

4. Gestion du changement

4.1 Introduction générale sur la gestion du changement et ses relations avec la gestion stratégique

Les modifications rapides de l'environnement de la douane survenues à l'échelon mondial, et les nouvelles exigences que font peser ces modifications sur l'ensemble des administrations des douanes invitent à concevoir au mieux les investissements en matière de renforcement des capacités. Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée à la gestion stratégique, ces investissements devraient être intégraux par nature et découler d'une stratégie mise à jour, couvrant et impliquant l'ensemble des personnes, des éléments et des niveaux de l'administration concernés. Cette approche spécifique est également appelée approche exhaustive. L'approche exhaustive vise à donner un tableau complet de la manière dont s'effectuera le processus de changement dans toute l'organisation et dans chacune de ses parties. Ces informations doivent être disponibles non seulement avant la mise en œuvre du processus de changement mais aussi tout au long de ce processus.

La nécessité d'une approche exhaustive dans le processus de gestion du changement est une conséquence de la diversité des changements que connaissent les administrations de douanes du monde entier. Les changements requis ont non seulement des effets considérables sur les processus de la douane ainsi que sur les produits et services, mais ils affectent en outre les relations de travail que la douane entretient avec son environnement. On peut ainsi considérer que les changements à venir engagent l'identité et la culture d'organisation de la douane.

L'utilisation des concepts du jeu d'outils destinés à la gestion stratégique permet de mettre à jour les différentes parties concernées et autres facteurs ayant une influence pour votre administration des douanes. Avec ces informations, accompagnées de celles contenues dans le rapport de diagnostic de l'OMD, la stratégie peut être mise à jour. En outre, le modèle des 7-5 ou le cadre d'innovation peuvent servir à opérer des choix aux fins de la planification de l'action stratégique. La mise en œuvre de ces plans d'action passe par le lancement, ou la poursuite, d'un processus de changement de l'organisation. La partie suivante, consacrée à la gestion du changement, présente les notions et les outils nécessaires au lancement du processus de mise en œuvre.

Il existe une somme considérable d'informations relatives à la gestion du changement (articles, ouvrages et études). Les nombreuses perspectives et stratégies d'accompagnement adoptées peuvent être distinguées entre elles.

Dans le recueil de l'OMD, les perspectives traitées se rapportent à deux modèles reconnaissables et largement répandus :

- Le modèle de gestion planifiée du changement
- Le modèle de gestion organique du changement

Nous aborderons les principales caractéristiques et possibilités d'utilisation de chacun des modèles et présenterons plus en détail la gestion organique du changement. Nous nous appuierons sur la gestion organique du changement pour montrer quelles sont les étapes de la construction et du lancement d'un processus de changement visant à mettre en œuvre des plans d'action stratégique.

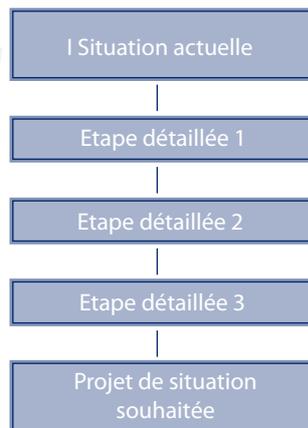
4.2 Gestion planifiée du changement

Le modèle de gestion planifiée du changement est le modèle classique de gestion du changement, élaboré au milieu du XXème siècle et couramment employé dans les organismes publics ou privés du monde entier.

Le modèle offre un point de vue rationnel et logique, développé suivant un ordre chronologique :

- Analyse du problème de l'organisation, besoin de changement ;
- Détermination et description de la situation présente (état actuel) ;
- Détermination et présentation détaillée de la situation souhaitée (projets) ;
- Détermination et présentation détaillée d'un plan précisant les étapes nécessaires pour parvenir à la situation souhaitée ;
- Ces étapes sont précisées par écrit dans un rapport, où figurent en outre un calendrier, un plan de communication, les personnes impliquées, etc. ;
- Décision de faire – ne pas faire ;
- Exécution du plan d'action.

Gestion planifiée du changement



Cette approche se caractérise par un investissement important en temps et en énergie durant la phase d'analyse et de rédaction du rapport, notamment parce que le processus de changement s'appuie sur des propositions et un plan d'action détaillés. Cette approche part en effet de l'hypothèse selon laquelle le futur est prévisible¹.

Ce modèle de processus de changement a été souvent employé mais de nombreuses études ont montré que le succès n'est pas au rendez-vous dans la plupart des cas. Une étude à grande échelle effectuée par l'Université d'Amsterdam en 2000, portant sur plus de 100 processus de changement dans différentes organisations, a montré que dans 76% des cas, le plan contenu dans les rapports n'était jamais mis à exécution et que les rapports demeuraient « dans les tiroirs ». Parmi les 24% de plans restants, 79% n'ont pas permis de réaliser le projet prévu. L'explication en est simple : la réalisation de projets ne peut s'appuyer que sur un contexte stable. Dans la plupart des situations réelles, cela n'est toutefois pas le cas : des circonstances imprévisibles surviennent en permanence, obligeant à ajuster les plans afin de continuer à aller de l'avant vers l'objectif fixé. En outre, cette réalité en constante évolution oblige à procéder à des ajustements de l'objectif lui-même. On pourrait avancer que le modèle de changement planifié, avec ses étapes détaillées et son projet de situation souhaitée, offre à l'utilisateur de fausses certitudes, le plus souvent contredites par la réalité.

