obtenir que les données incomplètes soient complétées ;
- obtenir, sous réserve des conditions prévues par la réglementation et sans frais, l'effacement de données à caractère personnel la concernant;
- obtenir, sous réserve des conditions prévues par la réglementation et sans frais, la limitation du traitement de données à caractère personnel la concernant;
- obtenir, sans frais, la portabilité des données à caractère personnel la concernant et qu'elle a fournies à l'Université, c'est-à-dire de recevoir, sans frais, les données dans un format structuré couramment utilisé, à la condition que le traitement soit fondé sur le consentement ou sur un contrat et qu'il soit effectué à l'aide de procédés automatisés ;
- retirer, sans qu'aucune justification ne soit nécessaire, son consentement. Ce retrait entraîne automatiquement la destruction, par le chercheur, des données à caractère personnel collectées ;
- introduire une réclamation auprès de l'Autorité de protection des données (<https://www.autoriteprotectiondonnees.be>, [contact@apd-gba.be](mailto:contact@apd-gba.be)).

*11. Comment exercer ces droits ?*

Pour exercer ces droits, vous pouvez vous adresser au Délégué à la protection des données de l'Université, soit par courrier électronique ([dpo@uliege.be](mailto:dpo@uliege.be)), soit par lettre datée et signée à l'adresse suivante :

Université de Liège  
M. le Délégué à la protection des données,  
Bât. B9 Cellule "GDPR",  
Quartier Village 3,  
Boulevard de Colonster 2,  
4000 Liège, Belgique.

*Coûts, rémunération et dédommagements*

Aucun frais direct lié à votre participation à l'étude ne peut vous être imputé. De même, aucune rémunération ou compensation financière, sous quelle que forme que ce soit, ne vous sera octroyée en échange de votre participation à cette étude.

*Retrait du consentement*

Si vous souhaitez mettre un terme à votre participation à ce projet de recherche, veuillez en informer le groupe d'étudiants réalisant le travail séminaire, dont les coordonnées sont reprises ci-dessus. Ce retrait peut se faire à tout moment, sans qu'une justification ne doive être fournie. Sachez néanmoins que les traitements déjà réalisés sur la base de vos données personnelles ne seront pas remis en cause. Par ailleurs, les données déjà

collectées ne seront pas effacées si cette suppression rendait impossible ou entravait sérieusement la réalisation du projet de recherche. Vous en seriez alors averti.

*Questions sur le projet de recherche*

Toutes les questions relatives à cette recherche peuvent être adressées à l'étudiant réalisant le travail, dont les coordonnées sont reprises ci-dessus.

*Je déclare avoir lu et compris les 4 pages de ce présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire signé par les personnes responsables du projet. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet et ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles j'ai reçu une réponse satisfaisante. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.*

Nom et prénom :

Date :

Signature :

*Nous déclarons être responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.*

Nom et prénom : Naedenoen Frédéric

Date : 23 novembre 2020

Signature :

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'N' followed by a series of horizontal strokes.

Nom et prénom : Christophe Leruth

Date : 23 novembre 2020

Signature :

A handwritten signature in blue ink, featuring a circular loop at the top followed by several horizontal strokes.

## Table des illustrations :

Figure 1: Les compétences du leader face au changement stratégique (Masmoudi, K. (2020)).	8
Figure 2: Les quatre variables de Gardey selon Verstraeten, M. (2007, p 52).	20
Figure 3: Les attitudes du consultant selon Verstraeten, M. (2007, p 107).	21
Figure 4: Structure hiérarchique actuelle.	33
Figure 5: Schéma des réunions périodiques	34
Figure 6: Chronologie des faits marquants de la transformation.	37
Figure 7: L'expert, verstraeten (2007, p 61).	58
Figure 8: L'intermédiaire, Verstraeten (2007, p 102).	58
Figure 9: Le médiateur, Verstraeten (2007, p 88)	59
Figure 10: Taux de pénétration du projet	64