



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG SUISSE
UNIVERSITÄT FREIBURG SCHWEIZ



FORMATION CONTINUE
WEITERBILDUNGSSTELLE

CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE BIBLIOTHEQUE 2004-2005

**Passage de l'analogique au numérique à la BSR.
Analyse d'une situation de changement**

Isabelle Albanese
Av. Dapples 18
1006 Lausanne

2005

TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT

Déposé auprès de
Mme Jacqueline Monbaron, Université de Fribourg, responsable scientifique du Module 3

Résumé

Ce travail analyse, au moyen de deux outils théoriques, une situation de changement: le passage de l'analogique au numérique amorcé en 2003 à la BSR ¹, institution au sein de laquelle la soussignée occupe le poste de responsable du prêt.

Le premier outil, les cinq composantes de l'innovation, selon F. Cros (2002), permet d'approfondir la compréhension de la nature de ce changement. Perçu au début du processus comme une simple adaptation à l'évolution technologique, ce changement a progressivement fait la preuve de sa pertinence et de ses avantages auprès de la direction, puis des collaborateurs et, enfin, des usagers de la BSR. Après près de 30 ans de travail en analogique, cette nouveauté a déclenché un processus qui a fait de la BSR un précurseur dans son contexte immédiat et provoqué à l'interne une onde de choc qui a bouleversé les pratiques et les relations au sein de l'équipe.

Le deuxième outil, emprunté à C. Bareil et A. Savoie (1999), permet d'identifier quatre étapes dans les réactions des collaborateurs. Ce changement a provoqué des réactions différenciées selon les services et selon les pertes et les gains qu'il impliquait. Ces réactions ont alors influé sur la cohésion de l'équipe ainsi que sur l'ampleur de la réalisation du changement.

La dernière partie de ce travail propose quelques pistes pour renforcer l'équipe et favoriser la poursuite de ce profond changement.

¹ Bibliothèque Sonore Romande, à Lausanne

Table des matières

1. Introduction	p.1
1.1. Le contexte	p.1
1.2. Problématique et méthodologie	p.2
1.3. Remarque préalable	p.2
2. Approche théorique du concept de changement	p.3
2.1. Pourquoi écrire sur le changement?	p.3
2.2. Les cinq composantes minimales de l'innovation, selon Cros	p.3
2.2.1. Le nouveau	p.3
2.2.2. Le produit	p.3
2.2.3. Le changement	p.3
2.2.4. L'action finalisée	p.4
2.2.5. Le processus	p.4
2.3. Les quatre étapes réactionnelles des acteurs du changement, selon Bareil et Savoie	p.4
2.3.1. Choc	p.4
2.3.2. Résistance	p.4
2.3.3. Exploration	p.5
2.3.4. Implication	p.5
3. Analyse d'une situation de changement	p.7
3.1. La nature du changement	p.7
3.1.1. Nouveau tant à l'interne qu'à l'externe	p.7
3.1.2. L'onde de choc du produit numérique	p.7
3.1.3. Une adaptation à l'évolution technologique extrêmement convaincante	p.8
3.1.4. Mieux remplir sa mission grâce au numérique	p.9
3.1.5. Du MP3 au DAISy	p.9
3.2. Les réactions des collaborateurs de la BSR	p.10
3.2.1. Méconnaissance	p.10
3.2.2. Résistance proportionnelle au sentiment de perte	p.10
3.2.3. Exploration à des rythmes différenciés	p.11
3.2.4. Implication : mise en mouvement d'une spirale	p.12
4. Quelques pistes	p.14
4.1. Valeurs communes et charte	p.14
4.2. Cahiers des charges	p.14
4.3. "Tous acteurs d'une cause commune"	p.15
4.4. Formations complémentaires	p.16
4.5. Stimulation de la motivation des collaborateurs	p.16
4.6. Événement catalysateur	p.16

Introduction

1.1. Le contexte

Créée en 1976, la BSR ¹ est une fondation privée dont la mission est de prêter des enregistrements sonores aux personnes dans l'incapacité de lire. Elle emploie un directeur à 100%, un assistant de direction à 60%, un apprenti de commerce et un bibliothécaire à 100%. ²

Le service du prêt occupe trois personnes à 50% et deux à 60%, dont la soussignée, qui est responsable du service.

Le service de la production occupe trois personnes, à 10, 50 et 80%. L'équivalent d'un poste à 50% est fourni à ce service par quatre collaborateurs du prêt, à raison d'une demi-journée ou d'une journée de travail chacun. Le directeur est responsable de ce service.

60 lecteurs environ enregistrent dans les trois studios numériques de la BSR, et 40 à domicile. Les lecteurs, bénévoles et non professionnels, ne sont pas des collaborateurs de la BSR, même si leur travail est essentiel. Au niveau de leur accueil, de leur formation et des relations que les collaborateurs de la BSR entretiennent avec eux, ils s'apparentent plus à des usagers.

En 2003, la BSR a amorcé un changement important : le passage de l'analogique au numérique. Trois studios d'enregistrement numérique ont été construits, deux nouveaux logiciels informatiques ont été installés, les collaborateurs et lecteurs ont dû acquérir de nouvelles compétences et modifier leurs pratiques et un travail considérable d'information et de formation a été effectué auprès des usagers. En 2005, un nouveau collaborateur, ayant de très bonnes connaissances en informatique et en formation d'adultes, a été engagé à 50%, pour une période d'un an.

En 2004, la collection de la BSR était composée de 13'400 titres, dont 4% en numérique (CD-R). 750 nouveaux livres ont été enregistrés cette année-là, dont 50% en numérique. 40'000 livres ont été prêtés aux 1400 usagers, dont 8% de CD-R ³. 10% des usagers possèdent un appareil d'écoute numérique. L'offre en numérique est pour l'instant composée de deux normes: MP3 et DAISy ⁴, mais toute la production actuelle est en DAISy. La BSR s'est engagée à ce que, fin 2005, 500 titres soient disponibles en DAISy. Et, début 2007, toute la collection sera en DAISy. Il s'agit donc de transférer les CD-R MP3 produits précédemment en DAISy. Le prêt de cassettes devrait cesser fin 2006.

¹ Bibliothèque Sonore Romande, à Lausanne

² Le masculin est utilisé aussi bien pour désigner les personnes de sexe masculin que féminin.

³ Rapport d'activité de la BSR 2004, p.10

⁴ DAISy: Digital Accessible Information System. Norme internationale qui permet une "lecture sonore" pas uniquement structurée horizontalement, c'est-à-dire par pages successives, comme sur un CD audio ou MP3, mais aussi verticalement, par l'attribution de niveaux, donc la plus proche possible de la lecture d'un livre papier. Par exemple, les chapitres sont en niveau 1 et les sous-chapitres en niveau 2, ce qui permet de se déplacer de chapitre en chapitre sans devoir passer un par un les sous-chapitres. Le DAISy permet aussi de se déplacer de phrases en phrases. Cette norme a été adoptée par les bibliothèques sonores du monde francophone. Il est donc indispensable pour la BSR de produire en DAISy, de manière à pouvoir participer à des échanges futurs.

1.2. Problématique et méthodologie

Après la première partie introductive, la deuxième partie de ce travail, composée d'une approche théorique, s'articule autour de deux outils d'analyse: les cinq composantes qui constituent l'innovation, selon Françoise Cros (2002), et les quatre étapes réactionnelles des acteurs du changement, d'après Céline Bareil et André Savoie (1999).

A l'aide de ces instruments d'analyse, je porte, dans la troisième partie, un regard réflexif sur le passage de l'analogique au numérique à la BSR, afin de déterminer la nature de ce changement et d'identifier les phases réactionnelles des collaborateurs.

Enfin, dans la quatrième partie, je suggère quelques pistes qui pourraient faciliter ce profond changement.

Analyser une situation de changement est, par définition, étudier une réalité en mouvement. Ce travail a été effectué entre les mois de mars et septembre 2005. Certaines remarques ne reflètent donc plus la situation à ce jour.

1.3. Remarque préalable

Très attachée au souci de ne heurter aucun de mes collègues ou supérieurs, je tiens à préciser que ce travail final n'est pas une critique, mais un exercice théorique d'application d'outils d'analyse à la situation concrète de changement actuellement en cours à la BSR.

Le concept de gestion du changement, découvert au cours du CGDB⁵, m'a tellement intéressée que je me propose simplement, dans ce travail final, de confronter théorie et pratique, d'établir un pont entre mon expérience de formation continue et ma réalité professionnelle.