Cela ne signifie pas que cette approche ne puisse pas être utilisée ; les situations qui se prêtent au modèle de changement planifié sont celles qui présentent un environnement stable. Par exemple, les programmes de changement dans les processus de TI sont plutôt adaptés à ce modèle, car les circonstances ayant une influence sur le processus peuvent dans une large mesure être contrôlées. Dans la plupart des autres processus de changement, où toutes sortes de facteurs imprévisibles (sociaux, économiques, politiques) influencent le processus, une approche plus souple est requise.

¹ Cette prévisibilité permet de comprendre la comparaison entre le modèle de changement planifié et le modèle prescriptif rationnel de gestion stratégique mentionné précédemment. Nous verrons plus loin qu'il en va de même de la comparaison entre le modèle de gestion organique du changement et le modèle de gestion stratégique 'mixte' présenté.

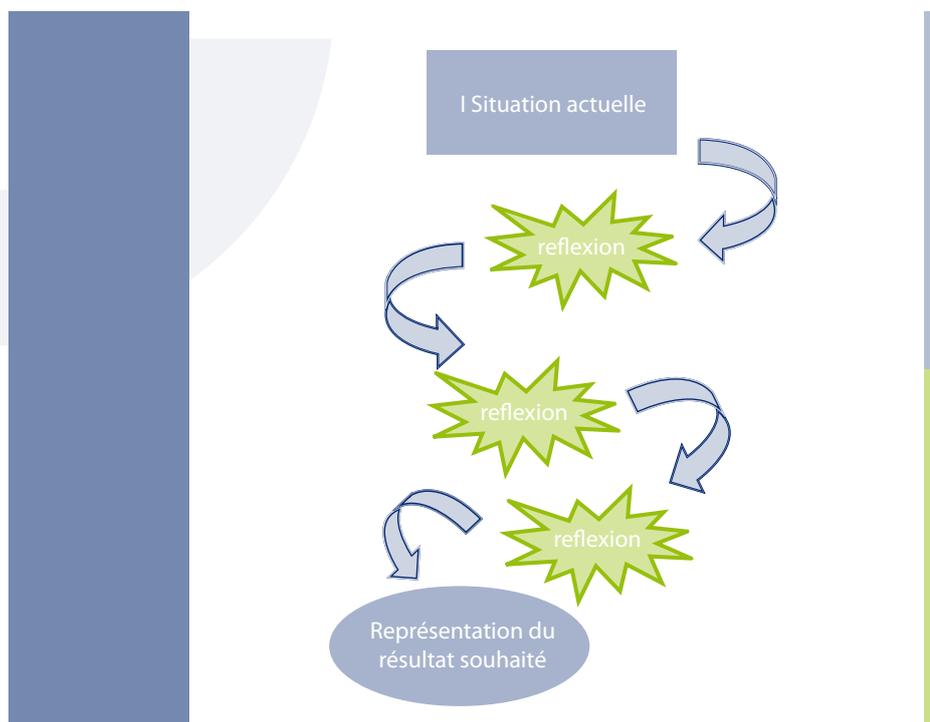
4.3 Gestion organique du changement

La principale différence entre le modèle de gestion organique du changement et le modèle de changement planifié tient à la souplesse du premier, qui s'appuie sur les évolutions réelles. Il offre la possibilité d'effectuer des ajustements durant tout le processus, que ce soit au niveau des étapes ou des objectifs fixés. Ces deux approches sont similaires à bien des égards : dans les deux cas, par exemple, le processus débute par la description de la situation actuelle et de la situation voulue.

En revanche, dans les processus organiques de changement, les étapes fixées pour atteindre l'objectif alternent avec des moments de réflexion, qui servent :

- à examiner les étapes antérieures, 'qu'est-ce qui a bien marché, qu'est-ce qui n'a pas marché ?'
- à considérer la situation nouvellement créée, 'où en sommes-nous ?'
- à décider si la situation souhaitée (l'objectif) doit être modifiée en fonction de la réalité constatée,
- à décider quelles sont les nouvelles étapes à fixer pour atteindre l'objectif.

Cette gestion spécifique du processus de changement est au cœur de la gestion organique du changement où, durant tout le processus, les périodes de réflexion et d'action alternent entre elles. Cette approche met à la disposition des administrations des douanes des outils pratiques pour mettre en œuvre les plans d'action aux fins de la gestion stratégique, de la manière décrite plus haut, dans la partie consacrée à la gestion stratégique. C'est-à-dire d'une manière combinant des facteurs comme la formation, l'implication des employés à des degrés divers de l'organisation et l'ajustement permanent des actions et des objectifs.



4.4 Structuration de l'organisation en vue de faciliter un processus de changement organique

En premier lieu, pour structurer l'organisation de manière à assurer une mise en œuvre réussie du processus de changement, il convient d'opérer une distinction entre l'organisation opérationnelle et une organisation de développement.

