

La gestion du changement organisationnel

Première partie **Changer dans la turbulence**



IMAGE BANK

Cet article est le premier d'une série portant sur les problèmes de gestion du changement dans les organisations. Chaque article traitera d'un type de problème, et proposera des mesures pour y faire face. Ce premier article examine le contexte général dans lequel les organisations contemporaines doivent manœuvrer et tente d'expliquer les conditions nouvelles qui semblent rendre le changement plus difficile à vivre et à piloter depuis une quinzaine d'années.

PAR PIERRE COLLERETTE,
ROBERT SCHNEIDER ET
PAUL LEGRIS

C'est devenu un cliché de dire que les dernières années ont été caractérisées par beaucoup de changements dans les organisations. Dans les séances de perfectionnement de cadres ou dans les mandats de consultation que nous avons menés au cours des dernières années, nous avons souvent entendu des gens se plaindre qu'il y a trop de changements, que l'on va trop vite, que l'on chambarde tout sans égard aux pratiques établies, que ça va dans toutes les directions, que les orientations font défaut, que les dirigeants ont perdu la maîtrise des changements qu'ils ont enclenchés. Autant de commentaires qui témoignent d'un mécontentement parfois profond, même dans des organisations reconnues jadis pour être dynamiques et novatrices.

Au travers de cette agitation, il faut reconnaître que si certaines entreprises réussissent à bien se tirer d'affaires, un

bon nombre ont connu des difficultés importantes.

Qu'est-ce qui se passe? Y a-t-il vraiment tant de changements? Le rythme des changements est-il à ce point débridé? Si on comparait la dernière décennie aux années 1960, aux années 1970, et même au début des années 1980, qu'est-ce que l'on en conclurait? Probablement que ces périodes aussi ont été caractérisées par de nombreux changements, à des cadences parfois élevées. Qu'y a-t-il donc de si différent maintenant pour qu'il y ait autant de grogne?

À notre avis, les forces qui induisent les changements actuels présentent des caractéristiques profondément différentes de celles qui ont dominé au cours des décennies précédentes, et cela a pour effet d'en dérouter plusieurs.

La maîtrise du changement

Dans un article sur la transformation des organisations, Alain Rondeau (1999) propose un tableau des transformations majeures qui affectent présentement les organisations. Comme on peut le voir dans le tableau suivant, ces transformations sont toutes associées à des pressions externes. Ainsi, on est passé d'une situation où l'on pouvait maîtriser l'avenir en se concentrant sur les forces internes (conseil d'administration, direction, employés, syndicats), à une situation où il faut désormais composer avec de nombreuses pressions externes (lois nouvelles, concurrence éclatée à la grandeur de la planète, groupes de pression nationaux et internationaux, innovation technologique accélérée, frontières éclatées, etc.).

Diverses sources de transformations majeures de l'environnement organisationnel

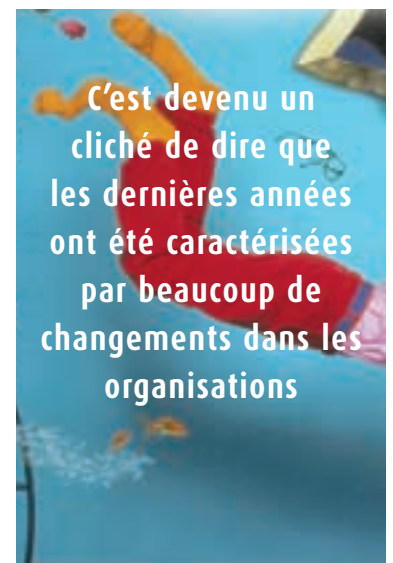
(extrait de Alain Rondeau, 1999)

<p>Sources de nature économique</p> <ul style="list-style-type: none"> - mondialisation des économies - accroissement de la concurrence - évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir 	<p>Sources de nature technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - NTIC - échanges de données (EDI., etc.) - systèmes de gestion intégrés - ERP (ex.: SAP, PeopleSoft, etc.) - gestion du savoir (knowledge-based organizations, etc.)
<p>Sources de nature politique</p> <ul style="list-style-type: none"> - déréglementation des marchés - précarité des structures de contrôle 	<p>Sources de nature sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - diversification de la main d'œuvre - déclin des traditions et de la hiérarchie - croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Dans une large mesure, les pressions au changement au cours des décennies précédentes étaient internes: les membres de l'organisation, travailleurs comme cadres, voyaient des choses qui pouvaient être améliorées, et proposaient des mesures pour y parvenir. Ou encore, l'entreprise répondait à un accroissement de la demande de service ou encore à l'apparition de nouvelles demandes de services. Dans un cas comme dans l'autre, le résultat

était le même, à savoir du développement, autorisé par une perspective de prospérité. Les membres des organisations avaient alors le sentiment d'être en maîtrise de la situation, ou tout au moins n'avaient pas l'impression d'être à la remorque des pressions externes.

