

# LES ATTRIBUTS DU CHANGEMENT COMME FACTEURS DE RÉSISTANCE : UNE APPROCHE DIACHRONIQUE

Alain VAS

---

## Résumé

Tant le discours managérial que la littérature académique présentent souvent la résistance au changement comme un phénomène irrationnel, contre-productif, mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise. Cette recherche montre, par une étude de cas en profondeur, comment les attributs d'un projet de changement influencent les mécanismes de résistance développés par les acteurs organisationnels. Le dispositif de recherche diachronique a permis de suivre l'évolution des réactions de 63 destinataires d'un projet de changement au cours du temps et de faire émerger les principaux attributs du changement pris en compte par ceux-ci. En période d'initiation du changement, l'incompatibilité culturelle du projet de changement apparaît comme l'attribut central pris en compte par les destinataires pour s'opposer au projet de changement. En période de mise en oeuvre, les attributs du changement plus fonctionnels, tels que sa qualité perçue ou son utilité en situation de travail, influencent fortement l'acceptation ou le rejet du changement par les destinataires. En période d'institutionnalisation, les destinataires du changement montrent une forte sensibilité aux effets secondaires et indirects du changement tels que l'isolement social ou la pression à la rentabilité. Nos résultats mettent en avant le besoin d'une réelle complexification des représentations managériales dans la gestion de changements organisationnels majeurs. Ils invitent les gestionnaires du changement à adapter les dispositifs de communication et d'accompagnement tout au long du processus de déploiement.

## Mots-clés

Changement organisationnel- processus - étude de cas – résistance

## Auteur

Alain VAS est Professeur en Management Stratégique à l'Institut d'Administration et de Gestion (IAG) de l'Université catholique de Louvain (UCL). Pour plus d'informations à son sujet, <http://www.crecis.be>

## INTRODUCTION

La résistance au changement au sein des organisations est souvent décrite comme un « produit naturel » lié aux programmes de changement (Jansen, 2000). Les difficultés rencontrées par les managers pour surmonter ces résistances sont souvent présentés comme les principales raisons d'échec dans la mise en oeuvre des changements en entreprise (Kotter, 1995; Strebel, 1996 ; Piderit, 2000; Oreg, 2003). Selon une étude menée par Maurer (1996), les efforts de réengineering n'auraient pas plus de 33% de chance de succès, les fusions et acquisitions n'auraient que 29% de chance de réussir, les programmes d'amélioration de la qualité atteindraient leurs objectifs dans la moitié des cas seulement et la mise en application de nouveaux softwares réussirait dans seulement 20% des cas.

L'étude du changement organisationnel constitue donc un problème central à la fois pour les théoriciens et les praticiens en management. Le besoin des managers de mieux comprendre les moteurs et les freins du changement et les études récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le changement (Vas et Ingham, 2004 ; Vas, 2005a) et passant en revue plusieurs études empiriques mettent en exergue le besoin de plus de travaux dans ce domaine (Van de Ven et Poole, 1995; Barnett et Carroll, 1995; Pettigrew et al., 2001; Poole et Van de Ven, 2004).

Tant le discours managérial que la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements (Vas, 2005b). La résistance est décrite comme un phénomène irrationnel, contre-productif, mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise. Kanter, Stein and Jick (1992) se sont intéressés au changement organisationnel planifié dans les grandes organisations. Ils ont identifié trois catégories d'acteurs importants à la mise en oeuvre d'un changement majeur. Ils définissent les « stratèges du changement » qui conçoivent le changement, les « organisateurs du changement » qui le réalisent et les « destinataires du changement » qui sont sur le terrain, directement concernés par le changement et sa mise en oeuvre. Ces auteurs présentent explicitement la catégorie des « destinataires du changement » comme la source principale de résistance au changement.

*"Change recipients represent the largest group of people that must adopt and adapt to, change... Recipients appear, in the organisational change literature as primarily sources of resistances "* (Kanter et al., 1992: 379-380)

Notre recherche porte sur l'étude des réactions de soutien ou de résistance des destinataires de terrain face à un projet de changement majeur mené au sein d'une grande entreprise de télécommunication. En effet, comprendre quels sont les facteurs de résistance en période d'initiation, de mise en œuvre et d'institutionnalisation du changement constitue un facteur clé de compréhension des processus d'appropriation du changement.

L'objectif de cette étude est d'explorer les réactions face au changement de 63 techniciens de terrain, sur la base d'interviews semi-directifs et de questionnaires, issus d'une même entreprise, de manière à comprendre les comportements de résistance ou de soutien au sein d'un contexte organisationnel identique.

## **1. LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT DANS LA LITTÉRATURE**

L'étude du changement et de la résistance au changement ont reçu beaucoup d'attention dans la littérature (Isabella, 1990; Maurer, 1996; Kanter et al., 1992; Strebel, 1996; Buchanan and Badham, 1999).

Macri et al. (2002) ont organisé la littérature selon trois niveaux d'analyse : une population d'organisations, l'organisation elle-même et les individus au sein de l'organisation. Notre recherche peut être classée au niveau micro-organisationnel. Elle se penche sur les interprétations individuelles des acteurs et leur volonté de résister ou de soutenir un changement. De nombreuses études prétendent que beaucoup de projets de changement échouent à cause de la résistance au changement. Bien que la notion de résistance semble connue et familière, elle reste complexe car elle recouvre des réalités psychologique, sociologique, politique, économique et culturelle. Dans la littérature managériale, l'intérêt pour l'étude des facteurs de résistance au changement remontent aux années cinquante (Coch et French, 1948). Coch et French expliquent la résistance au changement par des facteurs émotionnels, qui génèrent des sentiments d'agression et de frustration chez les employés, et impliquent des comportements indésirables. Selon Zaltman et Duncan (1977), la résistance au

changement est définie comme “*any conduct that serves to maintain the statu quo in the face of pressure to alter the statu quo*”. Dans la plupart des cas, maintenir tant bien que mal le statu quo dans l’organisation semble être l’objectif principal des acteurs organisationnels.

Au contraire, Dent et Goldberg (1999) affirment que les individus ne résistent pas vraiment au changement. Ils résistent plutôt à la perte de statut, de salaire ou de confort. Ils ajoutent : « it is time that we dispense with the phrase resistance to change and find a more useful and appropriate model for describing what the phrase has come to mean – employees are not wholeheartedly embracing a change that management wants to implement ».

Dans cette lignée, le travail de Piderit (2000) soutient que la résistance au changement est un concept plus large et multidimensionnel. Piderit avance aussi que: “a review of past empirical research reveals three different emphases in conceptualisations of resistance: as a cognitive state, as an emotional state, and as a behaviour.” Elle suggère que, même si ces différentes dimensions se recoupent, elles offrent des contributions complémentaires. Piderit (2000) invite les chercheurs à s’intéresser à la façon d’intégrer ces trois dimensions – comportement, émotion, croyance – pour mieux comprendre comment les individus réagissent aux changements organisationnels imposés.

### **Une approche interprétativiste du changement organisationnel**

Le paradigme interprétatif présente la réalité organisationnelle comme une construction sociale (Berger, Luckmann, 1966). La réalité n’est pas objective mais subjective. C’est « un système socialement construit de significations partagées » (Burrell et Morgan, 1979). La réalité organisationnelle est construite progressivement à travers des interactions sociales par les individus ajustant progressivement leurs idées et perceptions. Une hypothèse centrale du paradigme interprétativiste est que les membres organisationnels créent activement la réalité qu’ils vivent (Berger and Luckmann, 1966; Weick, 1995), sur base de laquelle ils prédisent leurs futures actions (Silverman, 1970).

Plusieurs auteurs ont adopté cette approche pour aborder la question du changement stratégique (Chaffee, 1985; Gioia et Chittipedi, 1991; Isabella, 1990). Dans une certaine mesure, Pettigrew (1987a,b) a également contribué à cette approche, mettant l’accent sur les

symboles et la création de sens au coeur des processus de changement stratégique. Plusieurs auteurs ont mis en évidence le rôle du leader dans la construction d'une interprétation partagée de la réalité (Pfeffer, 1981; Daft et Weick, 1984). Un des enjeux de la gestion des changements organisationnels majeurs est de permettre aux représentations nouvellement créées d'être collectivement partagées par les membres organisationnels. Etant donné la diversité des rationalités organisationnelles, atteindre un certain consensus constitue le principal challenge dans le pilotage des changements majeurs au sein d'organisations complexes (Hafsi et Demers, 1989). De nombreux auteurs ont également souligné l'importance des symboles (actions, évènements, métaphores, images, etc.) dans les processus de changement majeur (Gioia *et alii*, 1994).

Le courant interprétativiste prend en compte la diversité des interprétations par les différents acteurs organisationnels poursuivant leurs propres objectifs et intérêts. La théorie de l'« enactment » (Weick, 1995) propose un point de vue intéressant pour appréhender les origines subjectives des transformations organisationnelles. L'environnement n'est pas objectif mais est un construit social issu de l'interaction des membres organisationnels, et dépend de leurs interprétations (Koenig, 1996). Les managers construisent, réorganisent ou effacent certains aspects «objectifs» de leur environnement. Ils jouent le rôle de «créateurs de sens » ou de « producteurs de sens », réaffirmant la plupart du temps des schémas préexistants de référence ou introduisant de nouveaux schémas pendant les changements organisationnels (Pichault, 1993).

