

Réflexions autour de la perception du changement organisationnel

La psychologie nous a révélé, entre autres choses, que la perception joue un rôle déterminant dans notre rapport avec la réalité ambiante, qu'elle soit intérieure ou extérieure à nous. Plus encore, il semble bien que la vision que nous avons d'autrui passe par le filtre de la perception, filtre dont nous devons constamment nous méfier pour nous assurer, particulièrement lorsque nous nous positionnons en relation d'aide avec autrui, que notre intervention se base sur le besoin de la personne aidée et non sur notre désir, si légitime soit-il, d'intervenir. Il en est de même de notre rapport au changement, qu'il soit personnel ou organisationnel.

Changeement et perception vont de pair même si, au sein des organisations des entreprises, le deuxième élément est très souvent négligé voire ignoré. Alors que bien des gestionnaires prennent pour acquis qu'il faille considérer le changement comme un processus objectif, rationnel et structuré, ils ont tendance à oublier le côté subjectif du changement constitué d'images, de représentations et d'impressions. Ce faisant, ils ne se doutent pas qu'ils alimentent ainsi le principal obstacle au changement organisationnel, de quelque nature qu'il soit, à savoir son transfert dans l'imaginaire des employés.

**Raymond
Vaillancourt**

Directeur

Prospect Gestion

Conseil en gestion stratégique et prospective

Québec, Canada

Raymond Vaillancourt est également éditeur d'un site Web portant essentiellement sur le changement en période d'incertitude : (<http://members.tripod.com/~marcaurele>).

Pour plus de renseignements sur l'auteur consulter la page : (<http://members.tripod.com/~marcaurele/auteur.html>).

Si on voulait représenter cette réalité le plus simplement possible, il faudrait faire appel à la notion de filtre tel le verre d'une fenêtre ou d'une paire de lunettes à travers lequel notre regard se pose sur la réalité. Nous sommes tous conscients que de la qualité du verre dépend la clarté de la vision de cette même réalité. Dans certaines situations, il faut même donner au verre une courbure qui vienne corriger la faible capacité de focalisation de l'œil. Sans cette attention à la qualité du verre et à sa configuration, des problèmes sérieux de perception soit ne seront pas corrigés, soit seront même amplifiés. Ignorer cette évidence dans la gestion du changement en entreprise peut conduire à des distorsions importantes.

Le changement est constitué de trois composantes : une composante objective (le but recherché), une composante subjective (l'effet désiré) et une composante intégrante (le processus utilisé). La relation établie entre ses trois composantes assure la réussite du changement dans un cheminement qui permet, lorsque cette relation est maintenue constante, une flexibilité optimale à l'entreprise dans la recherche de son adaptation au marché et à l'organisation publique dans son adaptation aux contraintes de l'État.

I - LA COMPOSANTE OBJECTIVE DU CHANGEMENT

De toute évidence, cette composante du changement est la plus connue. Combien d'énoncés de mission, de projets d'entreprise et de plans directeurs viennent alimenter cette composante en reprenant, maintes et maintes fois, les objectifs poursuivis par le changement envisagé. Ils ont pour principale fonction de préciser la direction du changement et, parfois, sa raison d'être, quoique ce dernier élément n'ait pas toujours toute la conviction nécessaire pour mobiliser l'ensemble de l'organisation. Illustrant à merveille la faculté de planification, le projet de changement vient, dès le départ, donner l'illusion que l'ensemble de la démarche sur lequel il s'appuie et s'appuiera possède l'aura de la rationalisation. Il se présente donc comme un projet sérieux, réfléchi, qui a probablement fait l'objet d'une certaine consultation dont il en est en même temps le résultat, particulièrement dans le secteur public. Ici, le jeu démocratique vient donner la légitimité à l'effort de changement que les dirigeants proposent pour leur organisation tout comme, dans le secteur privé, la poursuite de la rentabilité vient légitimer l'adaptation de l'entreprise au marché, quelles qu'en soient les conséquences pour les individus (employés comme cadres).

Cette composante objective du changement va susciter des paradoxes dont les effets se feront sentir ultérieurement. Le premier de ces paradoxes a trait à l'instabilité qu'engendre le projet de changement et l'effort qui est fait par les gestionnaires, dans la présentation dudit projet, pour assurer la continuité du statu quo. Par exemple, une organisation d'aide et d'intervention à caractère social pourrait souhaiter voir s'installer une démarche d'intervention intégrée autour du client ou du

patient tout en donnant l'assurance aux différents acteurs que leurs prérogatives professionnelles seront respectées comme avant alors que c'est justement le respect de ces mêmes prérogatives qui a conduit à un mode d'intervention inarticulé et inefficace. Ou encore, une organisation peut souhaiter mettre en œuvre un mode de gestion basé sur une approche d'équipe en donnant à ces équipes toute la latitude nécessaire pour intervenir et en même temps assurer une répartition identique du pouvoir basée sur la hiérarchie existante. Bref, tant pour les cadres que pour les employés professionnels ou cléricaux, le respect des acquis ne peut aller de pair avec le changement.