En simplifiant un peu, on peut dire que deux caractéristiques ont marqué les changements que nous avons connus dans la société occidentale entre les années 1950 et 1985 : *la continuité* dans les pratiques organisationnelles, et *l'amélioration* des conditions des travailleurs. En effet, les changements s'inscrivaient souvent dans une logique consistant à faire plus et mieux de ce que l'on faisait déjà. En outre, plusieurs de ces changements constituaient ou bien une amélioration dans le sort des travailleurs, ou bien une addition dans l'offre de services à la clientèle, quand ce n'était pas les deux. Bref, on ajoutait à ce qui existait, ou on l'enrichissait.



Une turbulence accrue

Avec les années 1990, les enjeux ont changé de façon profonde. Les pressions au changement se sont graduellement déplacées vers l'externe, avec la conséquence que les membres des organisations ont en quelque sorte perdu la maîtrise du changement; une évolution douloureuse qui n'avait pas été prévue, ni souhaitée.

La situation économique en général s'est tantôt détériorée, tantôt déstabilisée, tantôt les deux, et la plupart des états et des entreprises ont pris des mesures pour réduire leurs dépenses et accroître leur productivité. Il en est résulté un grand nombre de changements, qui souvent ont été ressentis, à juste titre, comme des contraintes et même des épreuves. En effet, on a demandé aux gens de faire la même chose avec moins de ressources, ou même dans bon nombre de cas, de *faire plus avec moins*.

Dans cette quête d'efficacité, les organisations se sont mises à la recherche de procédés divers pour réduire les coûts, tout en améliorant la qualité. On a ainsi demandé aux gens de se montrer créateurs, ouverts au changement, et d'être partenaires d'expériences diverses pour relever ces défis nouveaux. Mais en introduisant des modes de fonctionnement qui n'étaient pas issus des pratiques antérieures, on demandait aux gens de changer dans *la discontinuité*, contrairement à ce qu'ils avaient connu auparavant. En outre, dans plusieurs cas ces changements n'allaient pas améliorer le sort des travailleurs, mais plutôt créer des conditions plus contraignantes. Bref, les pertes allaient s'ajouter à la discontinuité.

C'est sans doute là une des explications au mécontentement qui s'est répandu durant la dernière décennie. À moins d'être masochiste ou d'avoir un tempérament particulièrement aventurier, ces conditions vont naturellement irriter l'être humain moyen, surtout si elles tendent à se perpétuer.

Mais ce n'est pas suffisant pour comprendre le contexte actuel. À ces défis s'ajoutent les nouvelles technologies, de même que les progrès naturels dans les pratiques professionnelles qui obligent à une remise à jour constante, ce qui n'est pas pour alléger le fardeau.

Devant une telle situation, plusieurs vont réclamer des dirigeants qu'ils maîtrisent les turbulences afin de faciliter la vie aux personnes affectées par les changements. Une telle revendication est cependant hors propos. Elle suppose

que les décideurs organisationnels sont capables de maîtriser la tourmente. Et c'est là un autre trait distinctif de l'époque que nous traversons. Plusieurs des *pressions au changement* proviennent tout simplement de *l'extérieur* des organisations elles-mêmes.

On peut bien sûr recourir à des formules fracassantes et prétendre par exemple que c'est la faute à la mondialisation, mais cela n'augmente pas vraiment notre emprise sur les problèmes à l'échelle de l'organisation. Nous pensons qu'il faut être plus nuancé, et constater que ces pressions au changement sont en émergence depuis plusieurs décennies, et sont associées à plusieurs phénomènes à la grandeur de la planète. Qu'il s'agisse du prix du pétrole, des innovations en matière de communication et de télécommunication, de l'élargissement de l'accès au savoir, de la démocratisation des institutions, du vieillissement des populations, de l'écart grandissant entre les pays développés et ceux moins développés, quelle que soit leur source, ce sont toutes des pressions externes avec lesquelles les organisations sont aux prises, et qui les forcent à réagir tantôt

pour survivre, tantôt pour suivre la cadence, tantôt pour tenter d'influencer le cours des choses.