### **Les perceptions au cœur de la résistance au changement**

Plusieurs auteurs ont insisté sur l'importance du besoin perçu de changer et l'importance d'une perception initiale négative comme première barrière au changement (Kotter, 1995; Beer and Eisenstat, 1990). L'interprétation individuelle du changement proposé joue un rôle fondamental dans sa mise en œuvre et donc dans l'émergence de réactions de résistance ou de soutien (Eby et al., 2000; Macri et al., 2002). Armenakis et al. (1993) expliquent que la perception est "le précurseur cognitif aux comportements de résistance ou de soutien à un effort de changement". Les perceptions des employés peuvent faciliter ou miner l'efficacité d'une intervention de changement (Armenakis et al., 1993). Si les résultats du processus de changement sont liés aux perceptions des individus, alors le rôle de communication et de

motivation des managers devient essentiel (Schein, 1996). Peu d'études se sont intéressées à la façon dont celui-ci est perçu par les destinataires organisationnels (Isabella, 1990; Buchanan et Badham, 1999 ; Vas, 2005c).

L'étude de la résistance au changement du point de vue des destinataires du changement semble pertinente car les perceptions individuelles peuvent aider à comprendre les comportements lors du processus de mise en œuvre du changement. Notre recherche repose sur l'hypothèse, largement développée dans la littérature, qu'il y a une relation forte entre l'interprétation et l'action. Nous considérons qu'il existe une relation forte entre des représentations positives du changement et une propension à jouer le rôle d'agent de changement. De la même manière, nous supposons que la mise en avant de représentations négatives stimulent une propension à s'opposer au changement proposé.

## **2. NOTRE CHANTIER DE RECHERCHE : LE PROJET WFM A TECHNICO**

Durant plus de 60 ans, Technico fonctionnait dans un environnement monopolistique stable, qui l'a protégé de tous changements fondamentaux dans son organisation interne. Au milieu des années 90, l'explosion des innovations technologiques, l'ouverture du marché à la concurrence et l'arrivée d'un nouveau Directeur Général marquent le début d'une transformation drastique de la société. Un vaste programme de changement structurel et culturel est mis en œuvre, couplé à un plan de départ anticipé et de reconversion qui touchera plus de la moitié du personnel en place.

Le programme de changement mis en place dès 1996, contribue à transformer l'entreprise fortement axée sur la maîtrise technologique, repliée sur elle-même, en une organisation tournée vers le client. Pour accompagner cette transformation profonde, un Centre d'excellence spécialisé en « Business Process Réengineering » (BPR) est créé. Les différents processus de base de l'entreprise y sont analysés en profondeur, afin d'élaborer de nouveaux processus plus efficaces. Le Centre d'excellence coordonne différents programmes de réengineering durant près de deux ans.

Le projet WFM constitue la continuité d'un des grands projets de réengineering qui touche directement le département d'Installation et de Maintenance de Technico.

## **La réorganisation de la division Installation & de Maintenance (I&M)**

L'ancien processus I&M fonctionnait de façon très décentralisée, avec plus de 70 bureaux locaux, dirigés par des chefs de section, appelés aujourd'hui « coaches ». Ils étaient chargés de la gestion complète de leur bureau. Ils étaient responsables du suivi administratif et technique de chaque dossier, de fixer les rendez-vous avec le client, de distribuer le travail aux techniciens de terrain et de gérer les fournitures en matériels.

La nouvelle division Installation et de Maintenance prévoit la création de 6 Centres de Distribution Intégrés (Integrated Dispatching Center ou IDC ) et de 3 Centres d'Etudes Techniques (Integrated Assignments Center ou IAC) pour l'ensemble du pays. D'une gestion du travail très décentralisée au sein des 70 bureaux locaux autonomes, le processus bascule vers une gestion centralisée des fonctions clés de distribution et d'analyse technique du travail. Ce changement constitue, pour les acteurs impliqués dans le processus, une véritable révolution à tous les niveaux de l'organisation.

## **Vers une Gestion Intégrée du Travail : Le projet « Work Force Management » (WFM)**

Dès la mise en place en septembre 1998 des IDC, il est prévu de coupler cette centralisation à l'automatisation de la distribution et du suivi du travail. En janvier 1999, une équipe de projet est chargée de concevoir et mettre en œuvre, dans les deux ans à venir, un système informatique capable de traiter, au sein des IDC, les informations techniques et commerciales venant de différentes bases de données, de générer des ordres de travail correspondant, de les trier afin de les distribuer automatiquement vers les techniciens de terrain. Il est prévu de remplacer l'envoi de fax dans les bureaux locaux par l'envoi des données directement vers le PC portable de chaque homme de terrain. Ces PC seront directement connectés, par liaison GSM, à un serveur central. Le but du système est d'optimiser la distribution du travail, en sélectionnant les techniciens les plus proches du lieu d'intervention et les plus compétents pour effectuer le travail. Le système permet un suivi en temps réel de chaque technicien de terrain. Le projet WFM constitue un enjeu majeur pour la division I&M. Il implique plus de trois mille personnes, à tous les niveaux hiérarchiques, et représente plus de 20 millions d'euros d'investissement.

Ce projet a des incidences majeures sur l'ensemble des acteurs organisationnels impliqués dans le processus. Les membres des IDC, appelés « dispatcheurs », voient leur rôle de distribution se transformer en gestionnaire des cas difficiles, non traités automatiquement par le système. Pour le technicien de terrain, le plus grand choc constitue l'utilisation d'un PC portable, pour quelqu'un qui fait un métier essentiellement manuel depuis plus de 20 ans. Alors que le technicien avait l'habitude de recevoir de son coach, l'ensemble du travail dès le matin, il reçoit maintenant son travail via le PC portable, au fur et à mesure de la journée, en fonction des travaux qu'il a terminés. Via son PC portable, le technicien indique en permanence ce qu'il fait, s'il est sur la route, chez le client, en pause dîner, afin d'établir en fin de journée une feuille de route qui permettra d'évaluer son travail régulièrement. Conscient de la révolution que constitue ce changement, l'équipe de projet WFM met en place une formation standardisée de trois jours pour chaque technicien, afin de le familiariser au système. Cette formation est prolongée par la présence d'un accompagnateur lors du premier jour du technicien sur le terrain.

La mise en œuvre du projet Work Force Management constitue notre objet d'étude. Nous présentons dans la section suivante le dispositif de recherche et la méthodologie mis en place pour appréhender la propagation du changement généré par l'introduction du système WFM vers les techniciens de terrain de la division I&M de Technico.

### **3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Nous avons opté pour une étude de cas unique (Yin, 1989). Elle se justifie par la focalisation de l'étude sur la compréhension d'un processus, dans son contexte réel et pour lequel les limites entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 1989 ; Eisenhardt, 1989). L'accès à un terrain très favorable nous a permis d'interroger des techniciens de terrain concernés par le projet de changement WFM tout au long du processus étudié. Au 15 juin 2000, la population concernée par le projet WFMS sur le terrain est constituée de plus de 300 techniciens de terrain sur la partie francophone du pays. Nous avons choisi de suivre 9 équipes soit un total de 63 techniciens. La date de démarrage dans le projet et la zone géographique sur laquelle l'équipe fonctionne ont constitué les deux critères pour déterminer l'échantillon étudié.

Nous avons réalisé un suivi individuel des 63 techniciens de terrain répartis dans les 9 équipes sélectionnées, afin d'évaluer les réactions des destinataires du nouveau système et les attributs du changement pris en compte par ceux-ci. Dans un premier temps, nous nous sommes appuyé sur les données collectées sur chacun des 9 sites étudiés. Nous avons réalisé un suivi de 63 techniciens de terrain répartis dans les 9 équipes sélectionnées, afin d'évaluer leur évolution par rapport au changement généré par le nouveau système WFMS. Pour ce faire nous avons procédé en 4 temps.

Un mois avant le changement (T-1), nous avons administré, lors de différentes réunions d'équipe, un questionnaire qui reprend notamment 5 questions clés<sup>1</sup>. Le mois suivant la mise en oeuvre du système (T+1), nous avons administré à nouveau ce questionnaire dans les 9 équipes, couplé à d'autres questions essentiellement ouvertes. Etant donné la difficulté de rencontrer les techniciens lors des réunions d'équipe (manque de disponibilité de leur part, plusieurs réunions étaient régulièrement reportées, ...), nous avons pris contact par téléphone avec chaque technicien individuellement. Nous avons administré oralement le questionnaire 5 mois après le début de son utilisation (T+5) et 15 mois après (T+15) afin d'avoir une base de comparaison commune. Ce dispositif nous a permis de réaliser une analyse longitudinale comparée des 9 groupes, considérée par plusieurs auteurs<sup>2</sup> (Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 1991 : 272), comme une démarche qualitative efficace pour induire des schémas théoriques plausibles. Les données collectées nous ont permis de construire des matrices chronologiques (Miles et Huberman, 1991). Nous nous sommes basé sur la récurrence des thèmes cités par les agents d'exécution, comme avantages ou inconvénients du nouveau système (contenu). Chaque case des matrices présentées en annexe correspond à la fréquence de citations du thème, par site étudié. La dernière colonne précise le nombre d'agents interrogés par site. La dernière ligne présente, par ordre décroissant, le nombre total de citations du thème, toute section confondue, afin d'évaluer les fréquences de citation les plus importantes sur l'ensemble des sites étudiés. Nous avons ordonné les sites étudiés selon leur acceptation ou leur résistance au changement. Les signes '+' dans la première colonne de la

---

<sup>1</sup> Quel est votre sentiment général vis-à-vis du nouveau système (opposant, sceptique, supporter, champion) et pourquoi ; quels sont les objectifs du système, qu'est ce que le système a changé pour vous, quels sont les principaux avantages, quels sont les principaux désavantages.

