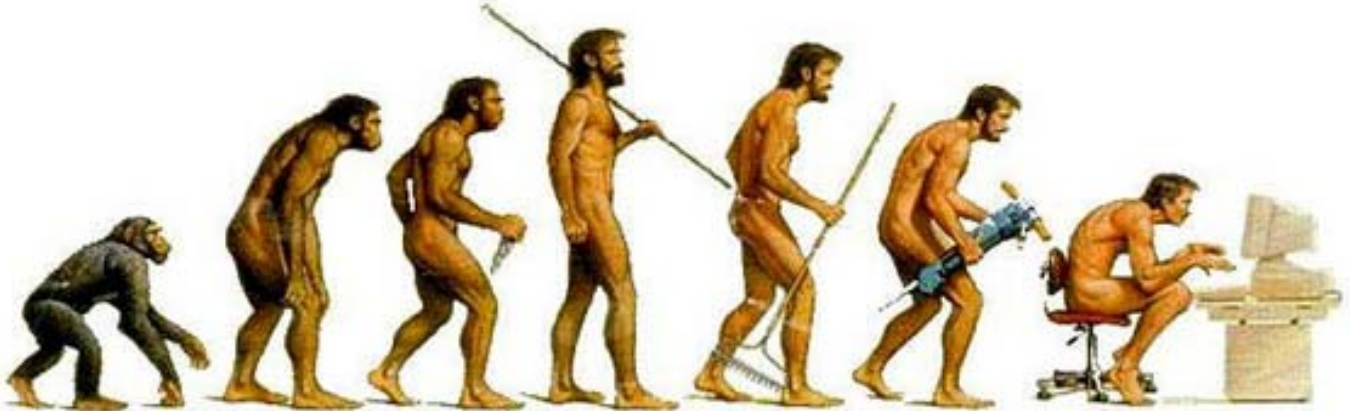


LE CHANGEMENT ET L'ORGANISATION



LE CHANGEMENT

Nous passons le plus clair de notre existence au cœur d'organisations ou de systèmes sociaux : famille, école, entreprise, association, services publics,... Le changement est une composante inhérente à la vie de ces organisations au sein desquelles nous vivons et agissons. Il en est un processus quasiment naturel.

Quant à l'étymologie du mot 'changer', elle nous renvoie au latin 'cambiare' dont le sens est d'ordre économique et ramène à l'idée de troc : céder une chose pour une autre. Nous sommes là bien loin de l'idée de bouleversement.

Alors pourquoi le changement est un point d'attention majeur dans la vie de nos organisations ? Les accélérations en matière de progrès technique, la mondialisation, les nouvelles modalités de communication, les évolutions des rapports sociaux, constituent sans doute une partie des éléments de réponse.



Une enquête nous révèle qu'au cours des cinq dernières années, 90 % des entreprises ont entrepris des changements fondamentaux dans leur fonctionnement. Les objectifs premiers pour lancer un tel programme sont : la réduction des coûts (78 %), l'amélioration de la qualité du service (69 %) et l'augmentation des marges bénéficiaires (64 %).

Les principaux obstacles à la mise en œuvre du changement sont avant tout humains : 54 % des entreprises estiment, en effet, que la culture est le principal obstacle, plus de 40 % citent aussi la résistance des employés, celle du haut management et enfin la peur du changement lui-même. Il en est de même pour ce qui concerne les changements entrepris à l'échelle internationale : les difficultés majeures proviennent des conflits entre les pratiques de travail, de flexibilité de celle-ci et des barrières liées au langage.

CONDUIRE LE CHANGEMENT

Bien plus que le changement en lui-même, c'est la capacité à le 'maîtriser' qui est en question, la capacité à le conduire :

« Les êtres humains, en général, recherchent la stabilité et la « prévisibilité » : ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se passer dans leur entourage. Mais, d'un autre côté, ils aiment aussi la nouveauté et l'excitation que peut susciter le changement qui fonctionne parfois comme un antidote à l'ennui »¹.

Catalyseur à la fois d'attraction et de rejet, le changement suscite des réactions parfois ambivalentes qui annoncent la complexité de son pilotage.