Le second de ces paradoxes touche la présentation, dans le cadre du changement envisagé, du champ des possibles en faisant état des limites qui, dans les faits, deviennent des ornières. Car si la limite du changement, pour une organisation ou une entreprise, est sa mission et ses contraintes budgétaires et réglementaires, cette dite limite peut rapidement devenir une ornière si son organisation structurelle devient un incontournable. En d'autres mots, il n'est pas possible d'initier un changement et d'en assurer son prolongement si on cristallise, dans

“Le respect des acquis ne peut aller de pair avec le changement”

la structure, les rapports de pouvoir au fur et à mesure de l'aboutissement de leur négociation. Le changement provoque un déséquilibre qui permet la croissance et l'apprentissage. Si l'on cherche à fixer dans une structure quasi permanente les acquis des différents joueurs, il n'y a plus de changement possible, autrement que dans la continuité. On en revient alors à ce que j'ai appelé ailleurs un changement de type 1 qui est le type habituel de changement avec lequel les gestionnaires sont le plus à l'aise parce que, dans les faits, il ne change rien. Tout le jeu a consisté

à laisser croire à un changement en profondeur alors qu'il ne s'est agi que d'un maquillage de la situation antérieure où les acteurs puissants y trouvaient leur compte. Comment expliquer autrement que malgré les nombreux efforts d'adaptation et réformes de toute sorte, subis par les réseaux publics de santé en particulier, on en soit encore à rechercher la pierre philosophale de la “bonne” organisation de services qui permettrait de rendre compte des besoins des usagers.

Le troisième de ces paradoxes est plus récent et touche le rôle même des gestionnaires. Sauf en de rares exceptions, le rôle habituellement attendu des gestionnaires était de maintenir, dans un univers relativement stable, l'organisation dans un équilibre acceptable. À cet égard, le processus de gestion habituel, basé sur l'incontournable PDOC (planifier, diriger, organiser et contrôler), pouvait être accompli sans trop de difficulté. Dans ces circonstances, le choix des gestionnaires s'appuyaient donc sur leur capacité à maintenir un système sans trop de perturbation. En période de forte incertitude et de turbulence comme maintenant, on se rend compte que cette capacité devient un handicap plutôt qu'un avantage. Dans de nombreux pays où, par exemple on a initié une réforme dans la dispensation des services de santé, c'est à ces mêmes gestionnaires qui de part leur attitude et leur comportement ont rendu la réforme nécessaire que l'on a demandé de la mettre en œuvre !

Ou bien, en période de relative stabilité, ils n'ont pu ou n'ont su voir venir les changements importants et ajuster les organisations en conséquence et alors il est difficile de croire qu'ils pourront le faire en période de forte turbulence et d'incertitude, ou bien, au moment où ils disposaient d'amples ressources, ils n'ont pas eu le courage de prendre les mesures afin d'assurer la continuité d'une offre adaptée de services et alors comment pourraient-ils le faire maintenant qu'ils ne disposent d'aucune marge de manœuvre ? C'est donc la capacité même de mettre en œuvre un changement de type 2, c'est-à-dire un changement qui touche à la culture même des organisations, que l'on doit questionner au moment où ce type de changement devient incontournable, un peu comme un individu qui, ayant mis en œuvre tous ses trucs habituels pour affronter un problème, se doit de changer sa façon même de regarder le problème pour être à même de le résoudre. Ce n'est plus au problème qu'il doit porter son attention mais à sa perception dudit problème !

II - LA COMPOSANTE SUBJECTIVE DU CHANGEMENT

Le changement naît de la nécessité. Tout dépend donc de ce que les gestionnaires conçoivent comme étant nécessaire pour l'organisation ou l'entreprise. Si dans l'entreprise privée ce "*nécessaire*" se retrouve rapidement identifié avec la rentabilité ou le maintien d'une position concurrentielle sur le marché, il en va tout autrement dans le domaine public. Dans le domaine privé, c'est donc le maintien sinon l'augmentation de la part de marché qui poussera les gestionnaires à entreprendre des changements qui leur permettront de répondre à cette exigence. Il y aura, à cet égard, une quasi équivalence entre la composante objective du changement et sa composante subjective, puisque l'ensemble des employés devraient sans difficulté saisir l'importance de l'enjeu. De plus, il n'y aurait pas d'intérêt pour le gestionnaire d'une entreprise de laisser croire au changement sans que cela ne se traduise en une véritable transformation qui amènerait l'entreprise à une meilleure efficacité.