<sup>2</sup> Dans leur ouvrage *Discovery of Grounded Theory*, Glaser et Strauss (1967) incitent à développer les études comparées, afin de détecter les formes de structures sociales auxquelles peut s'appliquer une théorie et faire émerger les conditions dans lesquelles ce résultat peut apparaître.

matrice correspondent à des équipes pour lesquelles le changement est considéré comme accepté par ses membres, le signe '+/-' à des équipes où les membres sont mitigés et le signe '- ' à des équipes pour lesquelles les membres résistent au changement. Nous avons établi cela sur base des scores d'adhésion obtenus par chaque agent d'exécution au sein des 9 équipes. Afin d'améliorer la validité de cette mesure, nous avons croisé l'auto-évaluation des répondants avec l'opinion de leur supérieur hiérarchique direct<sup>3</sup>. L'auto-évaluation par les agents eux-même s'est avéré constituer une méthode satisfaisante de mesure de leur niveau d'adhésion au changement. L'argument en faveur de l'auto-évaluation repose sur le fait que les personnes interrogées sont les mieux à même d'évaluer leur degré d'adhésion au changement, étant donné la dimension psychologique du phénomène. Bien sûr, le biais inhérent à cette méthode repose sur la possibilité, pour le répondant, de décrire son attitude de façon plus positive que la réalité et/ou en accord avec l'attitude socialement attendue par le groupe ou l'organisation.

L'examen détaillé des matrices, couplé aux autres sources d'information mobilisées (entretiens informels, documents internes, visites des sites, interviews), ont permis de dégager des tendances dominantes dans les réactions au changement au sein des équipes. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de traiter nos données par équipe.

Etant donné la proximité des résultats obtenus au cours de la période T+1 et T+5, nous avons regroupé les deux périodes en une même phase dans la méta-matrice chronologique de synthèse. Les trois périodes étudiées s'inscrivent dans la lignée des travaux de Lewin (1951) qui proposent une décomposition des processus de changement en trois phases : la dé cristallisation, la transition et la recristallisation. Nous avons construit notre méta-matrice chronologique autour de ces trois grandes phases. Une première phase correspond à la période de pré-adoption (données collectées en T-1) du changement, une seconde phase correspond au début de la période post-adoption (données collectées en T+1 et T+5) et une troisième phase correspond à plus d'un an d'adoption du nouveau système (données recueillies en T+15).

---

<sup>3</sup> Les chefs d'équipe ont été interrogés au même moment dans le temps que les subordonnés. Nous les avons rencontrés lors des réunions de section pour les phase 1 et 2 tandis que pour les phase 3 et 4, ils nous ont

## 4. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

### La période de pré-adoption : L'incompatibilité culturelle comme source de résistance (Phase 1)

Trois indicateurs négatifs, par rapport au changement proposé, ressortent de l'analyse de la méta-matrice T-1 présentée en annexe 1, correspondant au mois qui précède la mise en place du nouveau système :

- Le risque de **perte d'emploi** avec l'arrivée du nouveau système  
(cité par 70% des personnes interrogées)
- La volonté de **contrôle** des agents de terrain par ce nouveau système  
(cité par 62% des personnes interrogées)
- La pression à la **rentabilité** que risque d'amener le nouveau système  
(cité par 38% des personnes interrogées)

Deux indicateurs positifs ressortent également mais de façon moins marquée :

- La possibilité de **gagner du temps** dans le travail  
(cité par 29% des personnes interrogées 18/63)
- La possibilité **d'être plus efficace** au travail  
(cité par 24% des personnes interrogées 15/63)

L'examen approfondi des trois indicateurs les plus représentatifs des perceptions du nouveau système par les futurs utilisateurs a permis de dégager le construit conceptuel de « **incompatibilité culturelle** », comme facteur clé de résistance face au nouveau système. Ce construit constitue l'attribut dominant (70% des personnes interrogées) qui influence la perception négative des futurs utilisateurs. Perte d'emploi, contrôle et rentabilité constituent les trois inconvénients les plus souvent cités par la population étudiée et qui justifient leur refus d'accepter le changement proposé. Ces trois propriétés du changement sont mises en tension avec les valeurs défendues par Technico, ancienne entreprise publique, qui marque toujours les mentalités des agents de terrain interrogés.

La population touchée par le changement est constituée d'électriciens, ayant un diplôme technique, âgés de plus de 40 ans, ayant minimum 25 ans d'ancienneté au sein de Technico.

---

communiqués leur opinion par courriel.

Cette catégorie de personnel est toujours fortement ancrée dans des modes de fonctionnement et de pensée imprégnés des pratiques bureaucratiques de l'ancienne entreprise publique.

Les trois indicateurs les plus souvent cités en période de pré-adoption, sont le signe d'une faible compatibilité culturelle entre les valeurs partagées par le personnel d'exécution et le nouveau système proposé. Le nouveau système est perçu comme une menace pour l'emploi, une menace de pression à la productivité et une menace de contrôle et d'évaluation systématique. Ces trois attributs du changement sont en tension avec les valeurs et pratiques communément défendues par l'organisation bureaucratique publique, caractérisée par une obligation de garantie d'emploi, une absence de pression à la rentabilité et des possibilités de marges de manœuvre pour les acteurs, autour des règles formelles en place.

Les suppressions d'emploi potentielles, suite à l'instauration du nouveau système, constituent une incompatibilité culturelle forte avec l'expérience passée et les valeurs partagées par les agents d'exécution statutaires, comme en témoignent les extraits collectés au cours des entretiens individuels réalisés en T+15 :

« Ce système, c'est comme à chaque fois qu'on amène une machine dans une entreprise, c'est pour **diminuer le personnel**. On appelle ça le progrès ... Mais le progrès technique ça entraîne un retour en arrière au niveau social. Le social, on est en train de complètement l'oublier dans cette maison. Avant, c'était le **social d'abord** maintenant c'est fini. **On ne s'y retrouve plus nous là-dedans.** » P19 B2

« Le gros problème, c'est que l'on perd les contacts humains et que toutes ces technologies ça veut surtout dire des emplois en moins. Nous, **on nous avait promis un emploi à vie et une bonne pension quand on est rentré à la RTT...** Toutes ces technologies, elles sont surtout fortes pour **réduire l'emploi**. On doit continuer à **se battre contre ça.** » P51 C1

Le nouveau système risque également de supprimer des relations sociales entre différents intervenants (dispatcheurs et techniciens de terrain) et d'interférer dans les modes de coopération basés sur « l'arrangement mutuel » en vigueur au sein de l'entreprise.

« Un PC relié à une machine, c'est neutre, c'est froid, on ne sait pas avoir de dialogue avec, **on ne sait pas s'arranger avec.** » P51

« La machine, elle ne regarde pas si tu as 6 ou 7 OT [Ordre de Travail] encore à faire pour t'en remettre un en plus. Elle ne regarde pas de t'en mettre encore alors qu'il est 16H et que tu es loin de chez toi. **Avant tu pouvais au moins t'arranger avec ton centrali** [dispatcheur] à l'IDC. Mais la machine, elle s'en foutra. » P31

« La mentalité a complètement changé. Avant, tout le monde connaissait tout le monde dans les services. **On arrivait toujours à s'arranger quand on avait un problème.** Maintenant, quand je téléphone, la plupart du temps je ne sais pas qui s'est au bout du fil et s'il peut vraiment m'aider. Est-ce qu'il est compétent ou non ? Je ne sais pas. Est qu'il voudra m'aider ? » P39

La notion même de productivité ou rentabilité va à l'encontre des mentalités passées, où chaque unité de production laissait une grande marge de manœuvre aux agents de terrain, pour organiser leur journée de travail, pour travailler à leur rythme et rendre un service public satisfaisant dans une ambiance de travail conviviale.

