

.....La suite du module gestion du changement organisationnel

1. Le modèle des multiples catégories de changement

Il y a deux façons importantes de catégoriser le changement.

La première consiste à définir le changement proactif et le changement réactif. Généralement, un changement proactif est apporté afin que l'organisation, ses systèmes ou ses employés répondent plus efficacement aux demandes provenant de leur environnement interne. Ces demandes peuvent être effectives ou prévues, mais le besoin de changer émane de l'entreprise. De son côté, un changement réactif est apporté en réaction aux demandes environnementales. Un changement réactif, voire adaptatif, a pour but de permettre à l'entreprise de mieux gérer son environnement. Dans ce cas, le besoin de changer provient de l'extérieur de l'organisation.

La deuxième façon de catégoriser le changement porte sur le changement graduel. Les changements graduels ne contestent pas la nature de base du système ou de l'organisation. Un changement graduel est ordonné, lent et continu. Bien qu'au fil du temps les petits changements puissent s'accumuler et entraîner des répercussions majeures, le changement rapide, en revanche, est discontinu et spontané. Il se distingue par un changement de vision, de la configuration organisationnelle et de la façon de travailler. Le changement rapide constitue une ponctuation soudaine de l'équilibre normal. La trajectoire organisationnelle bifurque brusquement de sa direction précédente.

2. Les principaux défis de l'implantation de changements organisationnels

Les études démontrent que le fait de gérer les opérations courantes tout en s'investissant dans la gestion du changement représente un défi de taille. La figure 12.1, illustre les principales transformations organisationnelles susceptibles d'ajouter de la valeur à l'organisation.

Malgré les nombreuses retombées qu'un changement peut avoir sur l'organisation, force est de reconnaître que sa gestion est complexe et qu'elle n'obtient pas toujours le succès anticipé. Les études retracent plusieurs causes d'échec à la transformation organisationnelle:

- une justification insuffisante du bien-fondé et de l'urgence du changement ;
- un historique négatif des changements antérieurs ;
- le manque de confiance des employés envers la direction et le leadership organisationnel ;
- un essoufflement des membres de l'organisation consécutif à des changements répétitifs ;
- une résistance au changement ;
- la faible prédisposition de l'organisation à s'investir dans un projet de changement ;
- la perte de droits acquis ;
- l'incapacité à former une coalition puissante qui appuie entièrement le processus de changement ;
- l'absence de mécanismes de suivi du changement et de son intégration dans la culture organisationnelle ;
- des objectifs de gestion du changement irréalistes ou flous ;
- une surévaluation de la capacité d'adaptation des employés.

Heureusement, les changements ne sont pas tous négatifs et leur gestion n'est pas toujours défailante. En outre, ils ne génèrent pas systématiquement de résistance parmi les employés, bien que le phénomène soit fréquent. La diminution des retombées négatives d'un changement repose sur une communication proactive avec les employés. La communication, la gestion de la résistance et la planification du changement exigent du courage managérial¹⁴, en ce sens que les gestionnaires doivent, entre autres, adopter les attitudes suivantes : convaincre les employés que le changement aura des retombées positives ; accepter la critique ; agir, persévérer, prendre position ; soulever les enjeux du changement ; sortir de la pensée courante des membres de l'organisation ; défendre l'organisation ; oser progresser dans les transformations organisationnelles ; sortir de leur zone de confort ; établir les priorités ; remettre en question les processus organisationnels ; savoir quand arrêter le projet de changement ; et innover

Figure 12.1 La nature des transformations organisationnelles



De plus, la direction doit être sensible aux préoccupations des gestionnaires et être consciente que ces « agents de changement » doivent communiquer et justifier les choix en matière de trajectoire du changement auprès des employés. Les gestionnaires doivent également accompagner et mobiliser les employés dans ce processus de changement. La direction se doit donc d'observer l'impact des changements sur tous les acteurs, d'inspirer confiance, de susciter l'adhésion des employés en soulignant les bons coups et de générer un message d'espoir à l'égard des retombées positives du changement sur le travail des employés ainsi que sur la croissance de l'organisation. La direction doit également accepter que l'implantation d'un changement se fait par essais et erreurs de parcours.