En d'autres termes, les organisations actuelles naviguent dans un

contexte où *la turbulence est régulière et parfois forte*. Par analogie, pensons à l'équipage d'un avion traversant une tempête forte, imprévue, et qui semble sans fin. Des accalmies laissent espérer le retour à un mode normal, mais elles sont suivies d'une recrudescence de la turbulence. Et dans le contexte planétaire actuel, bien malins ceux qui pourraient prédire quand cette période de turbulence prendra fin!

Demanderait-on au pilote de cet avion volant dans ces conditions, de «maîtriser» la tempête? On lui demanderait plutôt de prendre les mesures pour réussir à traverser cet épisode difficile; non seulement on comprendrait qu'il lui soit impossible de maintenir le confort habituel dans la cabine, mais en outre on lui pardonnerait volontiers un



Les forces qui induisent les changements actuels présentent des caractéristiques profondément différentes de celles qui ont dominé au cours des décennies précédentes

Avec les années 1990, les pressions au changement se sont graduellement déplacées vers l'externe

About the authors



Pierre Colletterte est professeur et chercheur en gestion à l'Université du Québec à Hull (Canada). Il a publié des ouvrages

dans les domaines du changement organisationnel et des structures de gestion. En plus de ses activités académiques, il a occupé des fonctions de direction, et est intervenu comme consultant dans de nombreux projets au Canada et en Europe.

Département des sciences administratives.
Université du Québec à Hull, Hull (Québec),
Canada J8X 3X7.
pierre.colletterte@uqah.quebec.ca



Robert Schneider dirige sa propre firme de conseil, le Centre de recherche et d'intervention en gestion (CRIG).

Il intervient depuis plus de 25 ans comme conseiller en gestion sur des enjeux de planification, de changement et d'organisation stratégiques. Il est aussi professeur associé à l'École nationale d'administration publique du Québec, et a publié des ouvrages sur les organisations.

Centre de recherche et d'intervention en gestion (CRIG)
crig.schneider@sympatico.ca



Paul Legris est spécialisé en informatique et en administration publique. Il a accumulé plus de 20 ans d'expérience dans des

fonctions de gestion dans le secteur des technologies de l'information et l'administration en général. Il s'intéresse plus spécialement à l'intégration des technologies dans les processus d'affaires des entreprises, et poursuit des recherches dans le domaine.

Université du Québec à Hull, Bureau du recteur, Hull (Québec), Canada J8X 3X7.
paul.legris@uqah.quebec.ca

certain nombre de secousses. Dans nos organisations, les dirigeants se retrouvent parfois dans la même situation que le pilote, à cette différence près que les gens sont beaucoup plus sévères à leur endroit.

Comprenons bien: il ne s'agit pas ici d'excuser l'incompétence ou de cautionner des gestes malveillants ou irréfléchis. Nous voulons plutôt attirer l'attention sur le fait qu'une partie des pressions auxquelles les organisations doivent réagir, échappent à l'emprise de leurs dirigeants. Les blâmer de ne pas maîtriser la situation, c'est se tromper de cible, et l'effet le plus négatif est de nous empêcher de comprendre ce qui se passe, et d'adopter l'état d'esprit requis pour traverser cette période chaotique.

Nous pensons sincèrement que nous traversons une période de grande turbulence, éprouvante à plusieurs égards, dont on ne connaît malheureusement pas l'issue. En fait, selon nous, c'est le signe que nous traversons une véritable *période de mutation*.

Quatre phénomènes nouveaux

Les périodes de mutation sont caractérisées par divers phénomènes qui leur sont propres. Dans le contexte actuel, au-delà du fait que plusieurs changements soient dictés par des pressions externes, nous avons relevé quatre phénomènes qui ont une incidence particulièrement importante sur la gestion des entreprises et sur la façon d'aborder les changements organisationnels: la rupture, l'éclatement, la simultanéité, la récurrence.

La rupture. Les pressions externes s'exercent parfois dans des directions qui exigent de rompre avec le passé. Il ne suffit pas de faire mieux ce que l'on fait déjà; il faut aussi faire des choses différentes, avec des méthodes différentes, qui trouvent peu de référence dans le passé. Dans des entreprises matures, ou dans des secteurs d'activité où des traditions se sont installées, une telle rupture s'avère souvent déchirante, et on n'a pas toujours le dynamisme nécessaire pour se lancer vers l'inconnu.



