

Texte de : Denis Ouimet

Pour le Bureau de Recherche et de Formation en Gestion  
(BUREFOR Inc.)

Sous le titre "Bien vivre ma vie dans l'organisation", nous proposons au lecteur diverses réflexions dont l'objectif premier est le "mieux-être" individuel qui, par le fait même, assurera la survie de la collectivité entière: tant celle des individus que celle des organisations.

Les articles de cette série traiteront, dans l'ordre de:

1. Une question de survie.
2. Vivre sous pression.
3. **Vivre avec le changement.**
4. Maîtriser la soif du pouvoir.
5. Cheminer dans une carrière.
6. S'assurer une retraite paisible.



#### POURQUOI CHANGER ?

Il faut noter au départ que tout changement est proposé pour un "MIEUX-ÊTRE"...

Dans les organisations, le changement est habituellement planifié avec la préoccupation que ça rapporte à l'organisation d'abord et aux individus ensuite.

Au niveau individuel, ces priorités sont renversées; le changement est évalué sur une base bien personnelle, chacun essayant de répondre à la question: "qu'est-ce que ce changement signifie pour moi?"

Un changement peut apparaître relativement insignifiant au niveau d'ensemble mais pour celui qui en est affecté, c'est la .. "fin du monde"... de son monde.

L'évaluation, par l'individu, de l'impact du changement proposé résultera de :

1. l'information qu'il a sur le changement;
2. son niveau de participation aux décisions relatives au changement;
3. sa confiance dans les initiateurs du changement;
4. son état général au moment où il est confronté au changement proposé;
5. son expérience passée avec le changement en général.

#### RÉSISTER POUR SURVIVRE

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT N'EST AUCUNE-  
MENT LIÉE À UNE MANIFESTATION DE MAUVAISE  
VOLONTÉ.

## III – Vivre avec le changement

La résistance au changement est la simple manifestation de l'instinct de survie, car le changement risque d'entraîner la modification de "**ma zone de sécurité**", de ce sur quoi j'ai appris à me fier tel :

- mes habitudes,
- les procédures acceptées,
- les gens sur qui je peux me fier et que je côtoie régulièrement.

Avec le changement, il y a de grandes possibilités que :

- je n'aie plus besoin de mes vieilles habitudes, habiletés et aptitudes;
- je sois obligé de mettre à jour ce que je connais;
- je sois obligé d'apprendre quelque chose de nouveau alors que je ne suis peut-être pas intéressé parce que :
  - je ne me sens pas capable d'apprendre,
  - je n'ai que très peu de temps pour le faire,
  - je ne crois pas avoir le support nécessaire.

Je résiste au changement **provoqué par d'autres** parce que "je suis bien comme ça", "je n'ai rien demandé", "ça me complique l'existence".

Lorsqu'un changement est introduit, **la résistance** se rencontre uniquement chez celui qui le subit, **jamais chez celui qui le provoque**. Celui qui subit le changement se sent en danger, l'équilibre dans sa vie est mis en jeu.

#### MANIFESTATION DE RÉSISTANCE

La résistance au changement constitue l'aveu d'anticipation d'inconfort pour celui qui subit le changement. Ceux qui résistent au changement se sentent dérangés, se sentent menacés de ... perdre quelque chose.

Ceux qui résistent ont une tendance au négativisme, on les entendra dire : "... ça ne marche pas ...". Le résultat en sera une vulnérabilité accrue et un sentiment de perte de contrôle de "son" environnement.

Cet inconfort se manifestera par des attitudes, comportements et gestes facilement visibles : tracas, appréhension, insatisfaction, perte d'intérêt, absence, départ ...

Quand les gens sont tracassés et anxieux, ils figent ... ils ne bougent plus ... ils résistent à tout effort de changement. Ils s'accrochent à la tradition,

à la sécurité, à n'importe quel symbole qui ne leur donnera pas l'impression d'être dépassés.

Plus les difficultés reliées au changement dureront longtemps, plus les préoccupations psychologiques se transformeront en inconfort physiologique; de là la naissance des maladies psychosomatiques dont la guérison est assurée par le simple retrait de l'individu de la situation ou du changement lui-même.

Tous ces maux sont causés par une philosophie personnelle basée sur une anticipation du négatif plutôt que sur **une approche positive au changement vécu.**

### TOUT EST CHANGEMENT

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 peut 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... et "on" considère cela NORMAL!

J'aurai tout avantage à considérer le changement provoqué par d'autres comme naturel et bienvenu; mais à la condition d'apprendre à m'en servir pour devenir moi-même un provocateur de changement.

### AUCUNE LIMITE

**J'ai les limites que je m'impose.** Puisque notre société accélère le changement, au lieu de subir ces changements et de m'apitoyer sur mon sort, j'ai plus d'occasions que jamais d'inventer, de percer, de "faire mon chemin".

