

RECHERCHE en PROGRÈS*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

vol. III, no 2, mars 1986

Introduire le changement

par Denis Guimet

Dans le contexte organisationnel actuel plein de turbulence à cause des contraintes économiques, des préoccupations de rationalisation et de recherche de l'efficacité qui se traduisent par l'introduction de nouvelles technologies, par des fusions, des réorganisations, des modifications de procédures, etc., chaque partenaire, peu importe où il se situe dans la hiérarchie, se sent **tour à tour bousculé** par quelqu'un de son entourage et aussi **initiateur et provocateur de changement** à son niveau spécifique.

A ce titre de provocateur de changement, il lui est essentiel d'être en mesure de connaître la portée et les limites de ses "façons de faire", de sa stratégie lors de l'introduction du changement.

Il faut tout d'abord préciser que l'introduction du changement dans le contexte organisationnel ne pourra jamais se faire sans qu'il y ait du personnel qui en soit affecté.

Qu'on décide de réaménager les postes de travail, de changer d'équipements, de se relocaliser dans un environnement plus propice, de modifier la structure, de fusionner des services ou des divisions, etc., il y aura toujours "du monde", des partenaires organisationnels, qui en seront affectés.

L'initiateur du changement tentera donc par tous les moyens qu'il considère utiles de convaincre ses partenaires du bien-fondé et de la pertinence des changements qu'il introduit.

C'est précisément ici, dans "sa façon de faire", que réside le succès ou l'échec de son effort de changement. L'initiateur du changement pourra privilégier une stratégie qui ne satisfait qu'une facette du fonctionnement humain.... Comme l'illustre le **tableau 1**, on pourrait classer les **besoins humains** en deux grandes catégories correspondant aux **dimensions**: l'**intellectuel** d'une part, la logique, le rationnel, la stratégie et l'**affectif** d'autre part qui concerne tout ce qui regroupe les besoins socio-émotifs.

Il est essentiel pour le provocateur du changement d'estimer la portée de la stratégie qu'il utilise. Ainsi, en utilisant la **stratégie 1**, son influence n'est pas plus grande que celle des autres partenaires: tous sont égaux, on implique tout le monde. En revanche, il aura à s'ingénier pour conserver l'implication des intéressés et il laisse sans réponse des préoccupations de celles et de ceux qui doivent vivre le changement comme:

- "Qu'est-ce que j'en retire personnellement?"

Ces propos ont pour objectif d'attirer l'attention sur les stratégies utilisées dans les organisations pour introduire le changement de façon à mettre en lumière certaines pratiques susceptibles d'en faciliter l'implantation.

* RECHERCHE en PROGRÈS est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, recherches et travaux en cours dans notre maison. Par cette publication, nous désirons offrir au lecteur des informations spécifiques et opérationnelles sur des sujets d'actualité qu'il pourra investir à brève échéance dans son milieu organisationnel. Le matériel apparaissant dans ce bulletin pourra être reproduit sans l'obtention de permission spéciale; cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentés ainsi que sur les expérimentations que vous serez tentés de mettre en marche.

PRÉMISSES A DIVERSES STRATÉGIES DE CHANGEMENT	BESOINS HUMAINS	
	INTELLECTUELS	AFFECTIFS
1) "Si nous avons de bonnes relations interpersonnelles, le reste ne sera que des problèmes mineurs..."		appartenance confiance mutuelle
2) "Si tous ceux qui ont réellement de l'influence y croient, on réalisera le projet..."		pouvoir attention
3) "Si nous avons assez d'argent ou de richesse, on pourra acheter n'importe quoi et introduire n'importe quel changement..."	logique	contrôle
4) "Les gens sont rationnels, si vous présentez suffisamment de faits, ils changeront..."	logique	
5) "Si l'environnement et les conditions existantes changent, les gens changeront aussi..."	clarté logique	
6) "Les gens réagissent lorsqu'ils se sentent réellement menacés..."		expression des émotions
7) "Si on peut mobiliser assez les gens et si on les force à voir les problèmes qui les entourent, alors les changements requis se produiront..."		protection du statut sécurité

- "Quelle est la compétence des gens impliqués?"

- "Que fait-on des différences individuelles?"

Avec **la stratégie 2**, l'initiateur du changement tentera d'impliquer ceux qui possèdent le pouvoir. Cependant, durant tout le processus d'implantation du changement, il devra s'efforcer de conserver leur crédibilité et aussi il devra combattre les répercussions négatives de certains gestes posés.