« L'amitié avec les collègues, l'entraide quand on avait des problèmes, **la solidarité dans le travail**, je sens bien que c'est fini, terminé ! Ce qui compte c'est d'être rentable à tout prix, point à la ligne. » P15

« Pendant 30 ans, on a donné un autre sens à notre action, à notre métier. On avait une vraie mission sociale dans le temps. Maintenant, la mentalité c'est la rentabilité, le pognon d'abord. Il faut avoir l'esprit commercial. **On ne se retrouve pas facilement la-dedans.** » P50

« Moi, j'étais attaché à la RTT, c'était belge, c'était humain, **c'était convivial**. Maintenant, Belgacom ce n'est plus belge, c'est américain. Ca veut dire que c'est les Américains qui décident et avec eux, le social, c'est zéro, c'est rien. Zéro pointé. Cette nouvelle machine, c'est le même, ça va tuer le social pour la rentabilité, la rentabilité, toujours la rentabilité ! » P7

Au terme de cette première analyse, nous constatons qu'en période de pré-adoption, les futurs destinataires évaluent essentiellement la compatibilité culturelle du changement proposé, que nous avons classée dans la catégorie « attribut générique<sup>4</sup> » du changement. La perception d'incompatibilité repose sur une analyse « superficielle » du changement à venir, car les acteurs impliqués ont peu d'informations à leur disposition pour évaluer ses caractéristiques spécifiques. La résistance des destinataires du changement se fonde essentiellement sur des « bruits de couloir », des rumeurs, qui se propagent de bouche à oreille. Les utilisateurs s'appuient sur une évaluation des effets présumés du changement, que nous avons qualifiés d'« effets imaginaires<sup>5</sup> ». Ces effets correspondent à une représentation mentale des acteurs qui repose sur peu d'informations tangibles (disponibles essentiellement lors du test en situation de travail réel) et qui peut varier selon les contextes culturels présents au sein de l'organisation. Le système annoncé fait partie d'un *a priori* collectif défavorable, étant donné son incompatibilité avec les pratiques organisationnelles en place. L'analyse du degré d'adhésion au nouveau système des 63 agents d'exécution interrogés en période de pré-adoption, montre que 51% (32/63) du personnel d'exécution est opposant au nouveau système

---

<sup>4</sup> Il faut comprendre « générique » par opposition à « spécifique »

<sup>5</sup> Il s'agit de comprendre « Imaginaire » (du latin : *imaginarus*) comme 'ce qui n'existe que dans l'esprit ; sans réalité'. Les acteurs organisationnels ont fait état de bruits, de rumeurs qui ont généré un imaginaire collectif défavorable au nouveau système.

avant son arrivée et 46% (29/63) est sceptique, soit 97% d'opinions défavorables au changement.

### **Le début de la période de post-adoption : La faible qualité perçue comme source de résistance (Phase 2)**

La Méta-Matrice ordonnée portant sur les attributs du système, perçus après un mois d'utilisation (T+1), est présentée en annexe 2.

Chaque colonne représente un item qui a été cité par les personnes interrogées au cours de l'enquête menée un mois après l'introduction du nouveau système (questionnaire ouvert). Les items proposés ont essentiellement émergé des réponses données aux deux questions suivantes :

*D'après vous, quels sont les principaux avantages du système ?*  
*D'après vous, quels sont les principaux inconvénients du système ?*

Chaque item repris dans la matrice (annexe2) peut prendre une connotation positive (+) ou négative (-), ce qui signifie que certaines personnes interrogées ont cité l'item dans les inconvénients et d'autres dans les avantages. Nous avons ensuite examiné la fréquence d'apparition de chaque item pour l'ensemble des sites étudiés. L'analyse de cette matrice est menée en parallèle à l'analyse de la matrice portant sur la période T+5 (annexe 3).

Sur base des matrices T+1 et T+5 présentées en annexes, il ressort que la **faible fiabilité du système** (respectivement 60% et 71% des personnes interrogées) et le **stress** engendré par le système (59% et 73% des personnes interrogées) constitue les deux attributs les plus cités pour justifier les réactions de résistance au changement proposé. On peut raisonnablement considérer qu'il existe un lien de causalité entre les deux facteurs. Le manque de fiabilité du système génère un stress auprès des utilisateurs même s'il ne constitue qu'une des causes potentielles d'augmentation du stress.

Le manque de fiabilité technique émerge comme un attribut dominant du nouveau système mis en place. Elle constitue un facteur de résistance au changement majeur pour l'ensemble des équipes interrogées. Il est incontestable que la nature technique du changement étudié (système en réseaux, connexions GSM, serveurs, PC portable, ...) renforce l'importance de la variable « fiabilité », mais conceptuellement, la notion de « fiabilité » renvoie au concept de « qualité perçue » du changement.

L'analyse approfondie des entretiens individuels menés auprès des agents d'exécution a montré que le manque de qualité perçue constitue à la fois<sup>6</sup> :

- Un enjeu d'ordre rationnel : par manque d'efficacité et détérioration de la productivité.
- Un enjeu d'ordre politique : par un renforcement des coalitions opposées au changement
- Un enjeu d'ordre symbolique : par une amplification du sentiment de non respect, de manque de considération des utilisateurs et de démotivation.
- Un enjeu d'ordre procédural : par un renforcement des routines défensives et des rigidités organisationnelles pour pallier les manquements du nouveau système

L'analyse des méta-matrices présentées en annexes nous a également permis de dégager **l'utilité perçue** du nouveau système<sup>7</sup> comme variable discriminante entre les équipes interrogées. L'examen des trois équipes où le taux d'acceptation est le plus grand (A1 à A3) et des deux équipes où la résistance est la plus forte (C1 et C2) permet de noter un contraste intéressant.

	Nombre de personnes qui ont fait référence à l'utilité comme <b>attribut positif</b> du système.	En Pourcent	Nombre de personnes qui ont fait référence à l'utilité comme <b>attribut négatif</b> du système.	En Pourcent
A1 (+)	5/7	71%	2/7	29 %
A2 (+)	4/6	67%	2/6	33 %
A3 (+)	5/8	63%	2/8	25 %
C1 (-)	1/6	17%	5/6	83%
C2 (-)	0/10	0%	7/10	70%

Tableau 2 : Comparaison inter-équipes du facteur « utilité perçue » (T+1 et T+5)

L'analyse des extrêmes a permis de mettre en évidence « l'utilité perçue » du changement engagé comme un des facteurs susceptibles d'influencer les réactions face au projet de changement proposé.

<sup>6</sup> Chaque perspective est citée par minimum deux personnes et n'est infirmée par personne. Elles correspondent au modèle de changement multi paradigmatique proposé par Vas (2005a).

<sup>7</sup> Il est intéressant de noter que dans le contexte organisationnel étudié, l'utilité perçue du changement proposé est évaluée sur base d'un critère de facilité dans la tâche à accomplir plutôt qu'une amélioration de la performance individuelle, comme le précise un des agents d'exécution interrogé : « Pour moi, une machine comme ça, c'est utile si ça facilite mon travail, sinon j'en ai pas besoin. C'est le même qu'un outil de travail. Un bon outil de travail, ça doit te faciliter la tâche. Sinon il ne te sert à rien. ». Nous avons donc codé « utilité perçue », les extraits qui signifiaient que le nouveau système facilitait le travail du technicien de terrain.

## **Synthèse des attributs pris en compte en début de période de post-adoption**

L'examen du début de la période de post-adoption a permis de dégager deux attributs discriminants : « la qualité » et « l'utilité » perçue. Il est à noter que même si le facteur « facilité d'usage » (en T+1) ou « complexité » (en T+5) ne ressort pas comme un facteur discriminant entre les équipes qui ont accepté le changement de celles qui résistent, il ne laisse pas indifférent les acteurs locaux. En effet, 45% des personnes interrogées citent la facilité d'utilisation comme un avantage ou inconvénient important du nouveau système.

Au terme de cette section, nous constatons qu'au cours des premiers mois qui suivent l'adoption du changement (post-adoption), les agents d'exécution prennent essentiellement en compte les attributs « physiques » du changement, c'est-à-dire ses attributs tangibles tels que sa fiabilité technique, son utilité et dans une certaine mesure sa facilité d'utilisation. Les utilisateurs évaluent les « effets directs » du nouveau système sur les modes de fonctionnement quotidiens, sur l'efficacité et surtout sur les conditions de travail.

### **La fin de la période de post-adoption: Fonctions d'usage & effets secondaires comme facteurs de résistance (Phase3)**

La construction de la matrice portant sur la période T+15, repose sur l'analyse des entretiens semi-directifs, menés par téléphone auprès de chaque agent d'exécution. Les principales questions qui ont servi de base à la construction de la méta-matrice sont :

| *Comment voyez-vous le système aujourd'hui ?* |  
| *Qu'appréciez-vous le plus dans le système ?* |  
| *Que détestez-vous le plus dans le système ?* |

Comme pour les périodes T-1 et T+1, nous nous sommes basés sur la fréquence de citations des arguments en faveur ou en défaveur du système (contenu). Les résultats sont repris en annexe4.

Afin d'évaluer les attributs du système discriminants au cours de cette troisième période, nous avons à nouveau porté notre attention sur les cas extrêmes de notre échantillon. Nous avons analysé après 15 mois d'utilisation, les trois équipes qui ont accepté le changement (A1 à A3) à celles qui résistent au changement (C1 et C2).

	Nombre de personnes qui ont présenté le système comme <b>un outil de contrôle.</b>	En Pourcent	Nombre de personnes qui ont présenté le système comme <b>un outil de travail efficace</b>	En Pourcent
A1 (+)	1/7	14%	4/7	57 %
A2 (+)	2/6	33%	4/6	67 %
A3 (+)	1/8	13%	5/8	63 %
C1 (-)	5/6	83%	1/6	17 %
C2 (-)	9/10	90%	2/10	20 %

Tableau 3 : Comparaison inter-équipes du facteur « fonction d'usage » (T+15)

Le tableau ci-dessus signale que la majorité des membres des équipes qui ont accepté le changement (A1 à A3) perçoivent le système comme un outil de travail efficace, qui donne accès rapidement à l'information technique utile.