Je suis consciente de ne pas avoir de légitimité et peu de compétences pour affirmer qu'il serait nécessaire, ou même bénéfique, de changer quoi que ce soit dans mon institution, qui remporte de nombreux succès, peut être fière des résultats qu'elle obtient et au sein de laquelle les employés sont globalement satisfaits. Les suggestions de la quatrième partie découlent simplement des deux précédentes. Elles sont à prendre comme leur prolongement, en gardant toujours à l'esprit que ce travail représente une application à mon contexte professionnel de concepts étudiés durant ma formation et qu'il est également traversé par ma subjectivité.

⁵ Certificat en Gestion de Documentation et de Bibliothèque

2. Approche théorique du concept de changement

L'objectif de cette deuxième partie est de présenter les deux modèles théoriques dont je me servirai dans la troisième partie pour analyser la situation de changement actuellement en cours à la BSR.

2.1. Pourquoi écrire sur le changement?

Avant de participer au CGDB, je n'avais jamais entendu parler du changement en tant que thème de recherche scientifique. "Changement" était pour moi un terme du vocabulaire courant que je n'associais pas a priori au monde du travail. Une simple recherche sur Google ⁶ va d'ailleurs dans le même sens. En tapant "changement", on obtient des sites sur des sujets aussi variés que l'hypnothérapie, le 17^{ème} anniversaire du Changement en Tunisie, les changements d'adresse en ligne ou encore le changement social. Ce n'est qu'en cinquième position qu'apparaît un site sur la conduite et l'accompagnement du changement en entreprise.

Je n'avais donc aucune idée de ce que recouvrait l'intitulé du Module 3 du CGDB: "Gestion du changement". Ma première réaction a été la méfiance: "Voilà encore une façon de compliquer un phénomène parfaitement banal et naturel". Je me demandais en effet pourquoi la plupart des remarques concernant le changement étaient négatives ou alarmistes. Personne n'est-il heureux, voir soulagé, à la perspective d'un changement? Bref, je ne soupçonnais pas l'ampleur du terrain de recherche couvert par le concept de changement. Le découvrir m'a passionnée.

La littérature sur le thème du changement est vaste et les modèles d'analyse sont nombreux. J'en ai choisi deux, que je présente ci-dessous, qui me semblent particulièrement bien convenir à l'analyse de la situation de changement actuellement en cours à la BSR.

2.2. Les cinq composantes minimales de l'innovation, selon Cros

Pour Françoise Cros, les composantes minimales, pour que l'on puisse affirmer avoir à faire à une innovation, sont au nombre de cinq (cf. Cros, p.227 et suivantes):

2.2.1. Le nouveau

Le nouveau est une qualité d'existence éphémère, un attribut momentané. Il est relatif à celui qui l'énonce. L'innovation est relative au contexte immédiat voire psychologique.

2.2.2. Le produit

Ce serait la substance introduite qui aurait des vertus novatrices: elle provoque une onde de choc qui transforme la pratique du collaborateur et donc qui le fait innover. Pour avoir à faire à une innovation, il faut donc plus qu'introduire une nouvelle technique ou un nouvel objet, il faut que la pratique elle-même soit modifiée.

2.2.3. Le changement

Innover, c'est changer, voire changer positivement, améliorer. Mais ce changement, pour être de l'innovation, doit être volontaire, intentionnel et délibéré. Tout changement n'est pas une innovation mais toute innovation est une espèce particulière de changement.

⁶ Le 07.06.05

2.2.4. L'action finalisée

L'innovation est sous-tendue par des valeurs. Celui qui innove veut améliorer la situation qu'il considère comme insatisfaisante. Mais le meilleur pour lui n'est pas forcément le meilleur pour les autres. L'innovation est un événement guidé par un désir, un élan, une volonté.

2.2.5. Le processus

L'innovation est une démarche de transformation sous différentes formes, une série de mises en problèmes et de mises en solutions, le tout à l'intérieur d'un espace temporel provisoire. Il y a émergence d'imprévu, d'inattendu, d'aléatoire. L'innovation est un processus avec ses zones d'incertitudes, d'imprévisible.

2.3. Les quatre étapes réactionnelles des acteurs du changement, selon Bareil et Savoie

Céline Bareil et André Savoie ont produit un modèle explicatif qui identifie quatre grandes étapes réactionnelles chez les personnes concernées par un changement. (cf. Bareil et Savoie, 1999, p.88). Je présente ici ce modèle, enrichi des réflexions de quelques autres auteurs.

2.3.1. Choc

Cette étape est marquée par la fin du statu quo, de l'équilibre et du passé et par le refus du changement. Les acteurs s'en tiennent au passé et continuent à travailler comme d'habitude. Les émotions qu'ils ressentent au cours de cette étape sont le déni et la torpeur, l'insensibilité, la peur du changement et la paralysie. Peuvent survenir également des sentiments d'insécurité, d'anxiété, une augmentation des tensions, des sources de conflits et des risques d'éclatement (cf. Thiébaud, 2005, p. 3 et suivantes). Les acteurs visent à absorber l'annonce du changement et à préparer une réponse. Les termes connexes sont: déstabilisation, début de dégel, décristallisation et fin.

2.3.2. Résistance

Un déséquilibre dû à la perte du passé auquel on est habitué et à l'acceptation de nouveaux modèles caractérise cette étape. L'acteur du changement recherche alors ce qu'il a perdu et vise à défendre ses acquis. Les termes connexes sont: opposition, incrédulité et refus de la réalité. Des réactions difficiles à vivre et à gérer telles que peur, anxiété, appréhension, souffrance, tristesse, colère, chaos, culpabilité ou remords peuvent survenir. Les acteurs doivent en effet faire le deuil du passé et, comme l'expliquent Cynthia Scott et Dennis Jaffe: "*Procéder à un changement important dans la culture d'une entreprise exige que les gens abandonnent le "comment c'était" pour traverser une période de doutes et d'incertitudes.*" (Scott et Jaffe, 1992, p.16). Les deux auteurs donnent, dans ce contexte, un éclairage intéressant: "*Les gens n'ont pas peur du changement, ils ont peur de perdre quelque chose.*" (ibid., p.29) Ils identifient ainsi plusieurs types de perte (cf. ibid., p.30):

A. La perte de sécurité

Les acteurs du changement n'ont plus l'impression de maîtriser ou de savoir ce qui les attend, ni où ils se situent dans l'entreprise.

B. La perte de compétence

Ils n'ont plus l'impression de savoir ce qu'ils font, ni comment s'organiser, et il est difficile d'admettre qu'on ne sait pas faire quelque chose. Ils éprouvent parfois de l'embarras quand ils sont confrontés à de nouvelles tâches, parce qu'ils ne savent pas comment les accomplir.

Dominique Genelot précise que, dans ce contexte, il faut tenir compte du fait que le mouvement actuel de complexification s'accélère, entre autres à cause de l'essor très rapide des nouvelles technologies: "*Les rythmes de renouvellement s'accroissent, les choix deviennent de plus en plus difficiles, l'incertitude et la précarité deviennent la règle. Les capacités humaines d'assimilation sont dépassées.*" (Genelot, 1992, p.35)

C. La perte des relations

Le contact familial avec les clients, collègues ou managers peut disparaître. Les acteurs perdent ainsi le sentiment d'appartenir à une équipe.

D. La perte du sens de la direction

Les acteurs du changement ne comprennent plus ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Les significations et missions deviennent souvent obscures.

E. La perte de territoire (espace psychologique et physique)

Les acteurs ont un sentiment d'incertitude sur le domaine qui leur appartient, qui peut être le lieu de travail ou la définition du poste.

Le passage entre les étapes de résistance et d'exploration est souvent difficile.

2.3.3. Exploration

Dans cette étape, l'acteur commence à explorer et à s'ouvrir au changement. Il rejette les vieilles façons de penser, de sentir et d'agir et procède à une redéfinition de soi. Les termes connexes sont: changement, transition, mouvement, déplacement et zone neutre. Les acteurs peuvent alors ressentir des émotions telles que: confusion, abandon, résignation ou soulagement. Au cours de cette étape, ils visent à explorer et à accepter, quoique de façon hésitante, de nouvelles attitudes et comportements, sur la base de nouvelles informations. Ils sont alors menacés par un risque de fatigue accrue pouvant conduire à des maladies, à des accidents ou à de l'épuisement professionnel, par un état de confusion inhabituel ou un sentiment d'incompétence. (Thiébaud, 2005, p. 3 et suivantes)

Cette étape est la période la plus cruciale du changement.