Les occasions de devenir "inventeur" se multiplient à chaque fois que quelqu'un provoque un changement autour de moi. Mais combien de fois, j'ai peur de ces changements. Hélas, j'ai oublié :

- que je peux devenir le meilleur dans mon domaine;
- que je peux apprendre des nouveautés;
- que je peux analyser, évaluer et comparer;
- que je peux donner un nouveau coup d'envoi;
- que je peux découvrir de nouveaux usages;
- que je peux faire des hypothèses;
- que je peux être utile... - que je peux essayer...

J'ai oublié qu'en étant orienté vers la routine je vivrai en "suiveux" alors qu'en étant orienté vers le changement je deviendrai "leader"; je serai prêt, je serai en avant, et un jour on me demandera pour...

Ceux qui percent dans leur domaine sont en avant de ceux qui les entourent et ils sont devenus "maîtres" **en profitant des changements provoqués par d'autres.**

Quelle tristesse que d'entendre des réflexions comme : "aujourd'hui, j'ai quarante ans et je suis résigné à finir ma carrière ici parce que mes supérieurs sont d'environ cinq ans mes aînés, alors aucun poste ne sera disponible!" Certains en sont rendus à ce point négatifs que de bâtir leur plan de carrière sur les probabilités de maladies et de mortalité de leurs supérieurs.

### FAIRE DU CHANGEMENT UNE HABITUDE

Ma vie sera un succès dans la mesure où je saurai m'accommoder aux tensions provoquées par les changements auxquels je serai confronté.

Cette accommodation sera d'autant plus facile que je considérerai **le changement** comme **une occasion de dépassement.**

Je dois faire du changement une habitude de vie plutôt qu'une surprise. Pour faciliter le "vivre avec le changement" dans ma vie organisationnelle, j'aurai avantage à clarifier :

- 1- mes valeurs et objectifs personnels;
- 2- les valeurs et objectifs du poste que j'occupe;
- 3- les valeurs et objectifs du service dans lequel je travaille;
- 4- les valeurs et objectifs de l'organisation dans son ensemble;
- 5- vérifier la compatibilité de 1, 2, 3 et 4;
- 6- composer avec les similitudes;
- 7- partager mes intérêts avec ceux qui m'entourent;
- 8- fournir un effort de dépassement continu;
- 9- découvrir le moment opportun pour intervenir;
- 10- éliminer les situations "gagne-perds".

- Au lieu de toujours faire
- les mêmes choses,
    - de la même manière,
    - au même moment,
    - avec les mêmes gens;

pourquoi ne pas essayer

- autre chose,
  - d'une autre manière,
  - à un autre moment,
  - avec d'autres personnes.

Une multitude de gestes de la vie quotidienne peuvent fournir l'occasion de "faire des essais", de s'habituer à changer; ainsi chacun peut :

- utiliser un nouveau trajet pour se rendre à destination;
- modifier ses habitudes vestimentaires;
- essayer d'autres loisirs;
- essayer d'autres types de lectures;
- essayer d'autres divertissements;
- etc.

### DE L'INFORMATION SPÉCIFIQUE

Trop souvent, la résistance au changement résulte d'une peur engendrée par :

- des conclusions hâtives,
- des hypothèses non fondées,
- des rumeurs.

En éliminant toutes ces conjectures, on fera disparaître beaucoup de situations malheureuses et de gaspillage inutile d'énergie. Une recherche systématique d'information sur :

- qui dit quoi ?
  - quelle est la probabilité d'arrivée de conséquences néfastes ?
  - comment en serai-je directement affecté ?
  - quel sera le premier geste à poser, quand ?
  - quelle sera la solution de rechange ?
- permettra à celui qui subit un changement de s'y adapter aisément.

### DEVANT DES FAITS ACCOMPLIS

La grande majorité des écrits sur le changement avisent les provocateurs de changements de préparer les gens à l'avance, graduellement, étape par étape, en les rendant confortables avec le changement proposé.

Mais ça ne fonctionne pas toujours car, en préparant lentement les gens au changement, on fournira aussi à ceux qui sont négatifs **le temps de se préparer à la panique.**

Qu'on se réfère à bon nombre d'événements importants de la vie qui entraînent des changements majeurs, tels des maladies subites, des accidents, des cataclysmes, la perte d'un être cher, etc., on est rarement préparé à l'avance lentement et graduellement; devant les faits accomplis on est ébranlé mais on s'adapte... "la terre continue de tourner".

On a toujours peur AVANT... un événement, jamais pendant qu'on est préoccupé à se débrouiller pour se sortir d'une impasse.

Le trac, on l'a avant!... Alors, si on beaucoup de difficultés à s'adapter aux changements de la vie organisationnelle, serait-ce parce qu'on se prépare trop longtemps à l'avance ?

### LE CHANGEMENT ACCEPTÉ

LE CHANGEMENT EST BIENVENU LORSQU'IL EST DÉSIRÉ.