L'organisation opérationnelle est l'organisation prise au sens de son processus de fonctionnement quotidien, routinier. Chaque responsable et chaque employé assume ses fonctions habituelles, telles qu'elles sont fixées par écrit dans le descriptif de l'emploi correspondant. En accomplissant leurs missions, les membres de l'organisation parviennent, ensemble, à obtenir les résultats nécessaires. Ainsi, l'organisation opérationnelle, et c'est là sa caractéristique principale, vise à s'acquitter des missions et des résultats habituellement demandés, sans s'attacher au renouvellement. Les personnes ont tendance à s'en tenir à leurs missions habituelles, pour la simple raison que chacun doit accomplir sa partie du travail dans la chaîne du processus organisationnel central. Le renouvellement ou les changements fondamentaux imposent de dépasser les limites de ce contexte opérationnel.

Cela est possible à travers l'élaboration d'une organisation de développement. Une organisation de développement est constituée d'employés qui coopèrent ensemble pour susciter un renouveau. Ces employés peuvent tout à fait remplir leurs missions opérationnelles dans le même temps ; leur temps de travail se divise entre leurs tâches opérationnelles (3 jours par semaine, par exemple) et leurs missions de renouvellement dans le cadre du processus de changement (les deux autres jours de la semaine).

Afin d'assurer la mise en œuvre organique des plans d'action stratégiques choisis pour le Cadre de normes, on peut s'inspirer d'un ensemble de mesures et de directives :

- *Création d'une image du résultat souhaité*

Une image du résultat souhaité se présente sous la forme d'une image concrète représentant la situation future. Cette image sert de vision : elle nourrit en permanence le processus de changement en indiquant la direction à suivre. Il est essentiel de comprendre que cette image peut être modifiée à mesure que le processus avance. Lors des moments de réflexion, le résultat souhaité est regardé d'un œil critique : 'compte tenu des éléments nouveaux, le résultat voulu est-il toujours réaliste et souhaitable ?'

- *Description de la situation présente*

A l'inverse de la description du futur, qui doit être entièrement le fruit de l'imagination et présente donc les caractéristiques d'une idée ou d'un rêve, la représentation du présent est un exercice où l'observation des faits réels joue un rôle central.

- *Dénomination des plans d'action*

Lorsque le résultat souhaité et la situation présente sont clairement établis et confrontés l'un à l'autre, il est possible de déterminer et de nommer les plans d'action ou les processus de développement nécessaires pour parvenir au résultat souhaité. On pourrait considérer que le processus global de changement organisationnel consiste en plusieurs processus de développement distincts, formulés dans des plans d'action. Bien qu'étant distincts, ils sont aussi connectés entre eux. Il faut donc les traiter comme tels, ce qui signifie que des moyens (financiers ou autres) et un espace (responsabilités, durée) spécifiques sont attribués pour le développement effectif de chaque processus de développement (un responsable de projet dispose de son propre budget et d'autres moyens, d'espace etc.), mais aussi que l'ensemble des processus existants sont surveillés, de manière à discerner toutes les interdépendances.

Il convient de formuler ici deux importantes remarques :

1. Ces trois premières étapes de la gestion organique du changement sont présentées ici afin de fournir un aperçu complet de cette approche. En utilisant ce Recueil, ces étapes sont accomplies dans une large mesure par le recours aux informations obtenues grâce aux concepts des outils de gestion stratégique (par exemple, l'analyse des parties concernées, l'analyse SWOT et le cadre d'innovation).
2. Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée à la gestion stratégique, la réalisation de toutes les étapes requiert l'implication de plusieurs personnes clés à l'intérieur de l'organisation, y compris la phase de mise en œuvre. En effet, ces personnes peuvent tout d'abord contribuer en apportant leurs points de vue et connaissances propres. En outre, l'implication et les contributions réelles au processus de changement sont de nature à en favoriser le succès.

4.5 Adéquation entre les plans d'action (processus de développement) et les responsables de projet

Un responsable de projet est chargé d'un processus de développement distinct. Sa tâche consiste à impulser le processus de développement, pour parvenir à des résultats concrets. Cette mission est clairement posée par écrit dans le plan d'action stratégique, où figurent aussi des objectifs clairs et des conditions préalables. L'essentiel reste que cette personne soit vraiment disposée à accomplir sa tâche et qu'elle ait par le passé montré sa capacité à mener à bien un processus de développement. Cette capacité est plus importante qu'une expertise dans un domaine donné, qui peut être facilement apportée par d'autres personnes.

Dans la plupart des cas, la personne qui assume la fonction de responsable de projet est quelqu'un de directement impliqué dans les changements à venir. Elle est extrêmement motivée par la réussite du projet car elle en ressentira les conséquences au niveau opérationnel.

Dans la partie consacrée à la gestion de projet (planification de l'action), un modèle sera fourni afin de guider les responsables de projet dans leur processus de mise en œuvre.

- *Implication de spécialistes*

Les spécialistes apportent leur soutien en offrant leurs compétences et leurs connaissances sur un sujet spécifique. Le responsable de projet décide de quand et où une expertise est requise dans le processus de développement et détermine la nature de cette expertise. Les spécialistes se trouvent le plus souvent au sein de l'organisation, mais une expertise externe est parfois nécessaire.

- *Donner du rythme au processus de changement*

Puisque les tâches opérationnelles ont tendance à mobiliser toute l'attention et tout le temps des employés, il est vital de donner du rythme aux travaux pour obtenir de vrais résultats lors du processus de changement. Ainsi, dès le début du processus de changement, des réunions doivent être planifiées et toutes les personnes clés doivent y assister. Ces réunions doivent avoir lieu à un rythme régulier, afin d'inciter les personnes concernées à produire régulièrement des résultats durant le processus de changement.