Le défi de la direction est de réunir une masse critique d'acteurs qui supportent le changement (employés, syndicats, gestionnaires) et de leur demander de tenter d'influencer positivement les opposants au changement ainsi que les ambivalents, pour qu'ils y adhèrent de leur plein gré. La maîtrise des enjeux de communication bidirectionnelle en période de changement est fondamentale afin que se développe une relation privilégiée entre la direction et les employés et que les multiples interrogations que soulève le changement reçoivent une réponse. Pourquoi changer ? Comment le changement va-t-il s'opérer ? À quel moment ? Quels en seront les bénéfices ?

3. Le processus de changement

Dans cette section, nous chercherons à comprendre comment les individus assimilent le changement. Nous présenterons trois modèles classiques : celui de Lewin, celui du plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de Kotter, et celui de congruence de Nadler et Tushman.

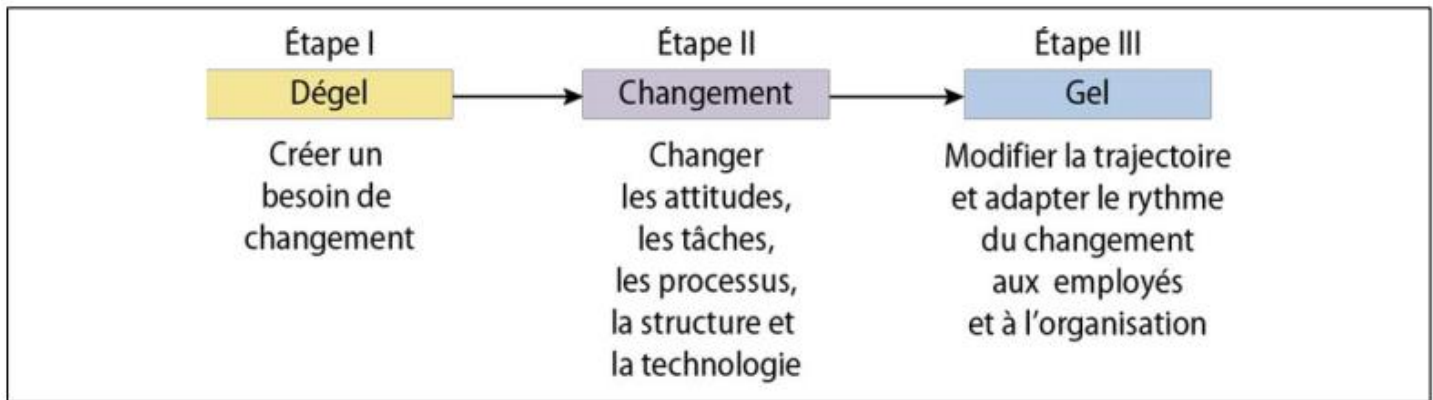
3.1. Le modèle de Lewin

Le modèle de Kurt Lewin est connu comme l'une des premières approches conceptuelles importantes permettant de comprendre le processus de changement. La figure 12.2 illustre ce modèle, qui postule que les employés privilégient l'équilibre ou le statu quo. Lewin souligne que différents facteurs favorisent le changement (ses motifs, son incidence positive, les appuis dont il bénéficie et les motivations en faveur du changement). Ces facteurs s'apparentent aux forces d'entraînement, à l'opposé desquelles se trouvent les forces de retenue ou de

.....**La suite du module gestion du changement organisationnel**
résistance (la peur ou le refus du changement, les obstacles au changement). Certaines forces facilitent le changement et d'autres y font obstacle ; la situation organisationnelle présente ou actuelle représente l'équilibre entre ces forces

Figure 12.2

Les trois étapes du processus de changement planifié de Lewin



Première étape : le dégel

Selon Lewin, trois étapes doivent être franchies pour qu'un projet de changement organisationnel se concrétise. La première est le dégel, qui vise à remettre en question les normes organisationnelles existantes. La direction doit mettre en place des leviers ou des forces d'entraînement au changement afin de réduire substantiellement les forces de résistance ou de retenue. Elle doit déceler la situation organisationnelle insatisfaisante et trouver les moyens de susciter l'engagement des employés à l'égard d'un changement. La direction doit également se livrer à une réflexion au sujet des facteurs de résistance émotionnelle chez les employés.