Puisque dans tout changement on retrouve l'élément humain, les résultats d'un effort de changement seront durables et impliqueront un minimum de tensions nuisibles dans la mesure où :

#### \*ceux qui provoquent le changement :

1. maintiennent de saines communications interpersonnelles;
2. fournissent tous les avantages et les inconvénients du changement envisagé;
3. élaborent le changement à partir de la position de celui qui le subira;
4. respectent les normes et les habitudes des gens en place;
5. simplifient l'implantation du changement;
6. utilisent les "leaders informels";
7. vérifient la compatibilité du changement avec les objectifs des intervenants;

#### \*Ceux qui subissent le changement :

1. s'impliquent dans la planification du changement;
2. ont la possibilité d'exprimer leurs objections personnelles;
3. ont la possibilité d'en appeler des modifications proposées;
4. découvrent des possibilités de dépassement;
5. obtiennent une période d'adaptation non évaluative;
6. vivent profondément un lien d'interdépendance avec les provocateurs du changement;
7. ont l'impression d'être gagnants dans l'effort qu'exige ce changement.

### ESTIMÉ DES RÉSISTANCES

Mises à part les raisons de résistance au changement telles :

- la peur de l'inconnu,
- le sentiment d'échec et de frustration,
- la menace de perte de statut,
- la mise en danger des relations sociales,
- la fierté de ce qu'on fait;

il existe toute une gamme de facteurs nous permettant de vérifier l'amplitude de la résistance potentielle à un changement proposé.

Chaque individu vit dans un contexte social dans lequel évolue l'organisation où il travaille, dans cette organisation, il est membre d'un groupe spécifique et y accomplit une tâche prédéterminée.

Le tableau I peut servir de liste de vérification pour évaluer la résistance possible à un changement spécifique. **Plus les facteurs de résistance rencontrés seront nombreux lors de l'annonce et de l'implantation d'un changement, plus l'initiateur du changement devra déployer d'énergie pour réduire cette résistance.**

### CHOISIR LE BON MOMENT

ON CHANGE SEULEMENT QUAND ÇA VA ASSEZ MAL POUR CHANGER.

Dans les périodes de crises, alors que c'est impossible de cacher que ça va mal, **on est prêt à accepter des changements.** La raison est fort simple, on n'a pas à "briser une combinaison gagnante".

TABLEAU 1

## ESTIMÉ DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

## Liste de vérification

Facteurs	Résistance estimée		
	Faible	Forte	
*Individus	● âge	moins de 40 ans	moins de 40 ans
	● scolarité	élevée	faible
	● ancienneté	faible	élevée
	● maturité	grande	faible
	● compétence	beaucoup	peu
	● stabilité émotionnelle	grande	faible
*Tâche	● niveau hiérarchique	élevé	bas
	● variété dans la tâche	beaucoup	peu
	● satisfaction au travail	beaucoup	peu
*Groupe	● participation au groupe	beaucoup	peu
	● cohésion entre les membres	beaucoup	peu
	● satisfaction du supérieur	forte	faible
	● attitude du supérieur envers le changement	approuve	opposé
	● style de leadership du supérieur	démocratique	autoritaire
*Organisation	● climat organisationnel	confiance	méfiance
	● structure organisationnelle	adaptative	conservatrice
	● historique des changements :		
	- réussite	oui	non
	- quantité	nombreux	peu
	- rythme (nombre/période)	rapide	lent
*Environnement	● position de l'organisation	précaire	solide
	● contexte économique	récession	expansion
	● contexte politique	instable	stable

## SUCRÈS ASSURÉ

La clé du succès pour celui qui agit comme provocateur de changement réside dans la profonde conviction que :

*"Je ne peux pas changer les autres, mais je peux aider les autres à changer."*

*"Les gens savent ce qui est le mieux pour eux à la condition d'avoir la chance d'y réfléchir."*

On pourrait décrire de la façon suivante celui qui introduit un changement avec succès :

- Il a vécu de grands changements : culturels, sociaux et organisationnels.
- Il recherche sans cesse des idées ailleurs, chez ceux qui l'entourent et aussi dans d'autres cultures.
- Il est insatisfait des contraintes traditionnelles et incommodé par la bureaucratie.
- Il est patient, capable de vivre des changements lents et graduels.
- Il est tolérant envers l'ambiguïté et l'incertitude.
- Il est confiant en ses potentiels.

- Il est dévoué.
- Il est énergique.
- Il n'impose pas.
- Il est capable de laisser les autres s'approprier la paternité des succès auxquels il a contribué de manière déterminante.

## POUR LE MOIS PROCHAIN

Pour bien vivre ma vie dans l'organisation, je dois réfléchir sur mes habitudes de vie, les questionner, les comprendre, les évaluer... les modifier s'il y a lieu.

L'article du mois prochain traitera du pouvoir, comment maîtriser la soif du pouvoir. Il serait intéressant d'obtenir de l'information sur :

- Les sources de pouvoir dans mon organisation.
- Les raisons de la recherche du pouvoir
- Les occasions d'usurpation de pouvoir :  
qui ? quand ? pourquoi ?
- Le degré de satisfaction du pouvoir détenu.
- L'équilibre entre le pouvoir et les responsabilités.