En utilisant **la stratégie 3**, il impliquera ceux qui possèdent les ressources financières en misant sur l'influence de la "richesse perçue". Mais rares sont ceux dont les ressources sont illimitées d'une part et, d'autre part, l'initiateur du changement aura à s'interroger sur la valeur morale et le respect de l'éthique sociale des changements instaurés.

La stratégie 4 repose sur une démarche purement rationnelle qui présente la logique du changement. Dans une telle démarche, l'initiateur du changement est très peu préoccupé par ce que ressentent ceux qui doivent vivre le changement, dans quelle mesure ils le désirent et en anticipent des conséquences bénéfiques.

Avec **la stratégie 5**, l'initiateur du changement tentera de s'entourer de ceux qui possèdent la compétence technique qui pourront lui dicter quoi faire. Une telle démarche n'est pas sans effets secondaires; certaines questions demeurent sans réponse:

- "Comment obtenir l'accord de toutes les personnes impliquées?"

- "Comment ceux qui vivent le changement le perçoivent-ils?"

- "Que faire des réactions humaines inattendues et imprévues dans les plans d'implantation?"

En utilisant **la stratégie 6**, on cherchera à harmoniser les intérêts des différents partenaires en fournissant des occasions d'expression des sentiments et des émotions face au changement. Ceux qui auront alors plus d'influence sur la tournure des événements seront les personnes les plus habiles à utiliser l'argumentation non-violente et la confrontation. Une telle stratégie n'est pas sans conséquence; on ne répond pas à des questions telles:

- "Que faire des blessures à l'image de soi?"

- "Est-ce possible qu'il n'y ait rien de bon dans les arguments d'un partenaire?"

Avec **la stratégie 7**, l'initiateur du changement mise sur la peur de la perte du statut et du pouvoir. Il fera avancer les gens par la menace de sanctions et il se cachera derrière son autorité pour intervenir. Une telle approche confronte l'initiateur avec ses propres préoccupations de sécurité; ainsi il devra:

- se préparer à faire face à des rébellions,

- être sans cesse aux aguets au cas où il serait attaqué.

MÉTHODES POUR TRAITER AVEC LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT		
MÉTHODES	AVANTAGES	INCONVENIENTS
1 Facilitation-support	Rien n'est meilleur parce que les gens impliqués sont les propres artisans des changements qui les touchent.	Prend du temps, est coûteux et peut quand même échouer.
2 Participation-implication	Ceux qui participent seront impliqués dans l'implantation et toute nouvelle information sera intégrée au plan de changement.	Peut prendre beaucoup de temps si les participants suggèrent un plan inapproprié.
3 Éducation-communication	Une fois persuadés, les gens aideront à l'implantation du changement.	Peut prendre beaucoup de temps s'il y a plusieurs personnes impliquées.
4 Négociation-accord	Permet quelques fois d'éviter des résistances importantes.	Peut être coûteux si ça incite d'autres à faire de même.
5 Manipulation-cooptation	Relativement rapide et peu coûteux pour réduire les résistances.	Peut entraîner des problèmes futurs si les gens se sentent manipulés.
6 Coercition implicite et/ou explicite	Rapide et permet de vaincre toutes sortes de résistances.	Peut être dangereux si les gens impliqués sont en colère contre les initiateurs du changement.

A la lumière de ces réflexions, l'**initiateur du changement aura tout avantage à miser sur une approche qui intégrera les besoins affectifs et intellectuels de ses partenaires. Pour ce faire, il s'efforcera d'impliquer tous ceux qui seront affectés par le changement envisagé.** L'influence de chacun reposera alors sur les effets que les changements auront sur eux en fonction des objectifs poursuivis compris et acceptés de chacun. Une telle stratégie n'est pas sans écueil; à l'occasion, un partenaire pourra être sceptique devant la tournure des événements: "Savez-vous réellement ce que vous êtes en train de faire?"

Peu importe la stratégie privilégiée pour implanter un changement, il est utopique de prétendre de ne jamais avoir à rencontrer de résistances. La démarche retenue pour traiter avec la résistance au changement a, elle aussi, ses avantages et ses inconvénients comme le montre le **tableau 2**.