La rupture

Le changement crée une rupture avec une situation d'équilibre, il paraît déstabilisant *« car il remet en cause nos points de repères »²*. Il représente, alors, une menace à l'équilibre acquis, c'est un processus lent et complexe qui *« réveille »*, entre autres, les conflits d'intérêts d'une organisation.

Devant la mise en place d'un processus de changement qui n'est pas en adéquation avec nos aspirations, nous développons instinctivement des mécanismes psychologiques qui permettent de l'intégrer. Ces mécanismes se composent généralement de phases successives, de durée variable, selon les individus.

Les cinq étapes du changement

1. *Le refus de comprendre : phase généralement brève au cours de laquelle nous devons réajuster notre réalité.*
2. *La résistance : phase indissociable de tout processus de changement indésirable. Elle est non seulement naturelle mais aussi utile, permettant notamment de filtrer le changement et de le rendre objectif.*
3. *La décompensation : phase où nous nous sentons perdants, abattus, la résistance ayant été « vaincue ».*
4. *La résignation : phase qui vient le plus souvent prolonger la décompensation. Nous nous résignons au changement, mais son prix nous obsède encore.*
5. *L'intégration : phase finale qui se décompose en deux temps :*
 - *L'intégration conceptuelle dans laquelle nous terminons le processus de deuil de notre réalité précédente ; le changement fait désormais partie de notre réalité et nous le projetons sur l'avenir.*
 - *L'intégration comportementale dans laquelle nous sommes capables d'ajuster nos comportements à notre nouvelle réalité et où nous abandonnons nos anciens comportements.*

¹ JABES J. : « *Management, aspects humains et organisationnels* » PUF Fondamental. 7^{ème} Ed. 2002. p. 593.

² CARTON G. D. « *Eloge du changement* » 2^{ème} Edition – Village Mondial/Pearson Education France – 2004. p. 49.