Les réunions sur le processus se déroulent selon le modèle suivant :

- Chaque responsable de projet présente :
 - Ses activités récentes (ce qui a marché, ce qui n'a pas marché)
 - La situation présente du processus
 - Les prochaines mesures à prendre pour la période à venir
- Les responsables sont informés d'astuces permettant d'améliorer leur processus de changement
- Des nouvelles évolutions spécifiques ayant une incidence sur le processus de changement sont débattues
- Les interconnexions et les effets entre eux des différents processus de développement sont débattus.

• *Encourager l'expérimentation*

La meilleure façon de savoir si quelque chose marche, c'est de l'essayer. Le modèle de changement organique invite à l'expérimentation à une petite échelle (par exemple dans une équipe ou une unité) ou pour une durée limitée, avant d'appliquer une nouvelle méthode de travail à une échelle plus large. Les personnes concernées par le processus de changement doivent savoir que, dans de nombreux cas, les expériences se soldent par des échecs. Des études montrent qu'environ 75% des expérimentations ne répondent pas aux attentes. Ce n'est d'ailleurs pas un problème majeur, tant que les personnes en sont conscientes et que l'expérience conserve son statut d'expérience.

D'un autre côté, lorsqu'une expérience est réussie, les décideurs (généralement les dirigeants) doivent choisir de mettre en œuvre ou non la nouvelle méthode de travail au niveau de l'organisation opérationnelle (et à une plus large échelle). Ce processus de mise en œuvre est bien plus facile dans le cas où une expérimentation a déjà été réalisée et où les résultats en sont disponibles.

• *Surveillance de l'ensemble du processus*

La surveillance intégrale de l'ensemble du processus de changement incombe à la direction responsable. La direction surveille les progrès enregistrés par tous les responsables de projet et pour l'ensemble du processus de changement. Elle supervise les interconnexions et les conséquences sur les évolutions constatées dans les différents domaines de l'organisation, en veillant à préserver ces liens.

La surveillance des activités et des progrès enregistrés par les responsables de projet ne s'effectue pas seulement lors des réunions. Entre les réunions, chaque responsable de processus maintient un contact régulier avec la direction. Selon l'importance du processus de développement et les compétences du responsable de projet, le responsable de processus peut bénéficier d'un soutien sous la forme de cours. Cette tâche peut être assumée par un dirigeant mais aussi par un consultant (externe) chargé de la gestion du changement.

• *Travail par étapes successives*

La nature même de l'approche de gestion organique du changement est clairement visible dans plusieurs des directives: c'est une méthode de travail dans laquelle chaque étape suivante s'appuie sur la réalité nouvelle (action – réflexion – action – réflexion...). Comme nous l'avons dit plus haut, dans ce processus, l'objectif ou la situation souhaitée sont modifiés sur la base des faits et éléments nouveaux.

4.6 Etude de cas sur la “réduction de la durée de dédouanement”

Ces dernières années, l’administration de douanes ‘X’ est informée de plus en plus fréquemment par les milieux industriels nationaux et internationaux de la gêne qu’occasionne pour les entreprises la longueur du processus de dédouanement, qui est de 11 jours en ce moment. En conséquence, les coûts logistiques pour les entreprises sont conséquents, et considérables à l’échelon national. Les données internationales montrent que les coûts sont bien supérieurs dans ce pays par rapport aux pays voisins. La direction de cette administration des douanes souhaite donc prendre des dispositions pour réduire la durée du dédouanement. Elle décide d’organiser une conférence sur ce sujet, pour apporter une réponse aux questions suivantes :

- Quelles parties concernées sont touchées et quels sont exactement leurs souhaits ?
- Quels devraient (et pourraient) être les avantages d’une réduction de la durée du dédouanement ?
- Quels sont les objectifs du processus de changement à venir ?
- Quels processus et services internes sont impliqués dans ce processus ?
- Quelle semble être l’approche adaptée pour conduire le processus de changement ?
- Quelle est la mesure suivante qu’il convient de prendre ?

En raison de l’importance du sujet, de son impact supposé sur l’organisation et de la complexité des nombreuses questions appelant une réponse, la conférence durera cinq jours. En outre, plusieurs personnes clés représentant les différents niveaux de gestion et processus sont conviées. La préparation et la tenue de la conférence s’effectuent sous la conduite d’un spécialiste du changement. Durant la conférence, une analyse des parties concernées, une analyse SWOT et le modèle des 7-S sont les instruments utilisés pour obtenir les renseignements requis. Au bout des 5 jours de conférence, les principaux résultats sont les suivants :

- Outre les milieux commerciaux, les principales parties concernées sont :
 - D’autres administrations telles que celle chargée de l’agriculture
 - D’autres administrations aux frontières (comme la police)
 - Les banques
- Les objectifs du changement sont :
 - Faire passer la durée du dédouanement de 11 jours à 5
 - Réduire les coûts pour les milieux industriels et pour la douane
- Ces objectifs devraient contribuer :
 - A créer un climat plus favorable à l’investissement
 - A mieux récompenser le respect de la loi
 - A maintenir ou à accroître les recettes fiscales
- Les services ou processus impliqués dans l’organisation sont les suivants :
 - TI
 - Lutte contre la fraude
 - Service post dédouanement
 - Service chargé des questions juridiques et des licences
 - Service financier
 - Gestion du commerce
 - Gestion des risques
 - Régimes douaniers
 - Formation