Plusieurs auteurs proposent quelques pratiques susceptibles d'encourager la mobilisation du personnel à l'égard du changement. L'adhésion au changement exige que la direction propose une lecture partagée et consensuelle de la nature du changement. Cette démarche vise à mettre en évidence les éléments qui nuisent à l'efficacité organisationnelle et au travail des employés et à valoriser les retombées positives ou les gains que les employés retireront du changement. Au-delà des forces favorables au changement, la direction doit gérer les résistances, après avoir constaté le choc provoqué par l'annonce du changement et la perte des acquis, ainsi que la colère éventuelle des employés. Plusieurs pratiques sont appropriées afin d'affaiblir les résistances. Par exemple, la direction se donnera en modèle et fera la promotion positive du changement, ou elle établira et maintiendra un lien de confiance et un échange continu avec les employés. Elle pourrait aussi faire informellement appel à des acteurs crédibles qui supportent le changement pour accompagner les employés résistants.

Deuxième étape : le changement (ou période de transition)

C'est pendant cette période que s'acquièrent de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant la motivation et le désir de changement chez les employés, et en les incitant à s'identifier à de nouveaux modèles (par apprentissage). Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les employés se sentent à l'aise avec les nouvelles approches organisationnelles. Il est important de renforcer et de souligner leurs efforts et les résultats obtenus pendant la période de changement.

Troisième étape : le gel

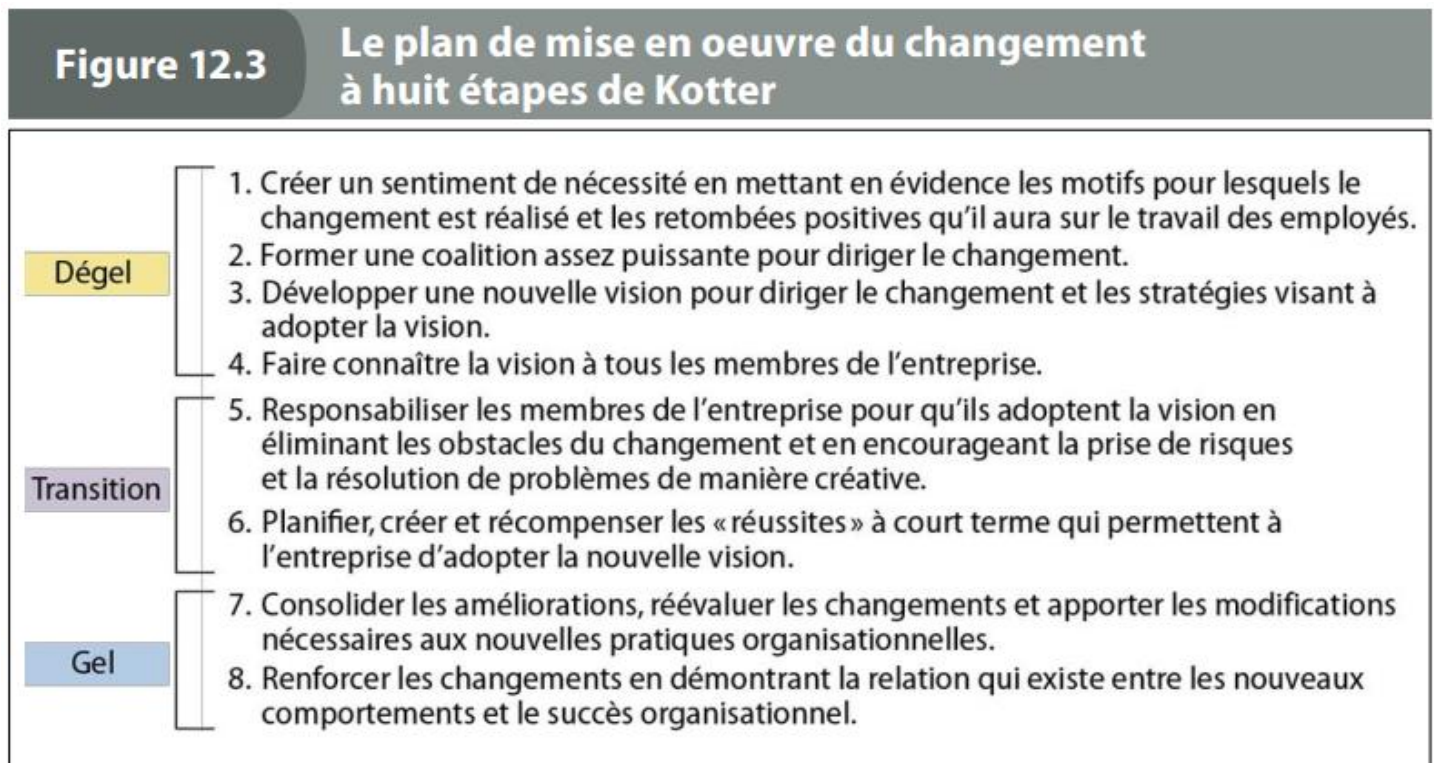
.....La suite du module gestion du changement organisationnel