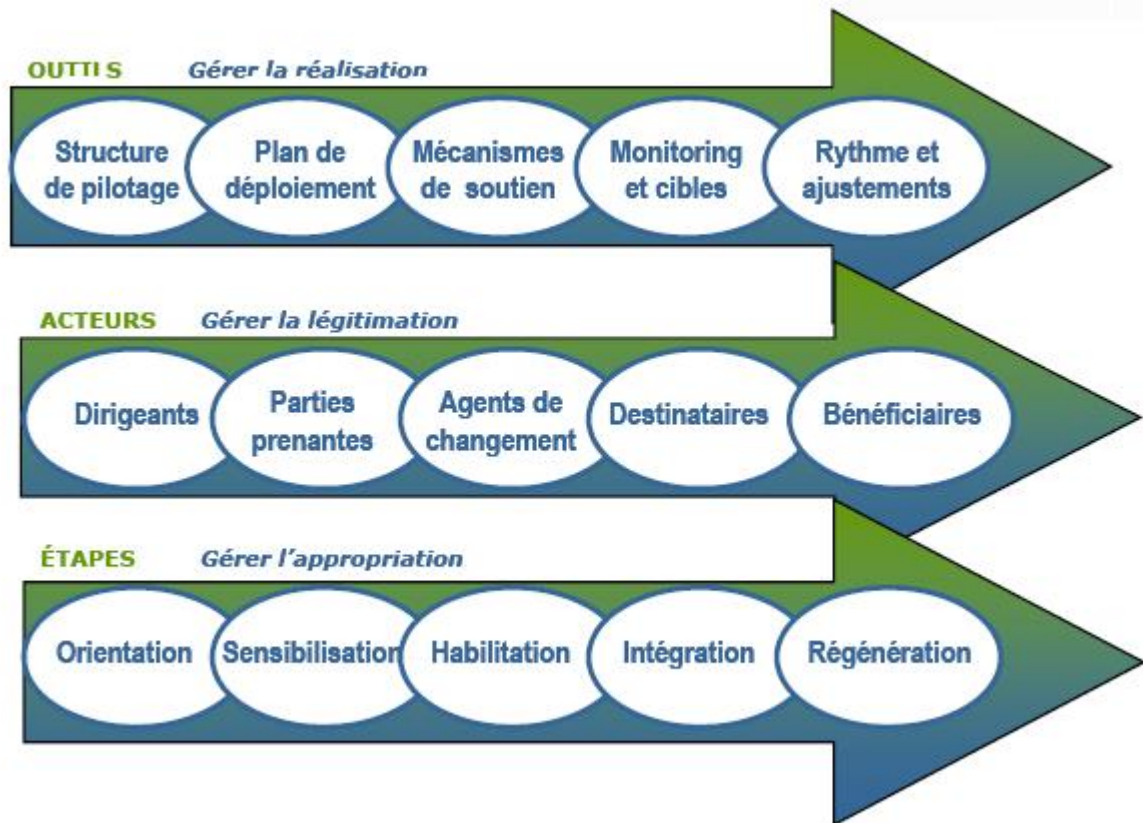


Instauration

La mise en place du changement doit respecter un certain nombre de principes pour ne pas se voir vouée à l'échec :

- « Préparer le changement dans le détail et de façon participative avec les intéressés »,
- « Communiquer et expliquer largement »..., « le manque de communication crée un manque de compréhension, qui crée un manque d'adhésion et parfois le rejet. »,
- « Accompagner et aider jusqu'au bon fonctionnement »³.

Ces principes, pour devenir opérationnels, doivent s'appuyer sur une démarche rigoureuse de mise en œuvre⁴ :



C'est l'alliance des principes à une démarche maîtrisée qui permet de donner au changement un véritable support de pilotage.

³ DOUCET C. « Le facteur humain, la résistance aux changements » Qualités Références – juillet 2005.

⁴ RONDEAU A. « Présentation faite dans le cadre des séminaires du Centre d'études en transformation des organisations » HEC Montréal



Les étapes et les méthodes

La vision claire des enjeux :

Il s'agit dans un premier temps de légitimer le changement : quelles sont les raisons qui le sous-tendent, quels sont les enjeux. Inscrire le changement dans une vision stratégique positive, être au clair avec le « pourquoi » du changement, permet aux acteurs qui auront à le mettre en œuvre de donner un sens à la démarche.

Cette vision doit être portée, sponsorisée, par un responsable et une équipe fortement engagés dans le projet.

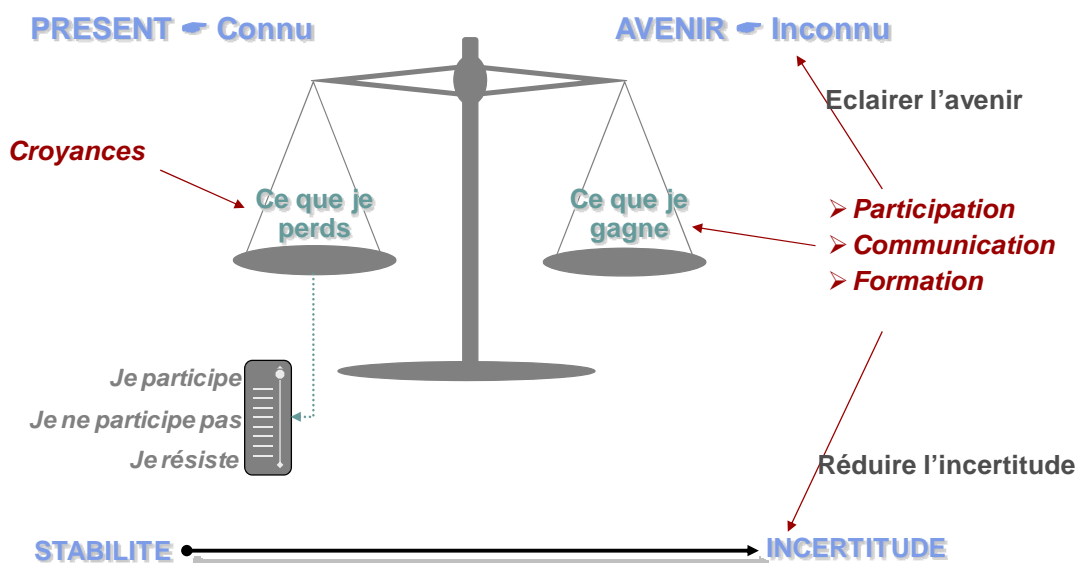
Il est important de donner corps au projet par la définition d'objectifs tangibles, par le fait d'identifier le projet (lui donner un nom par exemple), de l'expliquer.