- Durant le processus de changement, tous ces processus sont placés sous la responsabilité d'un chef de projet
- Le processus de changement à venir s'étalera sur une période approximative de 3 à 5 ans

Une étude sur le temps nécessaire à la mainlevée est donc menée (étape de l'arrivée – étape de la préparation – étape du dédouanement) par l'administration des douanes, avec le soutien de l'OMD. De plus, par le biais d'une étude parallèle, d'autres renseignements sur les systèmes liés (TI, orientation des usagers), les procédures (facteurs interrompant la logistique) et les parties sont recueillis afin de disposer de davantage de données sur la situation existante. Toutes ces activités sont réalisées par les participants à la conférence.

L'administration des douanes organise par ailleurs une analyse comparative dans un autre pays, afin de savoir comment cette administration parvient à assurer le dédouanement en quelques heures, en déterminant notamment comment s'est opérée leur transformation organisationnelle, pour passer d'un délai de dédouanement de plusieurs jours à quelques heures.

Sur la base des renseignements tirés de la première conférence, de l'analyse comparative et d'autres études, une seconde conférence est planifiée afin d'élaborer une image du résultat souhaitée et de définir un plan global de l'ensemble du processus de changement et des divers plans d'action. Durant cette conférence, les directives de l'OMD sur le dédouanement sont également exploitées. Les participants sont les mêmes que ceux impliqués jusque là.

Les avis de tous les participants sont débattus et convertis en une image, qui constituera une base de travail durant le processus de changement. Leur résultat souhaité inclut des éléments tels que la possibilité de recourir à des paiements différés, en coopération avec plusieurs banques, et de travailler avec des dispositifs d'arrêt unique aux frontières'. Dans cette optique, une coopération entre toutes les administrations aux frontières est établie, toutes les parties sont présentes à l'arrêt frontalier et, dans le cas contraire, les activités concernées sont menées à bien au nom de la partie manquante. En outre, l'image du résultat souhaité prévoit que le processus de dédouanement s'effectue principalement sans support papier (paiement électronique).

Lorsque cette image est confrontée à la situation actuelle du processus de dédouanement, les plans d'action peuvent être nommés. Ces plans sont directement liés aux processus et services mentionnés plus haut. L'élaboration des plans d'action peut alors débuter (détermination des buts).

L'étape suivante consiste à déterminer qui seront les responsables de projet. Dans certains cas, ce sont les mêmes personnes que celles qui ont participé à la première conférence, mais dans d'autres cas, il peut s'agir de personnes nouvelles. Chaque responsable de projet continue en partie d'exercer ses fonctions habituelles durant le processus de changement. A chaque responsable de projet, correspond un plan d'action propre, dans lequel les objectifs sont clairement définis, où les moyens disponibles sont mentionnés, etc. Les responsables de projet élaborent leur plan d'action en concertation avec un membre de la direction. Ce dirigeant est destiné à devenir le principal responsable stratégique et à endosser ce rôle durant le processus de changement à venir. Au moment de la nomination des responsables de projet, le responsable stratégique a largement recours au cadre logique, pour avoir une vue d'ensemble de la totalité du processus. Lors du processus de changement, il travaille avec cet outil en procédant à une mise à jour des données après chaque réunion.

Au tout début du processus, un calendrier est fixé et les dates des réunions régulières sur le processus sont fixées. Lors de ces réunions qui, la première année, ont lieu toutes les six semaines, le responsable stratégique et tous les responsables de projet sont présents. Chaque responsable de projet y effectue un compte-rendu des progrès réalisés depuis la dernière réunion et élabore des plans pour la période suivante : action – réflexion – action. Les interférences entre les différents projets sont constamment observées et débattues. Si nécessaire, des projets sont combinés ou des plans d'action sont ajustés. Il est encouragé d'expérimenter ou de recourir à de nouvelles méthodes de travail à travers des projets pilotes. C'est en travaillant ainsi que le processus de changement acquiert son caractère organique. Les réunions servent de plus en plus de source d'inspiration et les personnes font preuve d'enthousiasme pour présenter leurs progrès et écouter les autres.

Durant tout le processus de changement, les responsables de projet tiennent régulièrement des réunions en tête-à-tête avec le responsable stratégique. Ce dernier peut ainsi garder une bonne vision d'ensemble et conduire plus directement les différents projets.

La première année, des modèles tels que le modèle cause-effet sont utilisés par les responsables de projet pour analyser en profondeur les facteurs existants d'interruption du processus. Dans le même temps, d'autres employés sont impliqués dans le processus, principalement en tant qu'experts dans les domaines où leurs connaissances sont requises. Le nombre de personnes impliquées devient donc de plus en plus important. Ainsi, la faisabilité du processus de changement au sein de l'organisation et le niveau d'implication des employés s'améliorent.