Quand tous les changements nécessaires ont été mis en œuvre, la nouvelle situation doit être gelée afin qu'elle ne change pas au fil du temps et que les changements soient réussis. Sinon, il y a fort à parier que le changement sera passager et que les employés tenteront de retrouver leurs anciennes habitudes de travail. Le gel a pour but de stabiliser la nouvelle situation en équilibrant les forces d'entraînement et de retenue.

En somme, le gel est l'étape où les nouveaux comportements se transforment en acquis ; c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui se muent en habitudes. Le modèle de Lewin est simple et linéaire. Cependant, lorsqu'une organisation est constamment confrontée à des changements, l'étape du gel, la dernière, s'avère moins pertinente. Par ailleurs, ce modèle n'analyse pas en profondeur les réactions émotionnelles des destinataires à l'égard du changement. Or, la réussite d'un changement repose d'abord sur une gestion efficace des réactions émotionnelles des employés, plus encore que sur sa planification rationnelle et sophistiquée.

3.2. Le plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de Kotter

Le plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de John Paul Kotter repose sur le modèle à trois étapes de Lewin pour développer une méthode de mise en œuvre du changement plus détaillée. Les huit étapes de ce modèle sont présentées à la figure 12.3



Source : Traduit et adapté de J.P. KOTTER, *Leading Change*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996.

Fondamentalement, ce processus implique de commencer par surmonter la résistance au changement au cours des quatre premières étapes. C'est ce qui s'appelle le « dégel ». Les deux étapes subséquentes du plan de Kotter correspondent à la période de transition, c'est-à-dire au moment où les employés sont incités à participer au changement. L'objectif des deux dernières étapes est de stabiliser le changement, ce qui correspond à l'étape du « gel » de Lewin.

3.3. Le modèle de congruence de Nadler et Tushman

Le modèle élaboré par David Nadler et Michael Tushman peut servir de base à l'établissement d'un diagnostic organisationnel. Ce genre de démarche vise à définir ce qui unit les multiples composantes d'une organisation afin d'assurer leur cohérence ou l'alignement des divers processus organisationnels.

.....La suite du module gestion du changement organisationnel

Une organisation est un système complexe. Comme l'illustre la figure 12.4, à la page suivante, les intrants sont composés de :

1. l'environnement économique et social qui a un effet sur l'ensemble des systèmes et processus organisationnels
2. les ressources telles que le capital financier, la proposition de valeur auprès des consommateurs et le capital humain ;
3. l'historique de l'organisation, incluant les crises organisationnelles, les succès, les activités de routine, les pratiques en matière de résolution de problèmes et les difficultés organisationnelles.