L'identification des impacts et des cibles impactées :

L'analyse de l'objet du changement mène à identifier les impacts sur les fonctions, les processus, voire les positionnements de certains acteurs. 'L'effet papillon' n'est pas absent de cette analyse dans la mesure où un changement à un endroit de l'organisation peut avoir des conséquences en des lieux parfois inattendus. C'est pourquoi une analyse des risques s'avère ici pertinente.

Le repérage des freins et leviers permet d'envisager les points de résistance et les points d'appui à la démarche. Les relais internes sont souvent les meilleurs promoteurs du changement.

L'identification des impacts ne se borne pas à une seule analyse factuelle, mais elle veille également à prendre en compte la « représentation » du changement par les différents acteurs :



Le processus :

Les démarches de gestion de projet s'appliquent pleinement à cette étape avec :

- la mise en place d'une organisation de projet claire portée par des personnes engagées dans les évolutions. Cette organisation intègre un groupe « conduite du changement »,
- la formalisation du plan d'actions prévoyant les grands jalons :
 - marquer les grandes phases du projet : lancement, avancements, clôture,
 - montrer rapidement des résultats concrets,
 - identifier des indicateurs qui serviront de repère et permettront de donner des formes tangibles à l'avancement de la démarche,
- la définition de la progressivité du déploiement,
- l'expérimentation sur des structures pilotes afin de tester avant généralisation,

Le rythme de la démarche fait l'objet d'une attention particulière pour éviter d'une part l'essoufflement et d'autre part la précipitation.

Les actions d'accompagnement :

Les actions d'accompagnement se traduisent tout au long de la démarche par une communication soutenue, directe ou via des relais internes préalablement définis. Elle est toujours variée dans ses formes (orale, écrite, événementielle, ...) mais cohérente sur ses objectifs. Outre la sensibilisation et la dimension pédagogique, elle doit permettre de réduire les craintes, de clarifier les points obscurs.

L'association des acteurs dès le départ et tout au long du projet facilite l'appropriation et constitue bien souvent un des facteurs de réussite de la démarche de changement.

Outre la communication, un accompagnement plus spécifique peut être nécessaire selon la cible et l'impact. Il se concrétise par la formation, le tutorat, la formalisation de documentation, la mise en place de lieux d'échanges, et parfois des appuis individuels. Les actions d'accompagnement sont dépendantes du contexte et de l'objet du changement. Elles permettent d'ancrer les nouvelles pratiques.

La mesure des résultats :

L'évaluation est le point de départ nécessaire à l'amélioration.

Pour que le changement s'intègre pleinement à la culture et au mode de fonctionnement de l'entreprise, les principes d'amélioration continue constituent un levier formidable. Par ailleurs, la mesure des conséquences positives permet de reconnaître et valoriser les résultats, de stimuler les acteurs du changement, voire d'entraîner les moins enthousiastes. Tout changement à venir ne sera que plus aisément activable.

Le retour sur les objectifs et indicateurs définis au départ permettent (non pas de boucler la boucle), mais d'évoluer dans la spirale d'amélioration continue.

De la chrysalide au papillon

Lors d'un processus de changement, la question de la volonté est toujours présente. Elle permet d'atteindre le stade de l'intégration au plan individuel et personnel. Le changement étant, avant toute chose, le fruit d'une représentation mentale de la réalité, la volonté de se rapprocher de la réalité des autres est une condition *sine qua non* de réussite du changement. Cette volonté dépend de notre propre système de motivation.

« Le siècle qui s'ouvre verra naître de nombreux changements. Certains systèmes disparaîtront, d'autres naîtront, d'autres évolueront. Les entreprises auront à gérer de nombreuses crises, et cela d'autant plus qu'elles n'auront pas su instaurer ou pérenniser un climat de confiance minimale et une culture de flexibilité fondée sur le dialogue. Les individus devront eux aussi affronter des réalités qui les dépassent, car les systèmes qui ont un impact sur leur vie tendent vers la complexité⁵. »

⁵ CARTON G. D. « *Eloge du changement* » 2^{ème} Edition – Village Mondial/Pearson Education France – 1999. p. 2