Certaines difficultés internes et externes sont toutefois rencontrées et traitées :

- Crainte et scepticisme des employés qui redoutent que certaines fonctions clés (traditionnelles) de la douane soient abandonnées à d'autres administrations ;
- Crainte que la douane perde son rôle central en matière de protection des frontières ;
- Défi considérable que représente l'élaboration de listes basées sur le code du SH d'articles appelant une vérification ;
- Prise de conscience insuffisante parmi les décideurs politiques de haut niveau ;
- Absence des infrastructures nécessaires en matière de TI ;
- Crainte que d'autres administrations n'exercent pas un contrôle suffisant et résistance au changement.

Durant les phases suivantes du processus de changement, l'administration des douanes procède aux ajustements en détail du processus de dédouanement, étape par étape. Cela passe par le lancement de projets pilotes, l'enquête, l'expérimentation, ainsi que beaucoup d'interactions et de négociations avec les administrations externes. Le processus connaît ainsi des hauts et des bas, avec des périodes où les déceptions succèdent aux réussites. Un terme est mis à certains projets, tandis que d'autres durent les cinq années complètes et qu'entre-temps de nouveaux projets sont lancés.

Finalement, des mesures essentielles sont mises en œuvre, telles que :

- Programme de déchargement en 24h au point de contrôle frontalier principal ;
- Réduction de la période obligatoire de déclaration du déchargement ;
- Période de stockage raccourci dans les zones portuaires ;
- Système de dédouanement en 25h ;
- Pénalités pour les déclarations effectuées plus d'un mois après l'arrivée ;
- Procédures de transit simplifiées ;
- Déclarations préalables encouragées ;
- Acceptation automatique de la déclaration de déchargement ;
- Réduction du nombre de marchandises nécessitant un certificat de la douane ;
- Simplification du dédouanement des envois express.

Au bout de cinq années, les résultats du processus de changement sont considérables : la durée du dédouanement a été réduite de 60 %, ce qui représente un bénéfice économique estimé à 1,5 milliards de dollars par an. Compte tenu de ces résultats positifs, des frais nettement moindres de stockage dans les entrepôts sous douane et de la simplification des procédures, les investissements étrangers ont augmenté de manière significative. En outre, les enquêtes font état d'une hausse du niveau de satisfaction des entreprises et des recettes fiscales de la douane.

En plus de ces résultats, les administrations des douanes signalent qu'en recourant à l'approche de gestion organique du changement, grâce à l'implication et aux contributions réelles de nombreux employés et responsables, la coopération entre les différents services s'est améliorée. L'expérimentation et le lancement de projets pilotes ont permis de développer une culture où l'initiative et la formulation des idées sont devenues plus courantes. Mais surtout, les conséquences positives évidentes pour les administrations des douanes et pour les autres parties concernées ont favorisé l'émergence vis-à-vis des changements nécessaires d'une attitude positive contribuant largement à une implication permanente en faveur de la modernisation.

4.7 Résistance au changement : comment le gérer ?

Les éléments malléables (« soft ») d'un processus de changement se révèlent souvent être les plus durs à modifier. Il s'agit des valeurs, des convictions, des habitudes de travail ou de la culture organisationnelle en place des personnes impliquées dans le processus. Ce sont les facteurs malléables, qu'il convient d'examiner avec attention lors d'un processus de changement

Il existe de nombreux exemples de processus de changement ayant échoué en raison de ces facteurs sociaux.

- Une transformation externe des processus, des structures, des produits, services, etc.
- Les transformations que les personnes impliquées doivent intérioriser ; il correspond à une phase de transition.

Ces deux facettes doivent être prises en compte au vu de leurs caractéristiques propres. Si les transformations externes peuvent dans une large mesure être organisées et structurées, les transformations intérieures, qui s'expriment à travers une phase de transition chez les personnes, répondent à des principes de développement propres. En outre, dans les faits, la période de transition s'effectue à son rythme propre. Ainsi, la transformation de l'organisation peut être terminée à un moment donné alors que le processus de transition n'est pas encore achevé. Les changements intérieurs prennent du temps et ne peuvent se produire sous la contrainte. Chacun doit avancer par lui-même sur cette voie. Les responsables du changement (dirigeants et responsables de projet) peuvent agir à cet égard en mettant en place les conditions appropriées. A l'instar des activités de jardinage, le jardinier creuse, sème, ratisse, arrose et taille, mais la croissance de la plante vient d'elle-même.

Une conduite efficace des changements passe par la prise en compte de ces deux réalités que sont les transformations externes et la période de transition, vécue de l'intérieur par les personnes. Dans la gestion quotidienne du changement, le processus de transition est souvent sous-estimé, objet d'une attention insuffisante.

Les raisons en sont les suivantes :

- Les dirigeants ne sont pas suffisamment sensibles à ces notions. Nombre d'entre eux ne prêtent pas attention aux sentiments et aux émotions des employés, ou ils ont le sentiment que cela n'est pas de leur ressort ;
- Les processus de transition sont intériorisés par les personnes de multiples façons. Ils diffèrent d'une personne à l'autre. Cela rend difficile, voire impossible, de gérer toutes les réactions individuelles ;
- La crainte d'éventuels conflits, mais aussi celle de se détourner des objectifs du processus de transformation externe en prenant en compte les sentiments personnels, les objections et les préoccupations des employés : est-ce que cela ne revient pas à remettre en cause le processus de réorganisation ?