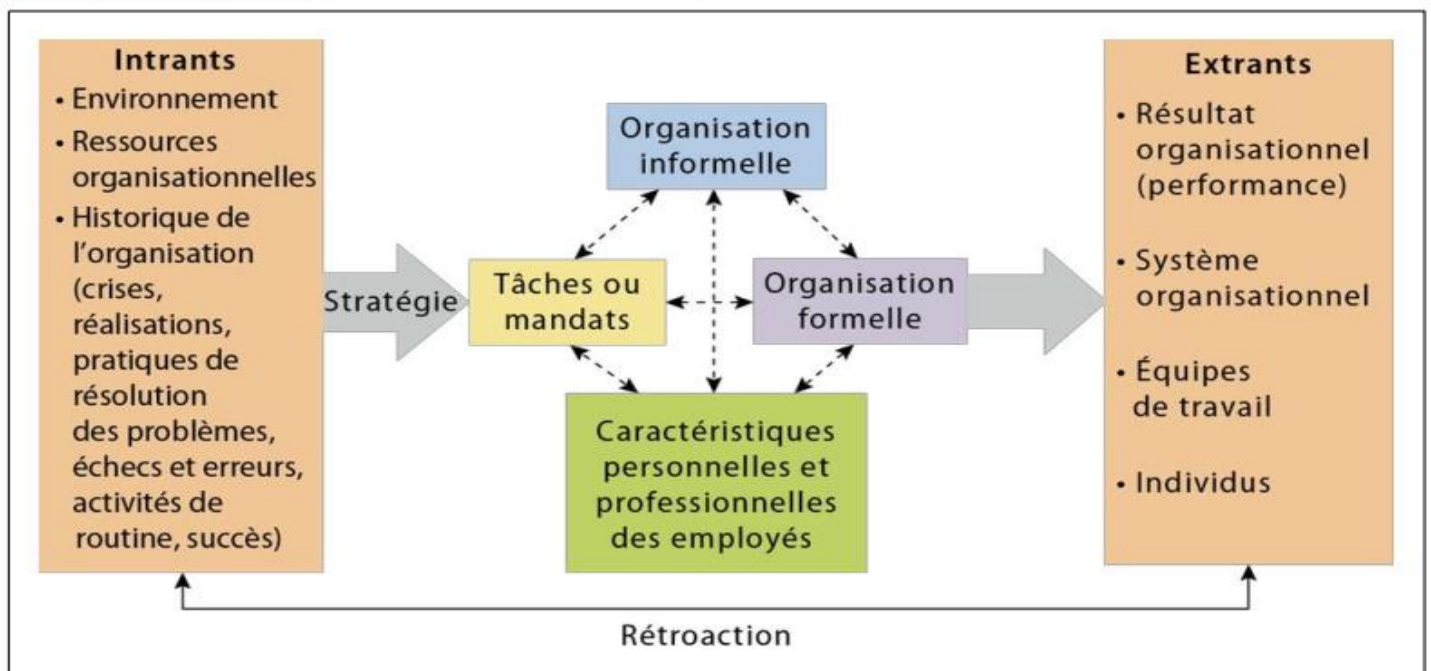
Comme l'expliquent Nadler et Tushman, l'ensemble des intrants contribue à définir la stratégie organisationnelle. Cette dernière oriente les décisions managériales comme le choix du marché, la production des biens et services et le contrôle des indicateurs de performance organisationnelle. Ces décisions permettent de configurer les ressources en fonction des exigences ou des contraintes de l'environnement, des opportunités du marché économique et de l'historique organisationnelle.

L'organisation s'appuie sur certains mécanismes afin de transformer les intrants en extrants. Nadler et Tushman en ont défini quatre :

1. une gestion respectueuse des personnes ;
2. l'implantation d'une structure organisationnelle et de processus organisationnels efficaces ;
3. une organisation optimale du travail ;
4. une gestion convenable des réseaux formels et informels entre les employés afin de favoriser l'ajustement mutuel et les adaptations nécessaires pour la réalisation des tâches et mandats.

La coordination de ces mécanismes contribue à cette transformation des intrants en extrants.