2.3.4. Implication

Au cours de cette étape, les acteurs acceptent la nouvelle réalité et acquièrent de nouvelles croyances ou comportements durables. Ils reconstruisent ainsi l'univers de leurs représentations. Les termes connexes sont: cristallisation, regel, revitalisation, résolution, renouveau, nouveau départ, commencement, adoption et engagement. Les acteurs peuvent ressentir du bonheur, de la fierté ou de l'espoir. Ils visent à stabiliser leurs comportements et à adopter de nouvelles habitudes de travail.

Céline Bareil et André Savoie illustrent ainsi leur modèle explicatif, sur la base d'observations faites maintes fois lors de la mise en œuvre d'un changement: *"Alors qu'au tout début, les employés donnent souvent l'impression de ne pas prendre la nouvelle du changement au sérieux en continuant leur boulot comme si de rien n'était, ils sont ensuite envahis par l'incertitude et deviennent à la fois méfiants et insécures. Ils veulent savoir ce qui leur arrivera personnellement à la suite du changement. [...]. Par la suite, il y a une ouverture au dialogue: ils veulent discuter du changement et du processus ayant mené à l'adoption du projet, et veulent connaître les tenants et aboutissants. Puis, peu à peu, les employés commencent à douter d'eux-mêmes et de leur capacité à faire face au changement; ils trouvent cela difficile d'avoir à acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles habiletés. Vers la fin du projet, certains d'entre eux sentent le besoin d'échanger et de partager ce qu'ils vivent et sont fiers de devenir des formateurs et des partenaires."* (Bareil et Savoie, 1999, p.86)

Ce modèle d'analyse m'a plu parce qu'il est dynamique. Les acteurs du changement ne sont pas figés dans une attitude. Chacun évolue, à son moment et à son rythme.

Michel Crozier et Erhard Friedberg soulignent que les organisations elles-mêmes évoluent. D'une part, elles doivent s'adapter aux demandes changeantes de l'environnement pour survivre, et d'autre part, elles doivent tenir compte du fait que les hommes qui les composent, eux aussi, changent. (cf. Crozier et Friedberg, 1977, p.336)

Lorsque l'on se propose d'analyser une situation de changement, il semble essentiel de tenir compte de l'importance primordiale des réactions des acteurs face au changement. En effet, comme le précisent Céline Bareil et André Savoie, sur la base de nombreuses études effectuées, les réactions psychologiques des acteurs constituent l'un des principaux facteurs d'échec des changements organisationnels. (cf. Bareil et Savoie, 2002, p.86)

Pour Annie Bartoli et Philippe Hermel également, la faible implication des acteurs est un frein important au changement. Ils expliquent en effet que: "*Pour certains auteurs en sociologie, les difficultés de réalisation d'un changement de quelque nature qu'il soit, sont essentiellement liées à des facteurs humains et notamment au degré d'information et d'implication des acteurs dans le changement.*" (Bartoli et Hermel, 1986, p.144)

A plus forte raison, lorsqu'on a à faire à un changement technologique, ce qui est le cas dans la situation de changement que connaît actuellement la BSR, il ne faut pas perdre de vue que ce sont les acteurs qui vont utiliser ces nouvelles technologies et qui vont faire que le changement prenne toute son ampleur. En effet, comme l'explique Françoise Cros, "*Les objets techniques [...] sont là et c'est la façon dont les individus vont les investir qui va leur donner sens.*" (Cros, 2002, p.237)

3. Analyse d'une situation de changement

Je vais, dans cette partie, analyser la situation de changement actuellement en cours à la BSR à l'aide des deux outils d'analyse présentés précédemment. Cette analyse repose sur les observations informelles que j'ai faites dans le cadre de mon travail de responsable du service du prêt à la BSR.

3.1. La nature du changement

Pour comprendre la nature de ce changement, je vais, en premier lieu, reprendre les cinq composantes que Françoise Cros identifie dans sa tentative de définition de l'innovation⁷.

3.1.1. Nouveau tant à l'interne qu'à l'externe

De 1976 à 2003, la BSR a produit et prêté sur support analogique. La production et le prêt sur support numérique sont alors apparus comme nouveaux pour la BSR. Ce caractère de nouveauté est éphémère. En effet, le numérique est nouveau par rapport à l'analogique, mais il perdra ce statut de nouveauté lorsque le prochain support fera son apparition. En fait, la prochaine nouveauté pourrait être qu'il n'y ait plus de support du tout, la collection étant uniquement virtuelle, à disposition des usagers sur un serveur pour téléchargement.

Dans cette situation de changement, le caractère de nouveauté n'existe pas seulement à l'interne mais aussi face à l'extérieur puisque la BSR a été la première bibliothèque sonore de Suisse romande à produire et prêter en numérique et qu'elle reste à ce jour la seule à le faire. Au niveau international francophone, la BSR a commencé simultanément à produire en MP3 mais a été plus lente que la Magnétothèque de Montréal, par exemple, à produire en DAISy.

Dans son environnement immédiat, l'on peut toutefois affirmer que la BSR a été, et est toujours, un précurseur et un explorateur du numérique. La BSR assiste en effet, par des conseils, les autres bibliothèques sonores de Suisse romande dans leur passage au numérique.

On peut donc considérer que la condition du nouveau est remplie, tant à l'interne qu'à l'externe.

3.1.2. L'onde de choc du produit numérique

Passant de l'enregistrement sur cassettes à la lecture sur ordinateur, la BSR a installé en 2003 deux studios d'enregistrement numérique dans ses locaux, puis un troisième en 2004. Une permanence a alors été organisée. Il devenait en effet impératif qu'un collaborateur se trouve en permanence dans les studios puisque la lecture sur ordinateur est plus sensible au niveau du réglage du son que la lecture sur cassettes, qu'elle nécessite d'analyser au préalable la structure du livre et que les lecteurs bénévoles sont en grande partie novices en informatique.

Pour soutenir les deux collègues de la production qui, auparavant, étaient seuls responsables des lecteurs bénévoles, il a fallu faire appel à quatre collaborateurs du prêt. Ce changement a impliqué la fin de la traditionnelle répartition des tâches entre le prêt et la production, ce qui a représenté un changement important dans les pratiques de chacun et dans les relations au sein de l'équipe. Les collaborateurs, tant du prêt que de la production, ont dû innover dans leurs tâches quotidiennes, trouver des solutions aux problèmes que la nouvelle réalité posait au jour le jour, tant au niveau de leur formation que de l'organisation.

On peut donc véritablement parler d'onde de choc, qui a pu se propager d'autant plus rapidement à tous les niveaux de la structure, puisque la BSR est une organisation "souple", selon la définition de Norbert Alter.⁸

⁷ Voir point 2.2., pp.3-4 de ce travail

⁸ Norbert Alter explique que l'entreprise est soumise à deux logiques. Elle doit à la fois savoir s'organiser et innover. Le problème est que ces deux logiques sont contradictoires: l'organisation a fondamentalement pour but de réduire les incertitudes, alors que l'innovation tire parti des incertitudes pour parvenir à transformer l'ordre des choses. Et ce sont les organisations "souples" qui réagissent le mieux aux opportunités. Plus une structure est formalisée et plus ses rigidités internes limitent ses capacités d'innovation. (cf. Alter: Organisation et innovation, 1998, p.56-57)

On peut ainsi affirmer que la condition du produit est également remplie.

3.1.3. Une adaptation à l'évolution technologique extrêmement convaincante

Nous avons ici à faire à un changement technologique, motivé par l'adaptation à l'environnement extérieur. En effet, les appareils permettant d'enregistrer sur cassettes sont de plus en plus rares à l'achat et coûteux à réparer et les cassettes de plus en plus chères et de moins bonne qualité.

Produire en numérique coûte donc moins cher pour un meilleur résultat et permet d'utiliser la norme DAISy, indispensable si l'on veut mettre un jour la collection de la BSR en réseau.

Pour une part, ce changement n'est donc pas né de l'initiative de la BSR mais répond seulement à une indispensable adaptation à l'évolution technologique.