Les organisations
actuelles naviguent
dans un contexte où
la turbulence est
régulière
et parfois forte

L'éclatement. Où va-t-on? On se trouve face à des perspectives non seulement imprécises, mais qui semblent pointer vers des directions différentes. Il n'y a pas de voie simple ou évidente; l'horizon semble éclaté en multiples options qui paraissent inconciliables, et qui rendent les décisions à la fois difficiles, risquées et angoissantes. La *Harvard Business Review* présentait dans son numéro d'avril 2001 une revue des approches proposées par des experts du changement organisationnel dans ses numéros de 2000-2001.

L'un préconise une approche à petits pas (Eric Abrahamson), un autre propose une approche de type «révolution» (Gary Hamel), un autre invite à la prudence face à la «mode» du changement (Peter Brabeck), un autre met en garde contre des changements qui dépasseraient la capacité d'absorption

de l'entreprise (Clayton Christensen). Toutes les options sont là, en même temps, et difficilement conciliables. Et dans les faits, il faut parfois faire co-exister divers types de gestion, divers rythmes de changement, diverses orientations de changement, ce qui alimente cette tendance à l'éclatement.

Une partie des pressions auxquelles les organisations doivent réagir, échappent à l'emprise de leurs dirigeants

La simultanété. Chaque effort de changement entraîne une surcharge de travail

pour les membres de l'organisation, ainsi qu'un stress mental pour trouver les solutions adaptées. Par exemple, un des auteurs a été engagé dans la préparation d'une fusion de six administrations municipales. Pour en arriver à créer une nouvelle ville adaptée aux défis des années à venir, les fonctionnaires des anciennes villes ont été invités à collaborer activement à la création de la nouvelle administration municipale. Ceux-ci se sont alors retrouvés dans la situation particulièrement difficile de devoir maintenir un niveau de service élevé à l'intérieur des villes existantes, tout en consacrant des heures nombreuses à la définition de pratiques novatrices pour la nouvelle ville, et à la préparation des divers outils nécessaires à son bon fonctionnement.

Le nouveau et l'ancien co-existent, et créent une pression importante sur les acteurs. Dans certains cas, c'est pire car c'est trois ou quatre changements qu'il faut introduire de façon simultanée. Lorsque l'on est sollicité simultanément par plusieurs pressions au changement, on frise la crise.

Avec l'accumulation des pressions s'exerçant de façon simultanée, mais n'allant pas toutes dans la même direction (certaines sont contradictoires), on perd le sens de chaque changement, et s'installe alors une impression de chaos, assortie du sentiment de manquer de temps pour bien faire les choses. On est réduit à aller au plus pressant, avec des solutions imparfaites, et dont la mise en œuvre laisse un goût amer, faute d'avoir été bien préparée, ou faute de temps pour aplanir les effets non désirés.



IMAGE BANK

Bibliographie

Collerette, P.; Schneider, R.
Le pilotage du changement.
Québec, Presses de l'Université
du Québec, 1996.

BPR Online Learning Center,
*Best Practices in Managing
Change Report.*
www.prosci.com.

Rondeau, Alain, «Transformer
l'organisation; comprendre les
forces qui façonnent l'organisa-
tion et le travail», dans *Gestion:
Revue internationale de gestion*,
Automne 1999, vol. 24, N° 3.

Schneider, R.; Collerette, P.,
«Les modèles organisationnels
en mutation», dans
*Changement planifié et dévelop-
pement des organisations*,
Tessier, R.; Tellier, Y., Québec,
Presses de l'Université du Québec,
1990, Tome 2.

Strebel, Paul,
«Why Do Employees Resist to
Change?»
Harvard Business Review,
Mai-Juin 1996, pp.86-92.

La récurrence. «Ouf, voilà; mainte-
nant c'est terminé avec ces nouveautés!
On peut désormais se détendre un
peu...». Eh bien hélas non; demain ce
sera à refaire! En effet, il ne s'agit plus
de s'ajuster à une situation clairement
identifiable, mais bien de procéder à
des changements successifs pour rester
en phase avec le flux continu des pres-
sions. Parfois on doit même changer
des choses que l'on n'a pas eu le temps
d'intégrer complètement. C'est un peu
comme naviguer dans une tempête; il
faut corriger la trajectoire d'un obsta-
cle à l'autre, avec le sentiment que l'on
doit sans cesse recommencer. On assiste
à une sorte de jeu d'ajustements suc-
cessifs face à des pressions qui elles-
mêmes évoluent continuellement, de
sorte que c'est toujours à recommen-
cer.