Figure 12.4 Le modèle de congruence de Nadler et Tushman



Source: Adapté de D.A. NADLER et M.L. TUSHMAN, « Organizational frame bending : Principles for managing reorientation », Academy of Management Executive, vol. 3, n° 3, 1989, p. 194-204

Chaque composante du système organisationnel doit être bien alignée avec les autres. Plus particulièrement, la stratégie organisationnelle doit être cohérente avec l'environnement et l'historique organisationnel ; la stratégie organisationnelle doit être cohérente avec l'organisation formelle ; et les mécanismes de transformation doivent être cohérents entre eux.

.....La suite du module gestion du changement organisationnel

Le besoin d'un changement organisationnel se manifeste lorsque certaines composantes du système organisationnel sont mal alignées. L'organisation doit alors s'engager dans une démarche de gestion du changement qui exige la modification d'une ou de plusieurs composantes organisationnelles. Le défi fondamental des gestionnaires consiste à maintenir la cohérence ou l'alignement (ou la congruence) des composantes organisationnelles pendant l'implantation de changements qui permettront à l'organisation de progresser vers une nouvelle configuration ou une nouvelle définition de la cohérence organisationnelle.

Le modèle de Nadler et Tushman examine le changement selon deux axes :

1. la nature du changement, qualifié de progressif ou de stratégique ;
2. l'approche préconisée, qu'elle soit proactive ou réactive.

Le tableau 12.1 illustre la combinaison de ces axes afin de bien saisir la portée du changement.

Tableau 12.1 Les axes du changement selon Nadler et Tushman		
	Changement progressif (marginal)	Changement stratégique
Approche proactive	Ajustement <ul style="list-style-type: none">• En vue d'améliorer l'efficacité organisationnelle (il ne s'agit pas d'une réponse à un problème organisationnel de nature immédiate)	Réorientation de la mission organisationnelle <ul style="list-style-type: none">• Nouvelle image de marque• Changement majeur (sans être en rupture avec le passé de l'organisation)
Approche réactive	Adaptation <ul style="list-style-type: none">• En réponse à une pression de l'environnement telle qu'un changement des besoins du marché, une innovation technologique, une action d'un concurrent	Nouvelle configuration organisationnelle <ul style="list-style-type: none">• Changement du leadership organisationnel• Nouvelle culture organisationnelle• Nouvelle stratégie organisationnelle

Source: Adapté de D.A. NADLER et M.L. TUSHMAN, « Organizational frame bending : Principles for managing reorientation », Academy of Management Executive, vol. 3, no 3, 1989, p. 194-204.

Nadler et Tushman définissent d'abord le changement en fonction de son ampleur. Ainsi, un changement est qualifié de progressif s'il ne remet pas fondamentalement en question la congruence de l'ensemble du système organisationnel. Par exemple, l'adaptation des pratiques de rémunération aux réalités du marché du travail ne vise pas nécessairement à transformer l'ensemble de l'organisation. Mais un changement peut s'avérer plus substantiel : le changement stratégique implique des transformations majeures telles qu'une nouvelle mission organisationnelle ou la modification profonde de la culture organisationnelle. Le changement peut aussi être analysé en fonction de sa nature réactive, en réponse directe aux pressions actuelles de l'environnement, ou de sa nature prévisionnelle, en anticipation de pressions ultérieures de l'environnement. Idéalement, les gestionnaires doivent anticiper les changements susceptibles d'influencer la trajectoire organisationnelle.

L'intensité des changements stratégiques est plus importante que les changements progressifs (marginaux). Par ailleurs, les approches réactives exigent des changements plus intenses que des changements progressifs.

En effet, l'approche réactive s'appuie sur des activités importantes de changement sur une courte période de temps, sans pour autant préparer convenablement les employés au choc.

Enfin, notons que la gestion du changement est plus difficile à concrétiser lorsque l'organisation est complexe en termes de nombre d'employés, de diversité des unités d'affaires, des départements et des équipes de travail ou de dispersion géographique. Il est plus facile d'implanter un processus de changement dans une petite organisation.