Toutefois, les avantages du numérique sont indéniables:

- Qualité du son. Le son numérique est plus net et ample et comporte moins de bruits parasites que le son analogique.
- Maniabilité. 50 heures de lecture (peu de livres dépassent cette durée) tiennent sur un seul CD-R, alors qu'il faudrait 33 cassettes, stockées dans 5 boîtes, lourdes et encombrantes. Cet argument est très pertinent pour nos usagers handicapés et le plus souvent âgés, pour lesquels il est difficile de se repérer dans cette foison de cassettes.
- Vérification et copies. La cassette est un support fragile, donc la casse est très fréquente, ce qui implique un gros investissement de temps au moment du retour et du contrôle des livres. Il faut en effet vérifier une à une chaque cassette et faire de nouvelles copies, le cas échéant, à partir des originaux.
- Stockage. Disposer d'une collection sur CD-R implique un gain énorme en espace de stockage.
- Expédition. Les boîtes de cassettes sont trop volumineuses pour être glissées dans une boîte postale. Il faut donc les porter au guichet de La Poste. Un CD-R se glisse sans problème dans la boîte postale, ce qui est très pratique pour nos usagers à mobilité réduite.
- Navigation dans le livre. Sur une cassette, le découpage du texte est uniquement motivé par la durée des faces, soit 45 min., que la fin de la cassette intervienne au milieu d'un chapitre ou non. Le numérique permet de créer des fichiers de longueur indéterminée, justifiés uniquement par le sens du texte. De plus, le DAISy permet d'attribuer des niveaux, donc d'utiliser les tables des matières, index, notes de bas de page, etc. Le numérique permet donc une lecture intelligente et active.

Ces avantages sont si convaincants que, même si l'impulsion ne peut pas être qualifiée de volontaire, la BSR l'a totalement intégrée et encourage le passage au numérique, tant auprès de ses usagers que des autres bibliothèques sonores. Plus que d'une simple adaptation à l'environnement, l'on peut donc parler d'un choix délibéré.

Ce changement est donc une innovation.

3.1.4. Mieux remplir sa mission grâce au numérique

La mission de la BSR est de permettre de lire aux personnes dans l'incapacité de le faire. Avec le numérique, elle peut mieux répondre à ces valeurs. Lire, en effet, ce n'est pas seulement écouter un livre de manière passive et linéaire, du début à la fin. C'est aussi revenir en arrière, confronter deux passages, introduire des signets, utiliser la table des matières. Le DAISy permet de produire des livres qui étaient irréalisables en analogique, comme des méthodes de langue ou des documentaires très structurés.

A la lumière de ces possibilités, la direction de la BSR a très vite ressenti et exprimé son désir et sa volonté de passer au numérique dans les meilleurs délais.

Toutefois, il a fallu du temps pour transmettre cet élan aux collaborateurs et aux usagers. En effet, ce qui était considéré comme un plus pour les usagers jeunes et à l'aise avec les nouvelles technologies, semblait dissuasif pour la majeure partie de nos usagers, âgés, qui n'avaient jamais

touché un PC ni entendu parler de MP3. Bien des collaborateurs de la BSR redoutaient que ces usagers se sentent perdus, laissés de côté et renoncent, finalement, aux services de la BSR. Grâce à l'important effort fourni par la direction pour informer et former les usagers à l'utilisation des appareils d'écoute numérique, l'on peut affirmer qu'à ce jour, les valeurs du numérique ont été reconnues par l'ensemble des collaborateurs de la BSR et par un nombre sans cesse croissant d'usagers.

Le passage de l'analogique au numérique répond donc bien à cette condition de l'action finalisée.

3.1.5. Du MP3 au DAISy

La situation de changement actuellement en cours à la BSR remplit également la composante de processus. En effet, le premier passage du numérique à l'analogique s'est fait pour le MP3. Le logiciel d'enregistrement numérique et la structure de travail ont été choisis en fonction de ce format. Mais, au cours du changement, il est apparu, de manière imprévisible, que le DAISy offrait des possibilités encore supérieures. Il a donc fallu reprendre tout le travail déjà effectué pour amorcer un nouveau changement, à l'intérieur du premier.

La notion d' "espace temporel provisoire" se retrouve donc bien dans ce cas.

Je peux ainsi affirmer que les cinq composantes de l'innovation sont remplies dans ce changement que la BSR vit actuellement. En effet, initié par une indispensable adaptation à l'évolution technologique, le passage au numérique a profondément convaincu et enthousiasmé la direction, puis les collaborateurs et, enfin, les usagers de la BSR. Après près de 30 ans de travail en analogique, cette nouveauté technologique a fait de la BSR un précurseur dans son contexte immédiat, provoqué une onde de choc qui a bouleversé les pratiques de collaborateurs et les relations au sein de l'équipe et amorcé un processus de changement profond.

3.2. Les réactions des collaborateurs de la BSR

Je vais maintenant analyser les réactions des collaborateurs de la BSR face à ce changement, selon le modèle proposé par Céline Bareil et André Savoie, qui identifient quatre étapes ⁹.

3.2.1. Méconnaissance

Il me semble que, dans cette situation de changement, il est trop fort de parler d'une étape de choc. Il conviendrait mieux de parler d'une phase de méconnaissance.

En effet, l'introduction du numérique s'est faite très progressivement, sans qu'une date butoir ait été fixée. Le CD-R n'a pas été présenté dès le départ comme allant, à terme, remplacer la cassette. Au début, le numérique était perçu comme une offre marginale et complémentaire à l'offre sur cassettes. Ce n'est que lentement que les collaborateurs ont pris conscience de l'ampleur du changement et c'est souvent par eux-mêmes qu'ils en ont déduit les implications pour leurs pratiques, leurs formations et pour la réalité des lecteurs et des usagers. Il n'y a pas eu de pression ni de conflit, la fin de la cassette n'étant pas perçue comme inéluctable.

Le même phénomène s'est produit quand il a été décidé que le DAISy allait remplacer le MP3. Au début, ce nouveau système était perçu comme un terrain d'expérimentation réservé à quelques collaborateurs, les autres ne cherchant pas trop à savoir de quoi il s'agissait: "On nous tiendra bien au courant le moment venu, si ça en vaut la peine." Dans les deux cas, une partie des collaborateurs continuait son train-train, sans curiosité ni inquiétude manifestes.

Au début du processus de changement, les réactions d'indifférence étaient similaires dans les services de la production et du prêt. Ces deux services étant encore séparés et le passage de l'analogique au numérique concernant surtout la production, le service du prêt s'y intéressait peu. De plus, la plupart des collaborateurs doutaient que ce changement technologique convaincrerait les usagers.

3.2.2. Résistance proportionnelle au sentiment de perte

Pour cette étape, il est pertinent de faire une distinction entre les réactions des collaborateurs du service de la production et celles des collaborateurs du service du prêt.

Commençons par le service de la production.

Depuis l'instauration de la permanence dans les studios d'enregistrement numérique, la "perte du passé" a été vivement ressentie par les collaborateurs du service de la production, qui ont expérimenté les différents types de perte décrits par Cynthia Scott et Dennis Jaffe (Scott et Jaffe, 1992, p.30). On en sent encore les effets aujourd'hui, deux ans après. En effet, depuis lors, il est difficile pour les collaborateurs de la production de prendre des initiatives et de se sentir réellement compétents.

Beaucoup de peurs ont été ressenties lorsque l'acquisition des nouveaux outils informatiques a été indispensable. Ces collaborateurs ont donc vécu un **sentiment de perte de compétence**. De plus, ceux-ci – absents au début du fonctionnement de la permanence – ont été formés au nouveau logiciel après les collaborateurs du prêt et certains lecteurs bénévoles. S'est donc ajoutée pour eux la **perte de la relation** professionnels/bénévoles qu'ils entretenaient avec les lecteurs.

De plus, la fin de la traditionnelle séparation entre les services du prêt et de la production a bouleversé les rôles. Les collaborateurs du service de la production ont donc également ressenti la **perte de leur territoire**. Les collaborateurs du prêt se sont mis à faire de la production alors que ceux de la production n'ont pas commencé à faire du prêt.

⁹ Voir point 2.3., pp.4-6 de ce travail

Il me semble, par contre, qu'il n'y a pas eu de peur de perdre son emploi. C'est sans cette pression que les collaborateurs ont considéré ce changement. Depuis 1976, il n'y avait pas eu de changement technologique important. L'habitude, voire l'inertie, était donc importante.

A mon avis, ces sentiments de perte ont empêché ce changement de fonctionner de manière optimale. En effet, deux ans après le début du changement, on peut se demander si les collaborateurs ont vraiment compris le sens de cette permanence dans les studios.