La résistance au changement a souvent une connotation négative. Les dirigeants l'interprètent comme le refus, de la part des personnes, d'agir comme ils le souhaiteraient, ce qui n'est pas souhaitable lorsque ce dirigeant souhaite initier un changement. Il faut toutefois comprendre ici que les personnes qui sont indifférentes au changement se révèlent bien plus difficiles à gérer. On peut distinguer trois grandes catégories de réactions humaines aux changements :

- L'adhésion enthousiaste
- Le rejet et la résistance
- L'indifférence

Dans ce dernier cas, les personnes font preuve d'une énergie limitée ; la situation leur est indifférente. Elles ne sont pas mentalement impliquées dans le processus de changement et il est difficile de les faire avancer. Ce groupe, caractérisé par une certaine apathie, est bien plus difficile à atteindre que le groupe résistant. Il exprime son mécontentement mais ne manifeste nullement la volonté de devenir actif ou de jouer un rôle pour améliorer la situation.

A l'inverse, l'attitude de résistance montre une implication et une énergie importante de la part de la personne. A travers des discussions enflammées ou des colères (les expressions de la résistance peuvent varier selon la culture du pays), les actions entreprises sont énergiques et les personnes qui résistent au changement ne sont pas du tout indifférentes. Afin de préserver le processus et d'utiliser de manière constructive les énergies existantes, il convient, pour les dirigeants, d'assurer la gestion des personnes qui résistent au changement en évitant tout d'abord d'employer le terme de « résistance ». Ce terme est en effet de nature à rejeter les personnes concernées parmi les « indésirables ». De plus, ce terme agit comme une prédiction auto-réalisatrice, où les personnes commencent à adopter l'attitude qui n'est justement pas souhaitable. En outre, les dirigeants doivent s'efforcer d'adopter une attitude d'écoute véritable. Le véritable défi consiste à adopter une attitude positive authentique. Il convient de s'intéresser réellement aux motifs invoqués par les personnes qui résistent. Chacun peut ainsi se rendre compte que les personnes sont prises au sérieux. L'écoute ouvre les points de vue et les idées. Mais cette attitude nécessite de la confiance en soi, car elle requiert de laisser de côté, pour un moment, ses propres convictions pour examiner les arguments de l'autre. L'ouverture d'esprit et l'écoute véritables sont une preuve de force, et peuvent susciter la confiance et l'implication au sein du groupe résistant. Enfin et surtout, l'écoute peut permettre d'ouvrir de nouvelles perspectives qui peuvent se révéler intéressantes et exploitables dans le cadre du processus de changement.

En intégrant le processus de changement, il faut faire le deuil de la situation antérieure, ce qui n'est jamais facile. On peut distinguer trois causes psychologiques expliquant ces difficultés :

- Tout d'abord (dans la plupart des cas) l'ancienne situation constitue un refuge connu et éprouvé. Nous recherchons le réconfort de l'habitude et craignons l'inconnu ;
- Ensuite, nous avons tendance à nous accrocher aux situations anciennes simplement parce que nous nous y sommes investis : c'est une question d'économie psychologique ;
- Enfin, la troisième cause est d'ordre narcissique. Changer revient à admettre que l'ancienne situation n'était pas satisfaisante. Même si cela n'est pas exprimé ouvertement, la situation est interprétée ainsi.