Une expérience difficile

Ces quatre phénomènes contrastent
avec les conditions nettement plus
favorables des décennies précédentes,
et elles rendent l'expérience du change-
ment certainement plus difficile, tant
pour les travailleurs que pour les diri-
geants.

Les périodes de changement dans
une organisation se traduisent naturel-
lement par un désordre accru, et indui-
sent habituellement trois réactions
assez classiques : un accroissement de
fatigue chez les personnes concernées,
une période de flou, de confusion où les
repères font défaut, et un sentiment
plus ou moins prononcé d'incompé-
tence. Dans le contexte actuel de turbu-
lence, ces effets sont amplifiés, et rendent
l'équilibre organisationnel encore plus
fragile, sans parler de l'équilibre phy-
sique et psychologique des personnes
affectées.

Sommes-nous trop sombres? Peut-
être. Mais dans l'ensemble ce constat
correspond à la situation de bon nom-
bre d'organisations occidentales, petites,
moyennes et grosses que nous avons
côtoyées depuis plusieurs années. Si
certains reconnaissent là leur réalité,
qu'ils soient rassurés; il ne s'agit pas
d'un mauvais tour de leur cerveau, et
ils ne sont pas seuls dans cette aventu-
re.

Il faut bien dire par ailleurs qu'un
certain nombre d'organisations ont la
chance d'être moins soumises aux pres-
sions financières actuelles, et connais-
sent même un développement réel. Il
n'en reste pas moins que la trame de
fond, c'est-à-dire une turbulence rela-
tive, aux soubresauts difficilement pré-
visibles, se vérifie là aussi, et que ces
entreprises font face à des défis sembla-
bles d'ajustement continu, mais à des
degrés plus faibles (et tant mieux pour
elles!).

Comment réagir?

Ce type de situation est nouveau
dans l'histoire contemporaine des orga-
nisations, et il demeure difficile de cer-
ner les actions, les approches, les dispo-
sitions mentales et les compétences qui
sont requises pour bien se tirer d'affai-
res. On doit presque improviser sur un
thème nouveau, et pour cela il faut



Chaque effort
de changement
entraîne une surcharge
de travail pour les
membres de
l'organisation

s'inspirer de gens ayant connu des situations comparables.

En plus de nous inspirer de pratiques en vigueur dans des milieux où l'on doit composer régulièrement avec la tourmente (salles d'urgence d'hôpitaux, services d'incendie, services policiers), notre propre expérience nous a amenés à dégager quelques règles pour réussir à naviguer avec une certaine efficacité dans les zones de turbulence.

Une de ces règles consiste à faire un monitoring constant de l'évolution des choses, tant à l'externe qu'à l'interne, pour ajuster le fonctionnement en conséquence; entre autres, il est particulièrement important d'informer régulièrement les gens des pressions qui s'exercent sur l'organisation, de réviser régulièrement les priorités et d'en informer constamment le personnel par des communications directes et fréquentes.

Nos recherches suggèrent qu'un contact soutenu entre les dirigeants et le personnel constitue un moyen efficace de réduire les effets négatifs de la turbulence; ils facilitent l'ajustement mutuel à la grandeur de l'organisation. En d'autres termes, une partie de la solution n'est pas de nature technique; elle réside dans une intensification des mécanismes de communication en temps réel. Curieusement d'ailleurs, c'est ce que les gestionnaires réclament des niveaux supérieurs, mais qu'ils tendent à ne pas faire avec leur propre personnel.

D'une certaine façon, c'est un enjeu de crédibilité de l'équipe de gestion qui est en cause. Dans la tourmente, sa crédibilité est mise à rude épreuve et il faut la renouveler sans cesse. Comme nous le verrons dans un prochain article sur la communication, le fait d'explicitier ouvertement et régulièrement ses choix (orientations, décisions, priorités) est de nature à protéger une crédibilité qui sera précieuse pour maintenir la mobilisation des membres de l'organisation.