Il faut ajouter que les ajustements qui auraient dû découler de ce changement n'ont parfois pas été menés à terme. Ainsi, par exemple, l'organisation générale du travail de la bibliothèque ne permet pas toujours au collaborateur de permanence de rester en cabine pendant les plages-horaires qui lui sont dévolues. Ses réactions sont donc légitimes.

Les réactions des collaborateurs du prêt, qui ont acquis de nouvelles compétences et vu leurs tâches se diversifier, ont été très différentes. Il n'y a pas eu de résistance de leur part parce qu'ils n'ont pas ressenti de perte. Souvent plus à l'aise avec l'informatique que leurs collègues de la production, ils n'ont pas ressenti de manque de compétence. Leur participation au travail de production a directement commencé par le numérique, sans passer au préalable par l'analogique. Auparavant, ils n'avaient pas de contacts avec les lecteurs bénévoles dans le cadre de leur activité professionnelle. Ils sont donc arrivés dans le secteur de la production avec tout l'attrait des "petits nouveaux". Il n'y a donc pas eu de perte pour eux, mais au contraire, un gain de relation et un attrait du "nouveau". De plus, la plus grande partie de leur activité se déroule toujours au prêt. Leur travail quotidien, à une demi-journée ou une journée près, est resté pratiquement identique. C'est donc en toute sécurité que les collaborateurs du prêt effectuent leur permanence en studios. Quand ils y travaillent, ils interviennent un peu comme des "special guests", ce qui est très confortable et valorisant. Il est en effet resté dans les esprits que les collaborateurs du prêt "aident" ceux de la production. Les collaborateurs du prêt se perçoivent avant tout comme des collaborateurs du prêt. Ainsi, en cas de stress ou de collègues absents, ils considèrent le service du prêt comme prioritaire et ne restent plus en cabine durant leur tranche de permanence. Mais cette situation est paradoxale puisque ce sont certains collaborateurs du prêt qui maîtrisent le mieux les nouveaux outils de production numérique. Au contraire de leurs collègues du service de la production, le champ d'action des collaborateurs du service du prêt s'est donc étendu, ce à quoi ils ont fait face sans aucune résistance.

3.2.3. Exploration à des rythmes différenciés

Cette période, la plus cruciale du changement, a été amorcée quand les premiers résultats du passage au numérique ont été visibles, quand les usagers ont commencé à demander des CD-R, c'est-à-dire une fois que le changement a fait ses premières preuves. Les collaborateurs en ont alors constaté le bien-fondé.

Le directeur, qui est aussi un usager de la bibliothèque, a d'ailleurs beaucoup informé au sujet des avantages des CD-R, même de façon informelle.

Les collaborateurs du service du prêt se sont plus vite lancés que ceux du service de la production dans la phase d'exploration, puisqu'ils n'avaient pas connu de phase de résistance. On constate donc, dans cette situation de changement aussi, que le sentiment de perte est un frein puissant au changement.

L'exploration a été laissée au rythme de chacun, sans base organisationnelle, exigence ou dead-line. Il y avait des places et des rôles à prendre pour ceux qui étaient intéressés et relativement à l'aise dans l'acquisition de nouvelles compétences. Le message de la direction était toutefois clair au sujet de quels comportements étaient appréciés et encouragés. Certains collaborateurs du prêt ont donc

saisi cette opportunité et se sont alors lancés avec beaucoup de motivation dans la production, percevant même parfois leur travail au prêt comme moins attrayant.

Cette phase d'exploration s'est amorcée plus tard chez les collaborateurs de la production, qui n'ont demandé à être formés qu'une fois les permanences en cabines en place ou la quasi disparition de leurs tâches en lien avec l'analogique. Il leur a par conséquent fallu plus de temps pour faire le deuil du passé. Ceci pourrait aussi s'expliquer, en plus des sentiments de perte, parce que la production des cassettes était le centre de leur activité et parce qu'ils ont moins de rapports avec les usagers que les collaborateurs du prêt qui ont plus vite, grâce à ces contacts, constaté les avantages du numérique.

3.2.4. Implication : Mise en mouvement d'une spirale

Les collaborateurs du service du prêt ont ressenti du plaisir dans le changement: "On a du bon matériel qui nous permet de faire du bon boulot". Ils étaient enthousiastes d'être désormais présents à tous les stades du travail de la bibliothèque, de découvrir les lecteurs et le contenu des livres enregistrés. Leur travail gagnait ainsi en intérêt et en cohésion. Certains ont eu envie de s'investir encore plus, et pas seulement en tant qu'aides. Dès lors, ils ont souhaité que la structure de travail permette d'exploiter à fond ce changement.

Une spirale s'était mise en mouvement: ce sont les plus compétents en informatique qui ont eu le moins peur, qui n'ont pas connu de sentiment de perte, qui sont donc devenus proactifs et se sont le plus impliqués dans le changement. Ils ont alors augmenté leurs compétences, ce qui a créé, au bout du compte, une équipe à "deux vitesses".

Ce grand écart entre les uns et les autres a créé des tensions au sein de l'équipe. En effet, la trop grande implication de certains a démotivé et frustré quelques autres.

L'implication de certains a encore été accentuée au moment de la visite de la BSR à la Magnétothèque de Montréal, à l'automne 2004, dans un but de partage d'idées et d'expériences. Certains ont alors désiré perfectionner ce qui avait déjà été réalisé. Ces derniers attendent donc impatientement l'arrivée prochaine du nouveau collègue, spécialiste en informatique et en formation d'adultes, et les étapes supplémentaires qu'elle permettra de franchir dans l'avancée du changement. En effet, le ralentissement dans ce processus de changement a entraîné une certaine démotivation, des frustrations et déceptions, chez les collaborateurs qui avaient participé avec enthousiasme aux premières étapes du changement. Et ces sentiments sont aussi des freins à la réalisation du changement. Ces collaborateurs, qui ont été des moteurs du changement, risquent dès lors de se rapprocher des moins impliqués, les deux extrêmes se rejoignant et entraînant un risque de paralysie.

Aujourd'hui, et selon mon analyse de la situation, les collaborateurs de la BSR se situent entre les phases d'exploration et d'implication, dans une zone mouvante. Face au changement en cours, ils ne sont plus dans l'état initial mais pas encore en phase de regel. Pour que la situation puisse progresser, de nombreux changements seront encore nécessaires.

A partir de cette analyse, je vais me permettre, dans la partie suivante, de suggérer quelques pistes qui pourraient favoriser la poursuite du changement amorcé.

4. Quelques pistes

Dans cette quatrième et dernière partie, je suggère quelques pistes pour consolider le changement actuellement en cours à la BSR, de même que ceux à venir.

J'ai puisé nombre d'idées pratiques, présentées de façon ludique, dans l'ouvrage de Cynthia Scott et Dennis Jaffe (1992). Comme les auteurs l'affirment eux-mêmes, il s'agit d'un *"livre à utiliser"* (p.4), une sorte de boîte à outils.

4.1. Valeurs communes et charte

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, il y a actuellement à la BSR une situation d'équipe à "deux vitesses". Il pourrait donc être utile, afin d'avoir plus de cohésion dans le groupe et de resserrer les liens, de travailler sur les valeurs communes. Nous pourrions nous aider en cela des "Exercices sur les valeurs du travail".¹⁰

Les collaborateurs de la BSR sont très attachés à leur institution parce qu'ils sont profondément convaincus de l'aspect indispensable du service qu'elle propose. Les valeurs de service à la communauté, de gratuité, d'offre culturelle au bénéfice des handicapés, d'institution indépendante à but non lucratif sont aussi très importantes pour les collaborateurs. Le fait d'avoir ces valeurs en commun est un moteur puissant qui pourrait être mis en avant pour souder le groupe.

Le but d'un travail sur les valeurs communes serait de donner un sens à la situation de changement que nous vivons actuellement. "Sens" étant pris dans la définition de Vincent Lenhardt: "[...] *ensemble des objectifs, des valeurs, et des expériences qui résonnent dans la conscience de l'individu.*" Pour cet auteur en effet, *"Partager ce sens est le cœur même du rôle difficile et ambigu des responsables afin de mobiliser les équipes autour d'un minimum de consensus et d'une vision partagée"*. (Lenhardt, 1992, p.89). L'exemple du dessin du cheval au galop me semble en cela très éloquent.¹¹

Nous pourrions ensuite formuler ces valeurs dans une charte où pourrait, par exemple, figurer, après l'énoncé de la mission de la BSR, le souci premier de l'usager et de la relation individuelle et personnalisée que l'on souhaite lui proposer. Une application de ce principe pourrait être le service "just in time" dans le prêt des CD-R, c'est-à-dire faire des copies à la demande lorsque le livre est déjà en prêt.