« C'est magnifique pour le travail. On peut recevoir toutes les informations dont on a besoin directement. » P11 A1

« Si tu veux une situation technique, plus besoin de téléphoner partout, tu as l'information directement. Si tu veux d'autres informations, tu les as tout de suite. Si tu veux faire des tests ou modifier des situations, c'est possible. Franchement, je trouve que c'est pratique. » P14 A1

« C'est sûr qu'on sait toujours où vous êtes mais pour moi, ce n'est pas un problème. C'est un nouvel outil de travail auquel on doit s'adapter. Bientôt je suis sûr qu'on commandera notre matériel directement du PC. C'est ça les nouvelles technologies. Il faut suivre l'évolution, c'est tout. » P17 A1

« Moi, je vois plus le PC comme un outil de travail que de contrôle. » P40 A2

« On est effectivement contrôlé, il ne faut pas se leurrer. Mais honnêtement, avant c'était pareil. Si le coach voulait nous contrôler, il pouvait le faire. Ca n'a rien changé à ce niveau là, c'est simplement un outil de travail nouveau qu'on doit apprendre à utiliser. » P30 A3

« Au départ, je vous avoue que j'ai un peu paniqué parce que je pensais que ça allait être un système exclusivement de contrôle. On s'était dit avec certains collègues qu'on était foutu. Mais franchement on ne se sent pas plus contrôlé aujourd'hui qu'avant. A mon avis, ça dépend plus de ton coach qu'autre chose. » P29 A3

A contrario, les membres des équipes qui résistent (C1 et C2) ont globalement présenté une perception plus négative du nouveau système. Comme les quelques extraits représentatifs le montrent, le système est perçu comme un outil de contrôle, générateur de stress.

« La machine, c'est très efficace pour **stresser les gens**, pour les **contrôler partout**, à chaque minute, mais sinon c'est inutile pour mon travail. » P46 C1

« Le système, il sert à encoder le travail en temps réel pour **mieux nous contrôler**, pour mieux faire des statistiques mais sincèrement pour moi, comme électricien, ça ne m'apporte rien. Ce

n'est que du **stress** en plus. » P51 C1

« Pour moi, on est **trop contrôlé inutilement**, ils veulent trop nous contrôler. La machine ça devient un poids terrible pour nous. » P1 C2

« C'est un outil de contrôle pas de travail ! C'est pour faire les statistiques des chefs » P3 C2

« Ca pourrait être un bon outil mais c'est devenu une boîte à stress » P15 C2

Il est clair que la signification donnée au nouveau système est très contrastée dans ces deux catégories d'équipes. Dans les équipes qui ont intégré le changement, ce n'est pas le système en soi qui pose problème mais ce que nous avons appelé sa fonction d'usage, c'est à dire la façon dont le système est utilisé non seulement par les utilisateurs eux-mêmes mais surtout par leurs supérieurs et les membres de l'équipe projet.

Nos résultats mettent en exergue l'écart perceptuel entre les équipes où la diffusion est un succès et celle où c'est un échec, en terme de fonction d'usage du nouveau système. A contenu technique identique, les équipes où le changement est accepté ont assimilé le nouveau système comme un nouvel outil de travail tandis que les équipes où le changement est rejeté ont intégré le système comme un outil de contrôle permanent, générateur de stress. Ce constat est confirmé par le fait que plus d'un tiers des membres des équipes où le changement est accepté (38%) mentionnent leur intérêt pour les « accessoires » qui ont été ajoutés au PC en leur possession (accès à des cartes routières, à des softwares de traitement de texte, des tableurs, à internet,...), alors qu'aucun membre des équipes où le changement est rejeté ne les mentionnent. Au contraire, cinq personnes sur dix dans l'équipe C2 critiquent l'inutilité de ces accessoires.

L'approche systémique de notre recherche permet d'avancer une explication à cet écart dans la fonction d'usage du nouveau système. Il semble qu'il y ait un lien étroit entre le type de leadership exercé par le chef d'équipe et le phénomène de résistance ou d'acceptation du changement par les agents d'exécution. Nous soutenons l'idée que la fonction d'usage perçue dépend du type de leadership exercé au sein de l'équipe et dépend également de degré d'acceptation du nouveau système par le chef d'équipe lui-même.

« ...franchement on ne se sent pas plus contrôlé aujourd'hui qu'avant. A mon avis, ça dépend plus de ton coach qu'autre chose. » P29 A3

L'analyse des *relations supérieurs-subordonnés* a permis de dégager quatre styles de leadership présents au sein des différentes équipes : le chef distant, le paternaliste, le super technicien et le coach, établi sur base de deux critères : l'orientation vers les relations (considération pour autrui) ou vers les tâches (capacité d'initiation). Nous pouvons raisonnablement établir une relation entre le style de leadership exercé par l'agent de maîtrise en charge d'une équipe et le degré d'acceptation du changement au sein de son équipe. Les trois équipes (A1, A2, A3), au sein desquelles le changement a été accepté, sont caractérisées par un leader de type « coach » (orienté relations et tâches). A défaut de bénéficier de la présence d'un « coach », le soutien moral constitue un des rôles indispensable à jouer par l'agent de maîtrise. En effet, les deux équipes (C1, C2), au sein desquelles les agents s'opposent au changement, avaient à leur tête des techniciens de bonne qualité (orienté vers les tâches) qui avaient négligé la dimension humaine de leur rôle.

L'utilisation qui est faite du système par les supérieurs hiérarchiques semble également jouer un rôle central dans la perception qu'en ont les membres des équipes interrogées.

Pour les techniciens de terrain, l'arrivée des PC portables a été le symbole tangible du changement généré par l'utilisation du nouveau système. Il a contribué à transformer fondamentalement les relations sociales intra-groupe et inter-groupes.

	Nombre de personnes qui ont mentionné <b>l'isolement</b> comme effet négatif du système.	En Pourcentage
A1 (+)	5/7	71 %
A2 (+)	5/6	63 %
A3 (+)	4/8	50 %
C1 (-)	6/6	100 %
C2 (-)	8/10	80 %

Tableau 4 : Comparaison inter-équipes du facteur « isolement social » (T+15)

La plupart des personnes interrogées (79%), toute équipe confondue, regrette la perte des contacts humains liée à la mise en place du nouveau système. Le fait de ne plus avoir de proximité avec les collègues, de travailler seul, leur donne le sentiment d'avoir perdu « le côté

humain du métier ». Ce sentiment de déshumanisation de leurs relations de travail entraîne une démotivation des techniciens qui a une incidence sur la diffusion du nouveau système au sein des équipes.

« On ne se voit plus et pour moi, c'est négatif. Avant, quand on se voyait, on discutait des problèmes qu'on avait eus. On dînait tous à la même table, on parlait de telle panne à telle rue... ou bien lorsqu'un nouveau produit faisait ses maladies de jeunesse, comme on dit chez nous, et bien on se donnait les tuyaux pour ne pas être perdu devant le client. Maintenant il n'y a plus rien comme échange. C'est chacun pour soi. » P13

« Avec le PC portable et la voiture chez soi, on ne passe plus par le bureau et on ne se voit plus. Ca manque parce qu'il ne faut pas croire, mais en un quart d'heure le matin, on s'échangeait beaucoup d'informations. Sur une panne, on peut parfois chercher des heures. Avant quand tu avais trouvé, tu partageais la solution avec les autres. C'est comme ça qu'on avait des acquis, de l'expérience dans le métier. » P15

Le sentiment d'isolement et la démotivation au travail sont directement liés à la dématérialisation des espaces de socialisation, au profit d'équipes de plus en plus virtuelles. Les bureaux locaux, qui matérialisaient l'espace commun d'une équipe de terrain, sont désertés.

« La communication avec les collègues c'est fini. Maintenant, les bureaux sont déserts. » P14

Les PC portables permettent aux techniciens de démarrer et terminer la journée chez eux. Le passage au bureau le matin est déconseillé et les rencontres à la cantine le midi également. Ces moments de rencontres informelles sont supprimés et considérés comme des pertes de temps et de rentabilité.