Une autre règle consiste à avoir une approche de gestion qui s'adresse à

deux niveaux de réalité en même temps: la fragilité de l'organisation dans son ensemble, et les problèmes induits par chacun des changements en cours. Au niveau de la fragilité globale de l'organisation, les gestionnaires doivent être très rigoureux dans le processus décisionnel et dans le suivi des décisions, tout en s'efforçant de communiquer la perspective globale, car ils sont *les seuls* à avoir cette vue d'ensemble et à pouvoir la diffuser. Ne pas le faire, c'est permettre aux leaders informels de le faire,

avec les risques que cela comporte.

Au niveau de chacun des changements en cours, il faut une gestion très méthodique, à un niveau supérieur dans l'organisation, avec un suivi constant. Une étude de Prosci (www.prosci.com, 1999) suggère que parmi les causes d'échec à de nombreux changements, les deux suivantes sont fréquentes: déléguer le changement à des niveaux hiérarchiques inférieurs, et une haute direction qui se désintéresse trop rapidement des changements. Ces résultats confirment notre expérience.

La pratique nous dicte une règle plus générale qui transcende les actions spécifiques: adopter un état d'esprit de type «organique ou adaptatif», où l'on prend pour acquis que l'instabilité est une condition *normale*, faisant appel à des modes de fonctionnement particuliers: décisions rapides, révision fréquente des décisions et des priorités, ajustements fréquents, planification liée à l'action, échange constant d'information, style de décision affirmatif, décideurs rapprochés des opérations, etc. C'est un style de gestion qui se rapproche de la gestion de crise, avec ceci de particulier que les dirigeants doivent fonder leurs actions sur la qualité de l'information et sur la proximité avec les opérations, plutôt que sur leur statut d'autorité.

En effet, ils doivent mettre à contribution les personnes qui peuvent avoir une valeur ajoutée dans la recherche de solutions, et s'assurer de maintenir la complicité de l'ensemble des membres de l'organisation. Il faut donc des

Une partie de la solution n'est pas de nature technique; elle réside dans une intensification des mécanismes de communication en temps réel

il est particulièrement important d'informer régulièrement les gens des pressions qui s'exercent sur l'organisation



leaders qui savent associer les acteurs à l'analyse des problèmes et à la recherche des solutions, sans s'encombrer de mécanismes lourds ou bureaucratiques.

Il faut aussi des leaders qui font l'effort d'expliquer aux gens les solutions qu'ils retiennent, tout en ayant l'audace d'évoquer ouvertement les risques d'erreur élevés, et en conséquence la nécessité d'expérimenter, d'aller à tâtons, de procéder par essai et erreur! Cela suppose des gestionnaires capables de faire preuve d'imagination, de s'adapter rapidement, de se remettre en question, de prendre des décisions et aussi de changer leurs décisions.

En outre, l'équipe dirigeante doit disséminer et cultiver cette disposition mentale à la grandeur de l'organisation afin que tous soient partenaires d'une action concertée et harmonieuse. Paul Strebel (1996), à l'aide de quelques exemples, suggère qu'il s'agit d'une sorte de contrat social que doivent partager les acteurs de l'organisation, sinon une rupture se crée entre les dirigeants et le personnel.

Mais attention, car l'expérience des dernières années indique que si ces dispositions «adaptatives» permettent d'effectivement mieux composer avec les exigences du changement en contexte de turbulence, des signes *d'usure prématurée* peuvent apparaître autant chez les dirigeants qu'au sein du personnel. Cette usure prématurée se traduit par de la fatigue chronique, une baisse de la créativité ou une chute d'enthousiasme.

Il s'agit d'une sorte de contrat social que doivent partager les acteurs de l'organisation, sinon une rupture se crée entre les dirigeants et le personnel



Que faire alors? Une partie de la réponse appartient certainement aux dirigeants qui doivent faire un effort pour distinguer l'essentiel de l'accessoire. Cela fait, ils se doivent de bien démarquer les priorités, de bien les communiquer, et de piloter avec rigueur les actions qui en découlent. Sans doute faut-il aussi s'efforcer de

IMAGE BANK



profiter des périodes d'accalmie pour permettre aux gens de refaire le plein d'énergie, plutôt que de les engager dans des changements additionnels inspirés davantage par la mode du moment que par les exigences de la réalité.

Il faut des leaders qui savent associer les acteurs à l'analyse des problèmes et à la recherche des solutions

Dans les articles suivants, nous reviendrons sur divers aspects spécifiques de la conduite du changement, et nous proposerons des mesures concrètes pour chacun. ■