Parmi les "façons de faire" susceptibles d'être rencontrées, on retrouve les démarches suivantes:

1. La facilitation-support:

L'initiateur du changement n'est que le catalyseur qui permet aux partenaires de décider par eux-mêmes relativement aux facettes du changement qui les touchent.

2. La participation-implication:

L'initiateur consacre des énergies à dynamiser les partenaires et à réinvestir les fruits de la synergie.

3. L'éducation-communication:

L'initiateur s'efforce d'expliquer et de faire comprendre.

4. La négociation-accord

L'initiateur du changement doit se garder une porte de sortie, une marge de manoeuvre avec ses partenaires relativement au changement à instaurer.

5. La manipulation-cooptation

L'initiateur du changement "joue avec le feu".

6. La coercition

L'initiateur du changement utilise son pouvoir statutaire.

Une autre question fondamentale à laquelle doit répondre toute personne qui agit à titre de provocateur de changement pourrait se formuler comme suit: "**Dois-je implanter le changement lentement ou rapidement?**"

VITESSE D'IMPLANTATION DU CHANGEMENT	
RAPIDEMENT	L'ENTEMENT
←	→
<ul style="list-style-type: none"> * Clairement planifié * Peu d'implication * Efforts pour vaincre les résistances 	<ul style="list-style-type: none"> * Planification obscure * Beaucoup d'implication * Efforts pour réduire les résistances

Le continuum présenté dans le **tableau 3** fait état de la planification du changement, de l'implication des partenaires et de l'attitude face aux résistances potentielles comme éléments à considérer.

On devra en outre tenir compte de la position de l'initiateur par rapport à ceux qui résistent en termes de pouvoir et de confiance, des enjeux du changement ainsi que des centres où sont détenues les informations nécessaires au changement projeté.

CONDITIONS DE SUCCES

L'implantation du changement sera d'autant facilitée dans la mesure où l'on respectera les conditions suivantes:

1. des résultats tangibles;
2. une projection réaliste des impacts et des retombées du changement;
3. une étroite collaboration entre l'autorité hiérarchique et les services-conseil;
4. l'acceptation de risques lors d'essais de solutions nouvelles;
5. un historique d'implantation de changement avec plus de succès que d'échecs;
6. une libre circulation d'information dans un réseau facilement identifiable;
7. un leadership qui repose davantage sur la compétence et le savoir plutôt que sur le rôle;
8. la reconnaissance de la nécessité d'acceptation et d'implication de chaque partenaire;
9. le respect des normes et des habitudes des individus et des groupes;
10. des conditions d'implication permettant à chacun de suivre de près les résultats des décisions prises;
11. la possibilité d'exposer ses points de vue et ses objections;

12. la possibilité d'expérimenter les nouvelles "façons de faire" et/ou "façons d'être" avant d'en étendre l'application à l'ensemble de l'organisation.

SOURCES D'ÉCHECS

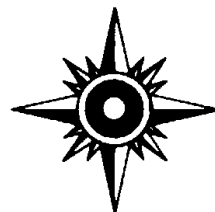
L'implantation du changement risque d'être mise en danger lorsque:

1. les comportements et les discours des dirigeants sont incohérents (valeurs et styles de gestion);
2. les objectifs recherchés sont flous;
3. la fin et les moyens sont confondus;
4. il y a une "sur-dépendance" envers les spécialistes, tant externes qu'internes;
5. les personnels des niveaux supérieurs et ceux des autres niveaux n'ont pas à fournir d'efforts équivalents;
6. on résiste à changer la structure existante;
7. on recherche des solutions "toutes faites";
8. on a une peur "maladive" de l'échec.

Ce qui est normal, ce qui est naturel, c'est le changement: c'est une loi universelle! De la même manière qu'il y a le printemps, l'été, l'automne et l'hiver, il y a la naissance, la croissance, la maturité et la décroissance; toute "création" de l'esprit humain suit ce cheminement.

Ce qui est anormal, c'est le statu quo. Hélas, combien de fois dans la vie au travail on veut arrêter le cours naturel des événements! Combien y a-t-il de situations où des gens font la même chose, de la même manière depuis un an, trois ans, cinq ans, dix ans ou plus tout en considérant cela NORMAL...?

Il est grand temps de se rendre à l'évidence: **LE CHANGEMENT EST LA POUR RESTER.**



Burefor Inc.

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION
11, Rue Nobel, Lauzon (Québec) G6V 7C6 (418) 833-0761