4.2. Cahiers des charges

Les cahiers des charges des collaborateurs de la BSR datent de plusieurs années. Ils ont été établis avant le passage au numérique et les multiples changements qu'il a engendrés. Certains collaborateurs ont demandé leur mise à jour lors de réunions du personnel. Les cahiers de charges ne sont pas faits pour travailler moins ou refuser d'effectuer une tâche qui n'y figurerait pas, mais ils forment un cadre de référence non enfermant, dont le but, pour les collaborateurs, est de savoir où ils vont et de quoi ils sont responsables. Ils n'excluent en aucun cas la souplesse et peuvent être régulièrement remaniés. Afin de les établir, référence pourrait être faite au document "Comment redéfinir un emploi?", qui présente les étapes pour enrichir un emploi lors de sa redéfinition pendant un changement.¹²

¹⁰ Voir fiche-outil 1

¹¹ Voir fiche-outil 2

¹² Voir fiche-outil 3

Dans la même logique que celle des cahiers des charges, des entretiens annuels individuels, dont le but serait de permettre aux employés d'avoir un retour sur leur travail de l'année, pourraient être instaurés. De tels entretiens ne seraient pas une source de stress pour les collaborateurs mais les rassureraient au contraire sur l'appréciation et la valorisation de leur travail. D'ailleurs, comme l'affirment Cynthia Scott et Dennis Jaffe: "*Quand on entend parler de rien, on craint généralement le pire.*" (Scott et Jaffe, 1992 p.64)

Il semble donc qu'il serait agréable et sécurisant de faire le point, une fois l'an, sur le chemin parcouru et d'envisager ensemble les grandes lignes de celui à venir. De plus, s'il y a quelque chose à changer dans notre manière de travailler ou dans notre attitude, il semble préférable de savoir quoi exactement, afin d'être à même de trouver ensemble une solution.

4.3. "Tous acteurs d'une cause commune"

A la BSR, les réunions du personnel ont lieu environ dix fois par année. Un ordre du jour pourrait être remis aux participants quelques jours avant la séance afin qu'ils puissent s'y préparer et afin d'éliminer l'effet de surprise et le stress. Les collaborateurs disposeraient ainsi d'une base pour leurs propres propositions et suggestions. Ils auraient aussi le temps de réfléchir aux sujets et de se faire une opinion. Chaque collaborateur pourrait être sollicité préalablement pour les points qui le concernent directement.

Même si je suis consciente que la direction ne dispose pas elle-même de tous les éléments, il serait peut-être bénéfique que plus d'informations soient données sur l'évolution à long terme de la BSR. En effet, les observations d'Annie Bartoli et Philippe Hermel au sujet d'entreprises en mutation révèlent que le besoin de compréhension globale du fonctionnement et de la trajectoire de l'entreprise est fortement ressenti par les salariés à tous les niveaux. (cf. Bartoli et Hermel, 1986, p.43)

Encourager un renversement de perspective pourrait aussi être efficace. Ainsi, Peter Senge souligne que la direction n'est pas seule responsable du déroulement des réunions. Les collaborateurs peuvent également faire leur part pour améliorer la situation. Ainsi, par exemple, ils pourraient se poser cette question: "Comment empêchons-nous la direction de faire les choses que nous souhaiterions qu'elle fasse?" Les schémas mentaux suivants: "Nous n'avons pas le droit de lancer de nouvelles activités" ou "La direction ne nous informe pas de ce qui se passe" peuvent entretenir le statu quo. Dans un contexte de confiance et de cohésion, il devient possible pour les collaborateurs de poser des questions, d'exprimer en quoi il est important pour eux d'avoir ces informations ou de proposer un autre mode de communication. (cf. Senge et al., 1999, p.277)

4. 4. Formations complémentaires

Toujours dans le but de renforcer l'équipe, de la rendre plus soudée et de minimiser les peurs, donc la résistance au changement, il pourrait être pertinent que certains collaborateurs se voient proposer des formations complémentaires.

Le changement actuellement en cours à la BSR ayant une forte dimension technique, c'est avant tout des cours d'informatique qui seraient utiles, des cours Windows de base, par exemple. Ainsi chacun pourrait expérimenter les nouveaux logiciels et se sentir partenaire du changement. En effet, comme l'affirment Cynthia Scott et Dennis Jaffe: *"Les problèmes surgissent si on ne laisse pas les gens gérer et maîtriser le changement et qu'on ne leur apprend pas les compétences pour savoir apprendre. Pour qu'une entreprise s'adapte au changement, il faut aider ceux qui la composent à évoluer tout au long du processus."* (Scott et Jaffe, 1992, p.18)

De plus, cette incitation à la formation continue serait un signe tangible que cette situation d'équipe à "deux vitesses" est prise en compte. L'engagement d'un nouveau collaborateur en septembre, ayant une grande expérience de la formation en informatique pour adultes, va dans ce sens.

Finalement, des cours d'écoute active et de gestion du changement pourraient soutenir les responsables dans leur démarche d'encadrement et de gestion de l'équipe.

4.5. Stimulation de la motivation des collaborateurs

Comme nous l'avons vu dans la troisième partie de ce travail, il y a un risque que les frustrations des collaborateurs qui se sont fortement impliqués dans le changement, et à qui il tarde de le voir aboutir, et la résistance des autres, se rencontrent dans une inertie contre-productive. Il me semble dès lors utile de travailler sur la motivation de l'équipe.

Au cours du CGDB, Marc Thiébaud a présenté sept conditions de motivation pour un collaborateur : il est motivé s'il est convaincu de l'utilité de ce qu'il fait et s'il y trouve du sens, s'il se sent compétent et quand il sait où il va. Le collaborateur est motivé s'il sait que, même si le but a été décidé ailleurs, la manière dont on va l'atteindre peut être discutée. Il est motivé s'il peut envisager ce que le changement lui apportera de mieux, pas nécessairement en terme d'argent mais de conditions de travail. Il trouve de la motivation dans son travail si on lui laisse, par le biais de la concertation, une marge de manœuvre. Enfin, il est motivé s'il se sent bien au sein de l'équipe.

Garder ces conditions comme toile de fond et s'y référer régulièrement, afin de vérifier si tout a été entrepris pour les remplir le plus possible, serait positif.

4.6. Evènement catalysateur

Comme l'affirment Cynthia Scott et Dennis Jaffe: *"L'une des choses les plus importantes qu'un manager puisse faire pendant le changement, c'est d'aider ses employés à dire "au revoir" - pour qu'ils puissent ensuite dire "bonjour" aux phases d'exploration et d'engagement"*. (Scott et Jaffe, 1992, p.55)

Pour que le collaborateur puisse « faire le deuil » et se faire cette réflexion: "Je vais perdre mais aussi gagner", il lui faut de la reconnaissance pour tout ce qu'il a fait avant. Dans ce but, il pourrait être pertinent d'effectuer un "rituel"¹³ pour exprimer la reconnaissance du passé et un symbole visible de la nature émotionnelle du changement, une sorte de rite de passage dont le but serait de déclencher des: *"Mon Dieu, je n'ai jamais vu les choses aussi clairement auparavant."* (cf. Senge et al., 1999, p.575 -576). Par conséquent, ce pourrait être une manière adéquate d'entretenir la

¹³ Ce terme est à prendre dans le sens d' "événement".

cohésion, voir de stimuler l'équipe. Cynthia Scott et Dennis Jaffe donnent quelques exemples de rituels.¹⁴

Un "rituel" pourrait se faire à la BSR autour des boîtes jaunes et des cassettes. On pourrait envisager un moment où chacun raconte les "meilleurs" mélanges de cassettes au sein d'un livre, c'est-à-dire les plus absurdes, les cassettes qui nous sont revenues le plus abîmé ou les objets les plus incongrus que l'on a retrouvés dans les boîtes (paire de ciseaux, insectes, médicaments, ...).

Afin de laisser une place à l'humour, on pourrait faire un montage à partir des "Best of" de la lecture numérique: bafouillages, éternuements, énervements des lecteurs, que l'on a coupé lors du contrôle. Une telle action exprimerait qu'il y a eu une prise de conscience qu'un changement important a lieu à la BSR et que chaque acteur est capable de prendre de la distance face à son quotidien.