Après un an d'utilisation du nouveau système, les **effets secondaires** du système tels que l'isolement social (79%), la pression à la rentabilité (54%) ou le contrôle (54%) sont mentionnés par une large majorité de techniciens interrogés. Ils semblent prendre conscience de l'impact majeur que le système a, à la fois sur l'organisation pratique de leur travail mais aussi sur leurs relations de travail au sein des équipes et entre les équipes. Au sein des équipes, le nouveau système de gestion du travail semble inciter à un effet de concurrence entre collègues qui peut nuire au bon fonctionnement de l'équipe. Entre les équipes, le système permet de produire des statistiques nationales, qui les mettent clairement en concurrence, afin de provoquer une certaine émulation. Cette rivalité entre équipes était très peu présente avant l'arrivée du système, étant donné le peu de données standardisées et comparables à disposition d'une région à une autre. Il est également à noter que la notion

« d'efficacité au travail » est mise en avant par 22 personnes interrogées (35%). L'efficacité au travail constitue un facteur discriminant intéressant car parmi ces 22 personnes, 13 d'entre elles (60%) appartiennent à des équipes où le changement est accepté contre 3 seulement à des équipes où le changement est rejeté. Deux extraits présentes ce contraste :

« ...ce qui me marque le plus, c'est qu'on se rend compte seulement maintenant [après un an d'utilisation] des côtés vraiment bien du système. Moins de paperasse, la distribution du travail commence à aller mieux, et tout ça ... on a l'information tout de suite, on ne doit plus dépendre des autres services et ça, franchement, je ne pensais pas que ça allait jouer autant sur mon travail. Mais quand tu ne dépends pas des autres, tu peux avancer dans ton boulot comme tu veux. Moi, ça me convient. » P13 A1

« Moi, encore aujourd'hui [après plus d'un an], je me demande à quoi ça sert d'avoir été mettre autant d'argent dans une machine comme ça. Je ne vois toujours pas les résultats positifs de tout ça pour le technicien ? Franchement, il faudrait qu'on m'explique. On a dit qu'on ferait plus d'OT avec ça, j'ai vraiment des doutes là-dessus. Franchement, qu'ils viennent avec des chiffres. En tout cas, moi, c'est sûr que non. On a dit que ce serait plus pratique et plus facile pour le technicien. Je demande à voir parce que pour moi, c'est pas le cas. Moi, je ne vois qu'une chose, c'est qu'on ne voit plus les collègues et qu'on veut nous contrôler à la minute près, c'est tout. » P4 C2

Il semble que le construit de « visibilité des résultats » constitue un facteur dont il convient de tenir compte afin de mieux comprendre les mécanismes de résistance au changement des destinataires.

### **Synthèse de la phase 3 en période de post-adoption.**

Cette troisième période (période de post-adoption) a nettement mis en avant des attributs que nous avons qualifiés de « méta-physique » du nouveau système, c'est-à-dire qui vont « au-delà » des effets immédiats d'utilisation du système. Après un an d'utilisation, les agents d'exécution prennent du recul par rapport au changement généré par le système et évaluent les « méta-effets » du changement proposé, tels que l'isolement social ou les fonctions d'usage différenciées du système selon les équipes.

Un signe marquant d'évolution des utilisateurs face au système tient dans le fait que de nombreux agents d'exécution interrogés<sup>8</sup> présentent un discours, moins orienté vers l'opposition au système, puisqu'il est de plus en plus implanté dans l'organisation. Au contraire, les mutations générées par le système dans le travail, poussent plusieurs personnes interrogées à faire état d'un manque de gratification financière, eu égard aux nouvelles

qualifications requises pour utiliser le système et aux efforts consentis pour assimiler le système.

Finally, when you look at our work, I see that you have to do more work than before, you have to know how to play with computers, you have to fill in timesheets, you have to enter on the PC, you have to train on new products, you have to answer the questions of clients, ... And all this, **without ever talking about salary increase** or whatever it is. On en a assez de ne pas être pris en considération. P45

I find **that you do not do enough work on the ground with the PC** and all this, even if the chiefs always have the impression that you are not doing enough. But you do not have the impression that you are recognized for this. You are always saying what is not going well when it goes, that's normal. And that's the same thing for the pay. **They brake on all sides to give a franc more to people. It demotivates.** P12

It was hard with the changes with the PC but you got there. What is it that you have as a reward for all this? **Not a franc more at the end of the month.** It's not very logical P16

La revendication d'un système de récompense adapté au nouveau rôle joué par les utilisateurs depuis l'introduction du système, marque à nouveau le contraste entre les équipes au sein desquelles le système est accepté (A1 à A3) ou rejeté (C1 et C2).

Sélection de 5 équipes	Nombre de personnes qui ont mentionné le manque de <b>récompense financière</b> suite à l'utilisation du système	En Pourcentage
A1 (+)	4/7	57 %
A2 (+)	3/6	50 %
A3 (+)	5/8	63 %
C1 (-)	0/6	0 %
C2 (-)	1/10	10 %

Tableau 5 : Comparaison inter-équipes du facteur « récompense » (en T+15)

Alors que plus de la moitié des membres des équipes A1 à A3 font état d'un besoin de reconnaissance des efforts accomplis, notamment par une révision de leur rémunération, un seul membre de l'équipe C2 mentionne cet argument dans son interview. L'argumentation en faveur d'une revalorisation pécuniaire repose sur une redéfinition du rôle des agents d'exécution, suite à l'introduction du nouveau système, comme l'explique l'extrait suivant :

« Moi, je trouve qu'on ne fait plus le même job qu'avant. On devient des informaticiens, des secrétaires, des commerciaux, des chauffeurs et seulement après des électriciens. On nous demande des tas de choses en plus avec le PC mais personne ne parle de revoir nos salaires à la hausse. Quand tu regardes bien notre métier, c'est devenu un travail de niveau 2 mais on reste pour la plupart des niveaux 3. Ça ne va pas ! Et je vous jure que ça démotive pas mal de mes collègues parce qu'on fait l'effort pour maîtriser la bête mais on a rien en retour à la fin du mois. » P30

<sup>8</sup> 35% des personnes interrogées, reprises dans la colonne « Reward » de la méta-matrice T+15.

Il convient aux managers en charge de projet de changement de grande ampleur, de ne pas sous-estimer les effets indirects de ces changements, sur l'ensemble des personnes impliquées et de veiller à ce que le système de récompense et de sanction en place motive les acteurs impliqués tout au long du processus.

## 5. CONCLUSION

La construction des méta-matrices nous a permis d'évaluer les caractéristiques qui ressortaient de façon dominante à chaque période du processus étudié. Les résultats de cette démarche ont été synthétisés dans une méta-matrice chronologique (Miles et Huberman, 1991) représentée ci-dessous.

Attribut perçu par les destinataires du changement	Indicateurs de résistance	Construit conceptuel	Type d'attributs perçus	Analyse des effets du changement
Période d'initiation du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de Perte d'emploi</li> <li>• Risque de Pression à la Rentabilité</li> <li>• Risque de Pression au Contrôle</li> </ul>	Congruence culturelle	Attributs « Génériques »	Effets Imaginaires
Période de mise en œuvre du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de Fiabilité technique</li> <li>• Perte de temps</li> <li>• Perte d'efficacité au travail</li> </ul>	Qualité Utilité	Attributs « Physiques »	Effets Directs
Période d'institutionnalisation du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil à rentabilité</li> <li>• Outil de contrôle = Boîte à stress versus Outil de travail</li> <li>• Isolement social</li> </ul>	Fonction d'usage Visibilité des résultats	Attributs « Méta-physique »	Méta-effets

Tableau 6 : Matrice chronologique : Attributs du changement et indicateurs de résistance

Notre recherche propose une analyse dynamique des principaux attributs du changement pris en compte par ses destinataires au cours du processus de changement.

La période de pré-adoption du nouveau système a fait ressortir la « compatibilité culturelle » comme principal attribut pris en compte par les destinataires du changement. Ayant peu

d'information à leur disposition pour évaluer les caractéristiques intrinsèques et spécifiques du nouveau système, leurs opinions se fondent essentiellement sur des « bruits de couloir », des rumeurs, qui se propagent de bouche à oreille. Les perceptions des futurs utilisateurs s'appuient sur une évaluation des « effets imaginaires » du nouveau système, ancrée dans un imaginaire collectif dépendant des contextes culturels en présence. L'évaluation des caractéristiques intrinsèques du nouveau système par les utilisateurs se fait essentiellement lors de son introduction en situation concrète de travail. Cette période demande des séances d'information formelles et informelles pour expliquer les impacts et les avantages du changement proposés et débattre des conséquences potentielles si le changement n'est pas mis en œuvre. Les leaders d'opinion dans les équipes peuvent être des relais de communication efficaces au cours de cette période.

La période de pré-adoption du nouveau système a fait ressortir la « qualité perçue » et « l'utilité perçue » du changement comme principal attribut pris en compte par les utilisateurs. De la qualité perçue du changement dépend à la fois l'efficacité au travail (approche rationnelle), les réactions des coalitions opposées au changement (approche politique), la motivation des utilisateurs (approche symbolique) et la persistance des routines de rigidité organisationnelle (approche procédurale). Qualité et utilité perçues correspondent essentiellement à l'analyse des attributs « physiques » du changement, qui repose sur l'évaluation des effets « directs » du changement proposé, en terme de qualité de fonctionnement et d'utilité en situation de travail. Il est essentiel de prévoir au cours de cette phase des sessions de formation courtes afin d'aider les agents de terrain à intégrer les fonctionnalités concrètes du nouveau système. Ces actions orientées vers les tâches (approche formelle) doivent s'accompagner d'actions orientées vers les relations (approche informelle) pour offrir un soutien socio-émotionnel qui permettra aux acteurs de développer leur capacité à changer.

La fin de la période de post-adoption du système met plutôt en avant des attributs qui vont « au-delà » des effets immédiats d'utilisation du système. Les destinataires du changement prennent du recul par rapport au changement proposé et évaluent ses « méta-effets ». Dans notre étude, ces effets indirects correspondent à l'impact du nouveau système sur l'isolement social des utilisateurs, à l'émergence de fonctions d'usage « cachées » (outil de contrôle excessif), à la prise de conscience des mutations majeures dans l'exercice de leur fonction au

sein de l'organisation. Détachés des effets directs du nouveau système, ils évaluent ses effets indirects sur leur rôle et fonction au sein de l'organisation. Une demande apparaît chez les utilisateurs d'adaptation de leur rémunération (méta-effets), eu égard aux nouvelles qualifications requises pour utiliser le système et aux efforts consentis pour assimiler le système. L'importance de cette phase est souvent sous-estimée par les gestionnaires de changement. Elle nécessite la mise en place d'objectifs à atteindre, couplé à des dispositifs de récompense collective et individuelle en fonction des nouvelles exigences générées par le changement. Elle requière également l'élaboration de dispositifs de partage d'expériences au sein des équipes et entre les équipes impliquées, afin de faire évoluer le nouveau système et de stimuler la dynamique de groupe.