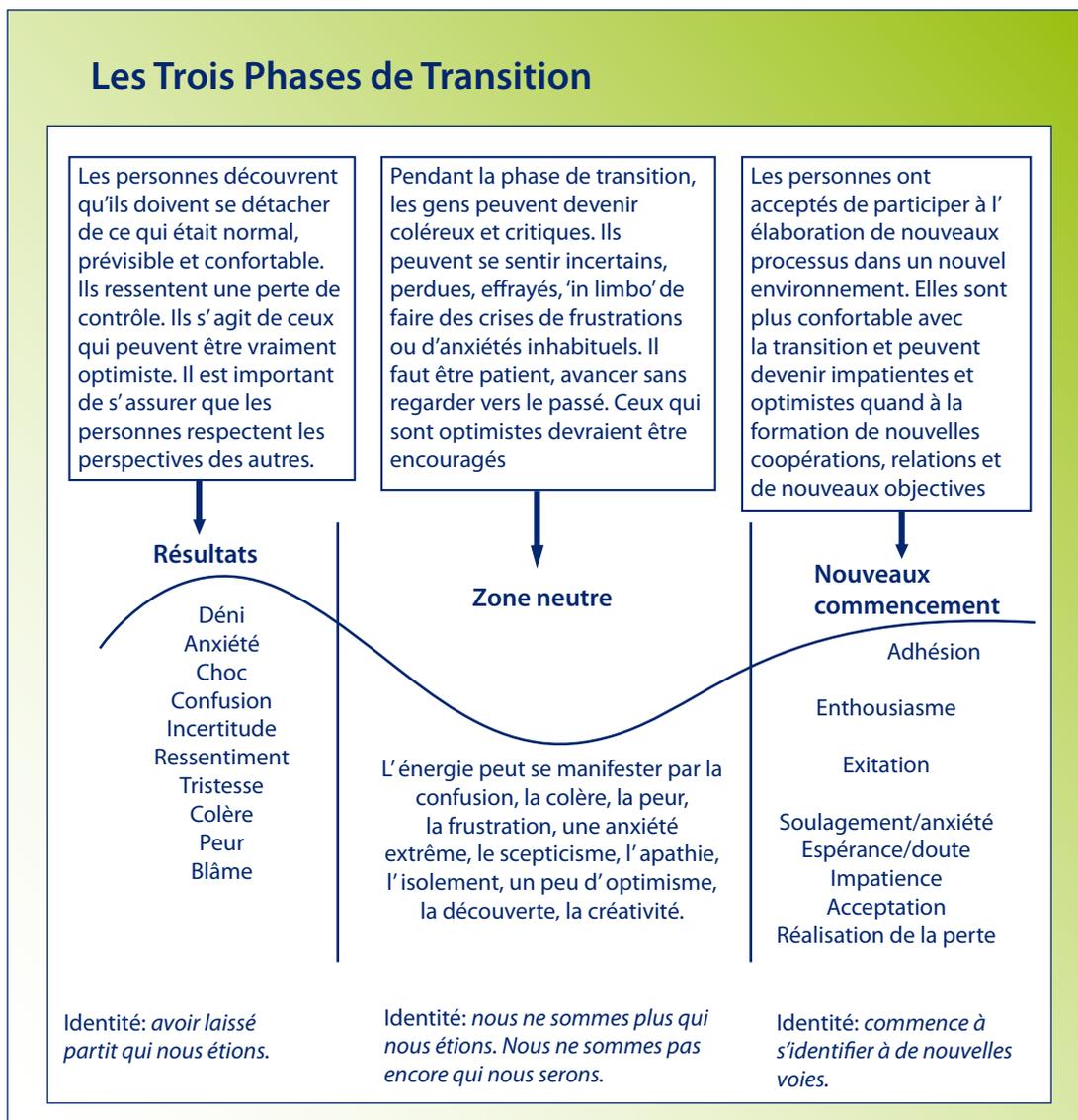
Ces facteurs, basés sur le sentiment de la perte, s'appliquent à tous, à des degrés variables. La réaction spécifique aux changements peut toutefois différer de manière spectaculaire selon les personnes. La psychologie montre que la manière dont les personnes réagissent aux changements est déterminée dans une large mesure par le 'centre de contrôle'. Ce centre de contrôle peut être externe ou interne. Pour les personnes présentant un centre de contrôle externe, c'est en dehors d'elles que s'effectue le contrôle des événements de leurs vies. Ces personnes ont donc le sentiment d'avoir peu d'emprise sur le déroulement des événements de leur vie et sur les changements qui se produisent : elles se sentent victimes des circonstances. Les personnes régies par un centre de contrôle interne ont au contraire un sentiment intérieur de maîtrise : elles ne craignent donc pas le changement, quelle que soit leur situation.

La localisation du contrôle est essentiellement déterminée par le caractère d'une personne et ce n'est pas un élément susceptible d'être modifié facilement. Cette localisation explique en grande partie comment une personne aborde son processus interne de transition. Ainsi, les personnes ayant intériorisé le contrôle avanceront plus vite que les autres.

4.8 Les trois phases de transition

Le processus de transition vécu par les personnes lors des changements peut en gros se diviser en trois étapes :

- Fin d'une situation
- Zone neutre
- Nouveau départ



Selon les personnes, ces étapes ne sont pas toutes franchies de la même manière. Néanmoins, ce modèle de transition peut être employé pour appréhender la situation lors de tout processus de changement. Le rôle des dirigeants consiste alors à aider les personnes lors de l'étape dite du « nouveau départ ». A cet égard, on pourra s'inspirer des conseils pratiques suivants :

- Il est tout d'abord très important de mettre à jour les sentiments existants de colère, d'incertitude, d'insatisfaction etc. Il faut nommer ce que tout le monde sait déjà au sein de l'organisation, mais qui n'a jamais été dit. Ce faisant, les sentiments éprouvés lors de la première étape sont reconnus. Mais il convient dans le même temps de rappeler quels sont les besoins de changement : 'c'est pour cette raison que nous le faisons !';
- Une alternative heureuse doit être présentée. Il ne s'agit pas de fournir une image définitive de l'organisation, mais d'expliquer de quoi il s'agit, quelles mesures vont être prises, combien de temps prendra le processus et quels en sont les premiers résultats attendus ;
- Il faut aider les personnes à renoncer au passé, en leur donnant la possibilité de dire ce qui va leur manquer. Elles ne sont pas opposées à la nouveauté mais ont tendance à s'accrocher au passé. La reconnaissance de ce renoncement constitue la base du nouveau départ ;
- La première question que se posent les personnes confrontées à un changement est 'en quoi suis-je concernée ?'. Il est essentiel de permettre aux personnes de trouver les réponses à cette question ;
- Le dernier élément, qui est aussi le plus important, porte sur l'action. Des changements réussis passent par l'implication active des personnes concernées. Si vous jouez un véritable rôle dans le processus de changement, cela signifie que le changement se produit en partie grâce à vos propres actions. Le sentiment d'implication, d'appropriation et, surtout, de contrôle sur les événements est ainsi renforcé. Plus les personnes contribuent au processus de changement en y jouant un rôle actif et plus la création d'une culture de la communauté est favorisée, ce qui constitue un atout majeur pour les progrès ultérieurs.