Pour finir, il serait possible de travailler avec le document "Un plan d'action pour réussir".¹⁵

Je suis consciente que les suggestions ci-dessus peuvent paraître incongrues dans la foule des préoccupations politiques, institutionnelles, de même que techniques et matérielles auxquelles il faut faire face pendant cette période de changement. Toutefois, et pour conclure cette quatrième et dernière partie, il me semble qu'un changement plus profond favoriserait la réussite de ce changement technologique, c'est-à-dire un changement de type 2, selon la définition qu'en donne Vincent Lenhardt, soit une mise en œuvre du changement du système lui-même, dans sa structure et les interactions de ses éléments, qui suppose une nouvelle représentation de la réalité. (cf. Lenhardt, 1992, p.110). Les suggestions ci-dessus sont dans cette perspective et donneraient des bases solides à la poursuite du changement actuellement en cours à la BSR.

Mais, bien sûr, comme le dit Philippe Zarifian, à qui j'emprunte la conclusion de son propre ouvrage: "[...] *la lucidité oblige à saisir en permanence les opportunités et les limites des avancées possibles [...], de savoir analyser, au cas par cas, [...] les points précis où il est possible d'agir, et jusqu'où cela l'est. Dans ce domaine, nous ne connaissons aucune recette. Nous ne connaissons que des repères théoriques et une intelligence pratique des situations, une compétence professionnelle et politique à saisir la balle au bond.*" (Zarifian, 1996, p.213)

¹⁴ Voir fiche-outil 4

¹⁵ Voir fiche-outil 5

5. Conclusion

En conclusion, je voudrais parler des effets que ce travail final a eus sur moi.

Avant d'en entreprendre la rédaction, j'étais portée par l'émulation née du CGDB. J'y ai découvert tant de concepts et de bonnes idées que je brûlais de passer mon institution à la loupe de mes récentes découvertes. Je voyais avec impatience tant de choses bénéfiques à lui apporter.

Suite aux vives réactions de rejet qu'une proposition de ma part a suscitées, je me suis sentie mal à l'aise avec mon travail final, en porte-à-faux avec mon institution, prise entre deux mondes qui s'excluaient l'un l'autre: ma formation continue et ma réalité professionnelle. J'ai passé des nuits blanches à me demander comment je pourrai réaliser une analyse qui ne soit pas trop "langue de bois" mais qui n'entraîne pas ma mise au banc de mon institution. Une restitution de ce travail se ferait immanquablement à la BSR...

Comment conjuguer sincérité et loyauté face à mes collègues? C'était une tension mêlée de crainte difficile à gérer.

Ce n'est qu'au cours de la rédaction de ce travail que le lien s'est effectué. En effet, le CGDB nous dote d'outils théoriques efficaces et d'excellentes idées. Nous avons donc la légitimité de les appliquer à notre réalité dans le cadre d'un travail final, si ce n'est celle de décider si quelques-unes de ces suggestions méritent d'être expérimentées.

J'ai ainsi pris confiance en moi en trouvant ma place. Je ne suis pas une décideuse. La responsabilité d'appliquer ou non ces suggestions ne m'appartient pas mais je peux observer, parler de ce que j'ai appris, dans le respect bien sûr des impératifs de la réalité et de l'expérience du passé. Voilà ce qu'est ce travail final: un exercice d'application de concepts théoriques à la réalité.

J'aurai ainsi appris grâce à ce CGDB, entre de multiples autres choses, qu'il faut se méfier de l'"effet séminaire", selon les mots d'un de mes camarades de formation.

La classe est une sorte de laboratoire, où, à l'abri de toute contrainte réelle, l'on peut découvrir et explorer à loisir les concepts et modèles les plus variés ainsi que laisser fleurir les idées les plus originales. Les personnes présentes se sont en effet volontairement mises en situation dynamique d'apprentissage et de remise en question. Poussé par l'impulsion des intervenants et l'émulation du groupe, il est tentant de bondir au chevet de son institution, qui apparaît du coup bien fragile et pâlichonne, bardé de solutions miracles et de propositions en tous genres. Mais, cette institution n'est pas un laboratoire. Elle est bien ancrée dans la réalité et ses contingences de toutes natures. Il faut prendre garde que le remède ne tue pas le patient, ou même l'apprenti sorcier qui souhaitait le lui administrer.

J'ai aussi réalisé que puisque mon institution m'a soutenue dans mon expérience de formation continue, la responsabilité des effets qu'elle a eus sur moi et donc, par ricochet, sur mon institution, est partagée. En effet, comme l'explique Dominique Genelot: "[...]: *on ne peut pas toucher à l'organisation sans se demander quelles compétences nouvelles cela demandera, et réciproquement on ne peut pas développer de nouvelles compétences sans envisager les modifications à apporter à l'organisation pour que ces compétences puissent être effectivement exercées.*" (Genelot, 1992, p. 211).

Si je reste modeste quant à l'application possible des quelques pistes proposées, je crois en la politique des petits pas et suis persuadée que le changement est l'affaire de tous.

Je remercie les lecteurs de mon institution pour leur compréhension ainsi que Mme Monbaron pour son travail déterminant.

Bibliographie

- Alter, Norbert (1998): Organisation et innovation. Une rencontre conflictuelle. Sciences humaines. Hors série no 20, pp. 56-59
- Alter, Norbert (1998): Quelques principes de l'analyse sociologique de l'innovation. Education permanente, no 134, pp. 21-34
- Bareil, Céline et Savoie, André (1999): Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. Gestion, vol. 24., no 3, pp. 86-94
- Bartoli, Annie et Hermel, Philippe (1986): Piloter l'entreprise en mutation. Paris, les Ed. d'Organisation
- Cros, Françoise (2002): L'innovation en éducation et en formation: topiques et enjeux. Dans Norbert Alter (dir.): Les logiques de l'innovation. Approches pluridisciplinaires. Paris. La découverte, pp. 213-240
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977): L'acteur et le système. Paris, Seuil, Points
- Génelot, Dominique (1992): Manager dans la complexité. Paris, INSEP Editions
- Kaddouri, Mokhtar (1998): Quelques attitudes face à l'innovation institutionnalisée. Education permanente, no 134, pp. 99-112
- Lenhardt, Vincent (1992): Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du team-building. Paris, INSEP Editions
- Sainsaulieu, Renaud (1996) : L'identité et les relations au travail. Education permanente, no 128/3, pp. 187-206
- Sainsaulieu, Renaud (1998) : La construction des identités au travail. Sciences humaines, hors série no 2, pp. 40-43
- Scott, Cynthia et Jaffe, Dennis (1992): Maîtrisez les changements dans l'entreprise. Noisel: les Presses du Management
- Senge, Peter et al. (1999): La danse du changement. Paris, First
- Thiébaud, Marc (2005): Elaborer un changement. Outils pour faciliter un changement organisationnel. Support de cours Module 3, Certificat en gestion de documentation et de bibliothèque, Fribourg
- Zarifian, Philippe (1996) : Travail et communication. Paris : PUF. Coll. Sociologie d'aujourd'hui

Annexes

Fiche-outil 1 : Exercices sur les valeurs du travail, Scott et Jaffe, 1992, p.72

Fiche-outil 2 : Le cheval au galop, 1992, pp.91-92

Fiche-outil 3 : Comment redéfinir un emploi?, Scott et Jaffe, 1992, pp.67-68

Fiche-outil 4 : Comment traiter la résistance?, Scott et Jaffe, 1992, p.56

Fiche-outil 5 : Un plan d'action pour réussir, Scott et Jaffe, 1992, pp.76-78

EXERCICE SUR LES VALEURS DU TRAVAIL

Une **valeur** est un principe ou un niveau que vous considérez comme une référence et que vous utilisez pour vivre ou pour travailler. Les valeurs suivantes sont courantes dans le monde professionnel. Qu'est-ce qui est important pour chacun des membres de votre équipe ? Faites des copies de ce formulaire et invitez les membres de votre équipe de travail à remplir individuellement cet exercice.