Notre étude met en avant le rôle central joué par le chef d'équipe dans la construction d'une interprétation partagée de la nouvelle réalité organisationnelle. Nous insistons sur l'importance d'un leader à la fois orienté vers les relations (considération pour autrui) et vers les tâches (capacité d'initiation) pour permettre aux représentations nouvellement créées d'être collectivement partagées par les membres organisationnels.

Notre recherche préconise d'adapter les canaux et les modes de communication et de facilitation au cours du processus de changement. Il importe de dépasser la vision restrictive et fonctionnaliste d'une communication organisationnelle planifiée. Il conviendrait de l'enrichir par une perspective « interactionniste » où la communication est constamment co-construite à travers des interactions entre les acteurs organisationnels, dans un mode dialogique plutôt que monologique (Giroux et Giordano, 1998). Dans la lignée des travaux de Bareil et al. (2005), qui mettent en avant différentes phases de préoccupation individuelle en période de changement, nous défendons l'idée d'une gestion différenciée du changement, tenant compte des dynamiques propres à chaque contexte organisationnel local au cours du processus de changement.

## Références

- ARMENAKIS, A.A., HARRIS, S.G. & MOSSHOLDER, K.M. (1993), Creating readiness for large-scale change, *Human Relations*, 46: 681-703.
- BARNETT, W.P. et CAROLL G.R., (1995), "Modeling internal organizational change", *Annual Review of sociology*, vol.21, pp. 217-236, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- BAREIL, C., GAGNON, J., (2005), Facilitating the Individual Capacity to Change, *Gestion2000*, vol.22, N°5, pp.177-194.
- BEER M., EISENSTAT, R.A., SPECTOR B. (1990), Why Change Programs Don't Produce Change, *Harvard Business Review*, November-December : 158-166.
- BERGER, P., LUCKMANN, T. (1966), *The Social Construction of Reality*, NY: Doubleday.
- Buchanan, D., Badham, R. (1999), *Power, Politics and Organizational Change*. London: Sage.
- BUCHANAN, D., BADHAM, R. (1999), *Power, Politics and Organizational Change*. London: Sage.
- BURRELL, G., MORGAN, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres : Heinemann.
- CHAFFEE, E. (1985), Three models of strategy, *Academy of Management Review*, vol.10 : 89-98.
- COCH, L. & FRENCH, J.R.P., (1948), Overcoming resistance to change, *Human Relations*, 11 : 512-532.
- DAFT, R.L., WEICK, K.E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, vol.9, N°2 : 284-295.
- DENT, E., B. & GOLDBERG, S.,G. (1999), Challenging "resistance to change". *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, N°1 : 25-41.
- EBY, L. T. ADAMS, D. M. (2000), Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling "Human Relations, vol 53, no. 3, pp. 419-442.
- EISENHARDT, K.M., (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14:532-550.
- GIOIA, A.D., CHITTIPEDDI, K. (1991), Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, *Strategic Management Journal*, 12 : 433-448.
- GIOIA, A.D., THOMAS, J.B., C.M., CHITTIPEDDI, K. (1994), Symbolism and strategic change in Academia : The Dynamics of Sensemaking and Influence, *Organization Science*, vol.5, N°3 : 362-383.
- GLASER, B.G. & STRAUSS A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL : Aldine.
- GIROUX, N., GIORDANO, Y. (1998), Les deux conceptions de la communication du changement, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre : 139-151.
- HAFSI, T., DEMERS, C., (1989), Le changement radical dans les organisations complexes : Le cas d'Hydro-Québec, Gaëtan Morin.
- ISABELLA, L.A. (1990), Evolving Interpretations as a Change Unfolds : How Managers Construe Key Organizational Events, *Academy of Management Journal*, vol.33 : 7-41.
- JANSEN, K. J., (2000), "The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum", *Human Resource Planning*, vol.23, N°2, pp.53-55.
- KANTER, R.M., STEIN, B.A., JICK, T.D. (1992), *The Challenge of Organizational Change*, New York, USA : Free Press.
- KENIG, G. (1996), Management : Les constructeurs : Karl E. Weick, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai : 57-70.
- KOTTER, J.P. (1995), Leading change : Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, vol.73, N°2 : 59-67.
- LEWIN, K., (1951), *Field theory in Social Science*, New York, Harper and Row.
- MACRI, D. M.,TAGLIAVENTI, M.R., BERTOLOTTI, F., (2002), A grounded theory for resistance to change in a small organization, *Journal of Organizational Change Management*; Vol. 15 N°3.
- MAURER, R., (1996), *Beyond the Wall of Resistance*, Bard Edition.

- MILES, A.M., HUBERMAN, A.M, (1984), *Analysing Qualitative Data : A Source Book for New Methods*, Beverly Hills, CA, Sage. Trad. Franç : *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, (1991), Bruxelles : De Boeck.
- OREG. S., 2003, "Resistance to change: Developing an individual difference measure", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, pp.680-693.
- PETTIGREW, A.,M., (1987a), *The Management of Strategic Change*. Oxford, England; Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A.M., (1987b). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, vol. 6 : 649-670
- PETTIGREW A.M., WOODMAN R.W., CAMERON K.S. (2001), Studying Organizational Change and Development : Challenges for Future Research, *Academy of Management Journal*, vol.44, N°4 : 697-713.
- PFEFFER, J. (1981), Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigm, in CUMMINGS, L., STAW, B. (eds), *Research in Organizational Behavior*, 3, Greenwich : JAI Press, vol.3 : 1-52.
- PICHAULT, F. (1993), *Ressources Humaines et Changement Stratégique : Vers un management politique*, Bruxelles : DeBoeck Université.
- PIDERIT, S., K., (2000), Rethinking resistance and recognizing ambivalence : a multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change, *Academy of Management Review*, vol.25, N°4 : 783-794.
- POOLE, M. S. et VAN DE VEN, A. H., 2004, "Theories of Organizational Change and Innovation Processes," in *Handbook of Organizational Change and Innovation*, M. S. Poole & A. H. Van de Ven, eds., Oxford University.
- SCHEIN, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- SILVERMAN, D., (1970), *The theory of organizations*. New York : Basic Books.
- STREBEL, P.,(1996), Why do employees resist change. *Harvard Business Review*, May-June : 86-92.
- VAN DE VEN, A.H., & POOLE, M.S., (1995), Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- VAS, A., INGHAM, M., (2004), *Organizational change : Open your eyes and use a wide angle lens*, *European Business Forum*, issue 16, pp.60-64, 2003.
- VAS, A., (2005a), Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique, *Management International*, vol.9, N°2, pp.21-36.
- VAS, A., (2005b), Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire, *Gestion2000*, vol.22, N°5, pp.131-154.
- VAS, A., (2005c), La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations, *Revue Française de Gestion*, vol.31, N°155, pp.135-151.
- WEICK, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, London : Sage Publications.
- YIN, R.K., (1989), *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.
- ZALTMAN , G. & DUNCAN, R., (1977), *Strategies for planned change*, New York, NY: John Wiley and Sons.

## Annexe 1

Attributs percus Sites	Perte d'Emploi (-)	Plus de Contrôle (-)	Plus de Productivité (-)	Plus de Rapidité (+)	Plus d'Efficacité (+)	Satisfaction Client (+)	Plus d'Autonomie (+)	Perte des Contacts Collègues (-)	Aucun Avantage (-)	Nbre d'agents
A1 +	4	3	1	4	2	1	3	1	0	7
A2 +	4	4	3	2	4	0	0	0	0	6
A3 +	3	2	2	5	2	4	0	0	0	8
B1 +/-	3	2	5	0	2	1	0	0	1	7
B2 +/-	5	7	6	0	1	0	0	0	0	7
B3 +/-	4	3	2	3	2	0	0	0	0	6
B4 +/-	5	4	3	1	2	0	0	1	0	6
C1 -	6	4	2	1	0	0	0	0	0	6
C2 -	10	10	4	2	0	0	0	1	0	10
Total	44	39	28	18	15	6	3	3	1	63
%	70%	62%	44%	29%	24%	9,5%	4,8%	4,8%	1,6%	

Méta-Matrice ordonnée : Attributs pris en compte **avant le changement (T-1)**.

## Annexe 2

Attributs Sites	Facilité d'usage		Utilité		Flexibilité		Rapidité		Fiabilité		Efficacité		Autonome /Dépend		Isolement		Emploi		Stress		Rendement		Contrôle		Sous- Utilisation		Aucun avantage		Nbre d'agents
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	
A1 (+)	1	<b>3</b>	5	<b>2</b>	0	0	4	1	0	<b>4</b>	3	1	2	1	0	2	0	1	0	<b>2</b>	0	0	0	0	0	2	0	<b>2</b>	7
A2 (+)	2	<b>2</b>	4	<b>2</b>	0	0	3	0	0	<b>3</b>	1	0	0	0	0	2	0	1	0	<b>3</b>	0	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>	6
A3 (+)	0	<b>4</b>	5	<b>2</b>	0	0	2	1	1	<b>5</b>	0	2	1	0	0	1	0	0	0	<b>3</b>	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>	8	
B1 (+/-)	2	<b>2</b>	1	<b>2</b>	0	1	3	0	0	<b>4</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>3</b>	0	0	0	3	0	0	0	<b>3</b>	7
B2 (+/-)	0	<b>1</b>	2	<b>3</b>	1	0	1	0	0	<b>5</b>	1	0	0	1	0	2	0	1	0	<b>6</b>	0	5	0	2	0	0	0	<b>1</b>	7
B3 (+/-)	0	<b>3</b>	1	<b>3</b>	0	0	0	1	0	<b>4</b>	0	0	0	0	0	1	0	1	0	<b>4</b>	0	0	0	1	0	0	0	<b>1</b>	6
B4 (+/-)	0	<b>3</b>	2	<b>4</b>	0	2	0	2	2	<b>4</b>	0	0	0	0	0	2	0	1	0	<b>5</b>	0	1	0	2	0	1	0	<b>2</b>	6
C1 (-)	0	<b>1</b>	1	<b>5</b>	0	1	0	1	0	<b>3</b>	0	2	0	0	0	1	0	0	0	<b>4</b>	0	0	0	2	0	0	0	<b>6</b>	6
C2 (-)	1	<b>3</b>	0	<b>7</b>	0	1	0	8	0	<b>6</b>	0	3	0	0	0	1	0	1	0	<b>7</b>	0	2	0	0	0	0	0	<b>7</b>	10
Total	6	<b>22</b>	21	<b>30</b>	1	5	13	14	3	<b>38</b>	5	8	3	2	0	12	0	6	0	<b>37</b>	0	8	0	10	0	3	0	<b>23</b>	63
Pourcentage	10 %	<b>35</b> %	33 %	<b>48</b> %	2 %	8 %	21 %	22 %	5 %	<b>60</b> %	8 %	13 %	5 %	3 %	0 %	19 %	0 %	10 %	0 %	<b>59</b> %	0 %	13 %	0 %	16 %	0 %	5 %	0 %	<b>37</b> %	

Méta-Matrice ordonnée : Attributs pris en compte après 1 mois

## Annexe 3

Attributs Sites	Complexe(48)		Distribution (12)		Utilité (2)		Rapidité (52)		Fiabilité (59)		Efficacité (47)		Autonome /Dépend		Isolement		Emploi (16)		Stress (62)		Rendement (20)		Contrôle (65)		Utilisation Opti (37)		Favorable (36)		Nbre d'agents	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-		
A1 (+)	5	1	2	<b>3</b>	5	2	2	<b>5</b>	2	<b>3</b>	3	4	2	4	0	<b>6</b>	2	2	1	<b>6</b>	2	<b>4</b>	2	4	1	4	4	2	7	
A2 (+)	4	2	2	<b>2</b>	5	1	2	<b>3</b>	1	<b>4</b>	1	2	1	2	0	<b>6</b>	2	1	1	<b>5</b>	2	<b>2</b>	0	1	4	2	4	2	6	
A3 (+)	1	4	2	<b>5</b>	4	3	3	<b>4</b>	3	<b>5</b>	4	2	1	4	1	<b>6</b>	1	1	0	<b>7</b>	0	<b>5</b>	2	2	6	2	7	1	8	
B1 (+/-)	4	1	2	<b>2</b>	4	2	0	<b>4</b>	1	<b>6</b>	1	2	1	4	1	<b>4</b>	2	1	2	<b>5</b>	1	<b>4</b>	5	0	3	3	3	2	7	
B2 (+/-)	5	1	1	<b>6</b>	1	4	1	<b>5</b>	0	<b>5</b>	1	3	0	4	0	<b>7</b>	2	2	1	<b>5</b>	0	<b>6</b>	6	1	3	4	2	3	7	
B3 (+/-)	1	1	3	<b>3</b>	4	2	3	<b>2</b>	2	<b>4</b>	3	1	2	1	0	<b>6</b>	2	0	2	<b>3</b>	0	<b>4</b>	4	1	4	1	3	0	6	
B4 (+/-)	2	3	3	<b>2</b>	3	3	2	<b>2</b>	1	<b>4</b>	1	1	1	3	0	<b>5</b>	3	1	2	<b>4</b>	2	<b>2</b>	3	1	4	2	4	0	6	
C1 (-)	2	1	1	<b>4</b>	0	5	0	<b>6</b>	0	<b>5</b>	0	5	0	3	1	<b>5</b>	4	1	2	<b>3</b>	1	<b>5</b>	5	1	3	3	1	5	6	
C2 (-)	3	5	0	<b>10</b>	0	10	0	<b>10</b>	1	<b>9</b>	1	9	0	7	2	<b>8</b>	5	1	2	<b>8</b>	1	<b>9</b>	7	3	2	7	0	7	10	
Total	27	19	17	<b>37</b>	26	32	13	<b>41</b>	11	<b>45</b>	15	29	8	32	5	<b>53</b>	23	10	13	<b>46</b>	9	<b>41</b>	34	14	30	28	28	22	63	
	43	30	27	<b>59</b>	41	51	21	<b>65</b>	17	<b>71</b>	24	46	13	51	8	<b>84</b>	36	16	21	<b>73</b>	14%	<b>65</b>	54	22	48	44	44	35		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Sans Opinion	17		9		5		9		7		19		23		5		30		4		13		15		5		13			
	soit 27%		soit 14%		soit 8%		soit 14%		soit 12%		soit 30%		soit 36%		soit 8%		soit 48%		soit 6%		soit 21%		soit 24%		soit 8%		soit 21%			

Méta-Matrice ordonnée : Attributs pris en compte après 5 mois

## Annexe 4

Attributs Sites	Facilité d'usage		Utilité		Distribution		Rapidité		Fiabilité		Efficacité		Autonome/ Dépendent		Isolement		'Reward'		Accessoire		Stress		Rendement		Contrôle		Utilisation minimum		Aucun avantage		Nbre d'agents
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	
A1 (+)	4	1	2	0	3	<b>1</b>	2	3	1	1	<b>4</b>	0	1	0	0	<b>5</b>	0	4	3	1	1	2	1	<b>3</b>	0	<b>1</b>	0	0	0	0	7
A2 (+)	2	1	2	1	2	<b>2</b>	2	1	1	1	<b>4</b>	0	1	0	0	<b>5</b>	0	3	2	0	1	0	0	<b>3</b>	0	<b>2</b>	0	1	0	0	6
A3 (+)	4	1	2	0	3	<b>1</b>	3	1	1	1	<b>5</b>	1	1	2	0	<b>4</b>	0	5	3	0	0	2	1	<b>2</b>	0	<b>1</b>	0	2	0	1	8
B1 (+/-)	0	2	1	0	1	<b>1</b>	0	1	0	2	<b>1</b>	0	0	0	0	<b>4</b>	0	2	1	3	0	0	0	<b>3</b>	0	<b>2</b>	0	0	0	1	7
B2 (+/-)	3	2	2	1	0	<b>5</b>	1	0	1	1	<b>2</b>	1	0	0	0	<b>7</b>	0	4	1	1	1	1	0	<b>5</b>	0	<b>6</b>	0	2	0	1	7
B3 (+/-)	1	2	1	0	1	<b>3</b>	1	1	0	2	<b>2</b>	0	0	0	0	<b>6</b>	0	0	2	1	0	3	0	<b>5</b>	0	<b>3</b>	0	1	0	2	6
B4 (+/-)	2	2	0	0	0	<b>5</b>	1	2	0	2	<b>1</b>	0	0	1	0	<b>5</b>	0	3	1	2	0	4	0	<b>3</b>	0	<b>5</b>	0	2	0	2	6
C1 (-)	0	1	1	2	1	<b>3</b>	3	0	0	4	<b>1</b>	0	0	0	0	<b>6</b>	0	0	0	1	0	3	0	<b>4</b>	0	<b>5</b>	0	2	0	3	6
C2 (-)	1	2	1	1	1	<b>7</b>	4	3	0	5	<b>2</b>	0	0	0	0	<b>8</b>	0	1	0	5	0	7	0	<b>6</b>	0	<b>9</b>	0	2	0	3	10
Total	17	14	12	5	12	<b>28</b>	17	12	4	19	<b>22</b>	2	3	3	0	<b>50</b>	0	<b>22</b>	13	14	3	<b>22</b>	2	<b>34</b>	0	<b>34</b>	0	12	0	13	63
Pourcentage	27 %	22 %	19 %	8 %	19 %	<b>44</b> %	27 %	19 %	6 %	30 %	<b>35</b> %	3 %	5 %	5 %	0 %	<b>79</b> %	0 %	<b>35</b> %	21 %	22 %	5 %	<b>35</b> %	3 %	<b>54</b> %	0 %	<b>54</b> %	0 %	19 %	0 %	21 %	

Méta-Matrice ordonnée : Attributs pris en compte après 15 mois