	<i>Le moins important</i>		<i>Le plus important</i>		
Sécurité — Pas de soucis, sécurité, certitude, prévision	1	2	3	4	5
Statut — Comment vous apparaissez aux yeux des autres	1	2	3	4	5
Compensation — Salaire ou rémunération	1	2	3	4	5
Avancement — Amélioration, progrès	1	2	3	4	5
Affiliation — Être accepté et apprécié par les collègues	1	2	3	4	5
Reconnaissance — Être remarqué pour un effort individuel ou collectif	1	2	3	4	5
Autorité — Avoir le pouvoir de diriger les événements	1	2	3	4	5
Accomplissement — Maîtrise de la tâche, du projet ou des compétences pour faire un travail	1	2	3	4	5
Indépendance — Libéré du contrôle des autres	1	2	3	4	5
Altruisme — Soucieux du bien-être des autres.	1	2	3	4	5
Créativité — Trouver de nouveaux moyens de faire les choses, être novateur	1	2	3	4	5
Stimulation intellectuelle — Pensée critique, nouvelles idées	1	2	3	4	5
Esthétisme — Désir de beauté dans le travail et dans l'environnement	1	2	3	4	5
Autres valeurs importantes pour votre groupe					
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

Après que chaque membre a clarifié ses valeurs personnelles, entraînez votre équipe dans une discussion sur des valeurs partagées par tout le monde et tentez de dégager les valeurs privilégiées par votre groupe.

Les principales valeurs de notre groupe de travail comprennent :

Dans le chapitre précédent nous avons déjà vu la définition de la notion de sens et nous avons parlé du sens personnel (existentiel, spirituel et confessionnel), managérial et entrepreneurial. Nous avons tenté de montrer en quoi elle était centrale pour les thèmes du leadership, du développement de l'autonomie et du changement.

Dans le présent chapitre nous souhaitons montrer quelques aspects de la problématique du sens qu'il nous paraît utile de comprendre si l'on veut, encore une fois, en gérer la complexité, accéder à la notion de consensus en vue d'une mobilisation des responsables concernés autour d'une vision stratégique partagée.

■ 1 La notion de sens passe obligatoirement par la perception individuelle



Schéma 29

Commentaires de l'image n° 29 : à première vue vous percevez des taches noires séparées sur la partie blanche de la feuille ; et dans un premier temps il est probable que vous ne perceviez pas à quelle image globale ces morceaux appartiennent. Je vous invite à prendre quelques instants d'attention pour « découvrir » cette image globale. Si vous avez trouvé vous pouvez tourner la page et vérifier que votre découverte était juste. Si vous ne trouvez pas, ne tournez pas la page trop tôt et prenez conscience :

- de ce que vous « regardez » et vous ne « voyez » pas, et de la frustration qui accompagne cette prise de conscience.
- que la situation dans laquelle vous vous trouvez à présent est assez comparable au vécu du membre d'une équipe qui ne perçoit pas la vision que lui présente le dirigeant de l'équipe qui, lui, possède la « vision ».

- j'imagine que vous avez déjà vécu ce type de situation et je vous invite à prendre conscience des deux frustrations symétriques : celle du dirigeant ou du membre de l'équipe qui « voit » et ne peut plus imaginer que l'autre ne « voit » pas, et celle du membre de l'équipe qui ne « voit » pas et qui n'a pas accès au sens. Tant que les uns et les autres n'ont pas partagé cette vision, tous les commentaires et tous les compromis qu'ils peuvent faire, un peu comme dans le cas de l'image de Boring, ne peuvent pas remplacer la qualité de relation et de coopération que permet le « ralliement » autour d'une « vision partagée ». Vous vivez en mini-situation le « drame » que vivent la plupart des membres des équipes opérationnelles ou des membres d'une entreprise qui la plupart du temps n'ont que des perceptions fragmentaires de cette vision.



Schéma 30

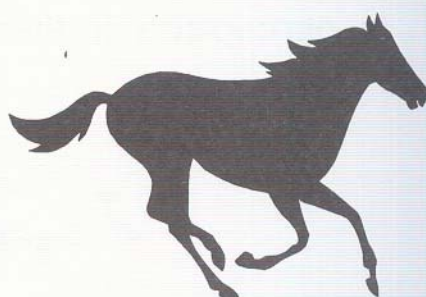


Schéma 30 bis

Sur les schémas ci-dessus vous avez ces fragments intégrés dans l'image globale (la vision) et je vous invite, après l'avoir vue, à revenir sur la page 91.

Ça y est, cette fois, en regardant les fragments de cette page 91, vous reconstituez le sens qui est entre les morceaux. Vous voyez dans cette image que son sens se trouve entre les fragments. Ce petit exercice se veut une métaphore modeste mais significative du processus que nous avons tous à parcourir pour accéder au sens de notre action ou de notre vie. Nous avons dans tous les cas à construire une cohérence personnelle à partir d'éléments fragmentés constitutifs de notre vie, et lorsqu'il s'agit d'une œuvre collective ce travail sera d'autant plus compliqué que cette construction doit être faite en interaction avec d'autres, et d'autant plus que chacun n'a qu'un angle de vision irréductible par rapport à la vision globale.

COMMENT REDÉFINIR UN EMPLOI ?

Utilisez les étapes suivantes pour enrichir un emploi lors de sa redéfinition pendant un changement.

Analysez comment ce travail est actuellement accompli :

1. Procédures

2. Outils/Techniques/Compétences nécessaires

3. Étendue de l'autorité. Qui supervise ? Quelle est son autorité ?

4. Calendrier pour terminer ce travail

5. Relations interpersonnelles — Avec qui l'employé est-il en relation pour faire ce travail ?

6. Tout autre facteur essentiel

COMMENT REDÉFINIR UN EMPLOI ? (Suite)

Examinez les renseignements que vous avez rassemblés page 67 et repensez à chaque emploi en utilisant les principes suivants :

1. Quelle est la mission/direction/signification générale de cet emploi ? Le travail est-il global, et non pas morcelé ?

2. Comment pouvez-vous faire savoir à ce salarié que son travail apporte une part significative à l'ensemble ? Quels sont les signes de la responsabilité individuelle ?

3. Comment le salarié peut-il participer à la planification du travail qui doit être accompli ?

COMMENT TRAITER LA RÉSISTANCE ? (Suite)

Exemples

- Lorsqu'elle quitta un vieil immeuble délabré pour s'installer dans des locaux flambant neuf à l'autre bout de la ville, une agence découpa un morceau de la vieille moquette (symbole du passé) pour l'emporter dans ses nouveaux bureaux et la recouvrit de souvenirs provenant des anciens locaux.
- Pendant une fusion, les employés construisirent une "capsule in memoriam" et l'enterrèrent avec de vieux rapports, classeurs, etc. — Tout en jetant la terre dessus, ils se racontèrent des histoires sur le passé.

De tels événements sont spontanés. Souvent, la direction commet l'erreur de les juger enfantins ou superflus. Lorsque les gens n'ont pas l'occasion d'exprimer leur chagrin, ils prennent plus lentement le chemin de l'avenir. A long terme, cela freine la productivité et prolonge la résistance.

Dire "au revoir" est particulièrement important pour les gens qu'on laisse derrière dans le cas de réorganisation, de fusion ou de rachat. Les "survivants" se sentent souvent coupables, amères, méfiants et dépressifs. Ceux qui restent derrière ont aussi besoin de dire au revoir aux gens qui doivent s'en aller.

Pensez au changement que vous êtes en train de vivre. De quelle sorte d'événements pourriez-vous être l'initiateur pour aider vos employés à dire au revoir de façon positive ?

UN PLAN D'ACTION POUR RÉUSSIR

Il est temps maintenant de rassembler tout ce que vous avez appris et d'établir un **Plan d'Action** pour répondre aux changements dans votre entreprise. Prenez votre temps pour répondre aux questions ci-dessous, qui concernent les changements auxquels vous êtes confrontés.

1. Décrivez le changement aussi complètement que possible. Précisez quel sera son impact sur votre personnel, votre service, l'entreprise. Notez les "facteurs humains" qui seront affectés par le changement.

2. Quelle est votre vision du meilleur résultat possible ?

3. Quels sont les points forts de votre groupe/service pour entreprendre ce changement ?

4. Quels sont les obstacles que le changement va dresser devant vous pour vous empêcher d'atteindre votre but ?

UN PLAN D'ACTION POUR RÉUSSIR (Suite)

5. Établissez la marche à suivre pour :

Communiquer _____

Traiter la résistance _____

Impliquer le personnel _____

Diriger en tant que leader _____

6. Quel est votre calendrier pour procéder à ce changement ?

Maintenant _____

_____ Fin

7. Quelles sont les nouvelles compétences, connaissances et attitudes nécessaires à ce changement ?

Compétences _____

Connaissances _____

Attitudes _____

UN PLAN D'ACTION POUR RÉUSSIR (Suite)

8. Comment allez-vous saluer, accueillir et célébrer ce changement ?

9. Comment allez-vous créer des motivations pour aller vers le changement ?

10. Comment allez-vous vous récompenser pour avoir été le leader de ce changement ?