Malheureusement, dans le domaine public (et dans le secteur de la santé tout particulièrement) le "*nécessaire*" n'obéit pas aux mêmes règles. Traditionnellement, l'univers public s'axe davantage sur l'efficacité que sur l'efficience. Dans le domaine de l'efficience, les moyens comptent plus que les résultats et ces moyens sont très souvent affaire de mode, de développement technologique ou parfois de tradition. De plus, le signal du changement ne provient pas de la gestion mais du politique et il faut du temps pour déterminer si ce signal du changement va se maintenir ou disparaître. Le gestionnaire, habitué à gérer le statu quo, attendra que ledit changement soit inscrit dans une loi, une directive, un règlement afin de connaître les balises à l'intérieur desquelles il devra inscrire son organisation. Malheureusement, tout changement inscrit dans une loi, par exemple, sera complètement obsolète lorsqu'il sera réalisé, surtout si le rythme d'évolution de l'environnement externe est exponentiel, comme maintenant.

Ceci représente une difficulté majeure pour la conduite du changement dans l'univers public car cela exige davantage de la composante subjective que dans l'univers privé. Dans la mesure où un gestionnaire, conscient de l'importance des enjeux pour l'organisation publique de se maintenir en situation d'apprentissage permanent, se positionnerait en porte-à-faux par rapport à son groupe de référence (les autres directeurs d'un même type d'établissements par exemple) il lui faudrait gagner la confiance de ses employés et, surtout, l'entretenir et la maintenir, pour simplement espérer que les gens acceptent d'envisager le changement. Car, contrairement à l'univers privé où tout le monde peut facilement convenir que l'effet

Changement de type 2 :

Un changement de type 2 est un changement qui s'adresse à la culture de l'organisation, qui remet en cause les façons de faire, le partage du pouvoir et les interactions entre les individus au sein de l'organisation. Le passage, pour une entreprise, d'un comptoir de vente traditionnel à un comptoir virtuel en est un exemple. Dans le domaine social, on pourrait envisager une intervention d'aide aux individus basée sur leur responsabilité à l'égard de leur propre bien être plutôt que sur une évaluation de leur incapacité à cet égard, justifiant ainsi une intervention minimale plutôt que maximale.

désiré du changement vise la rentabilité économique et par conséquent la survie de l'entreprise, la perception de ce qui peut être rentable politiquement dans l'univers public varie grandement d'un individu à l'autre. En effet, à titre d'exemple, quel avantage y a-t-il tant pour la direction que pour les employés d'une organisation publique de s'engager dans un changement qui bouleverse l'équilibre établi afin de réduire les coûts et d'éviter un déficit si l'établissement voisin, pour toutes sortes de bonnes raisons défendables après coup, se voit combler son déficit (ou dit plus diplomatiquement (!) ses excédents de coûts) ?

Il est donc plus avantageux, du moins à première vue, que l'effet désiré du changement (sa composante subjective) soit l'apparence de changement plutôt que le changement réel. Les conséquences en sont malheureusement énormes pour la capacité même de générer une transformation organisationnelle. Dans la gestion de l'apparence du changement, tous (employés comme gestionnaires) comprendront facilement que c'est

d'abord leur peau plutôt que l'organisation qu'il faut sauver et que c'est à cette aune que chacun évaluera la nécessité de sa contribution audit changement. Il y aura bouleversement certes mais au détriment des plus faibles et des moins bien organisés car les rapports de forces antérieurs auront été maintenus voir exacerbés dans un espace rétréci et ce, même si la structure s'est vue accrue par le biais de regroupement ou de fusion. C'est la confiance des individus dans un réel changement qui sera minée, faisant reculer ainsi la limite de l'intolérable qui rendra le changement de type 2 incontournable mais augmentera, par le fait même, les risques de dérapage dans sa mise en œuvre ultérieure.

III - LA COMPOSANTE INTÉGRANTE DU CHANGEMENT

Dans les faits, cette composante est celle qui devrait assurer non seulement la bonne conduite du changement mais sa mise en œuvre dans un processus intégrateur où se retrouve à la fois l'objectif recherché et l'effet désiré. C'est à ce niveau que le rôle du gestionnaire est déterminant. En effet, il lui appartient d'appareiller la composante objective (pourquoi nous faut-il changer ?) et la composante subjective (à quoi cela nous servira-t-il de changer ?) en un processus qui permette l'apprentissage du passage d'un état connu vers un état inconnu. Mais la valeur de cet appareillage ne se mesure que dans la perception de congruence qui se dégage, aux yeux de ceux appelés à subir le changement, des faits et gestes du gestionnaire. On ne parle pas ici de congruence objective mais de la perception de ladite congruence puisque c'est elle qui éveille et anime la confiance sans laquelle tout changement réel est impossible. Mais de quelle congruence parlons-nous ?

La congruence dont il est question ici fait l'objet d'une triple attribution :

- la congruence du leadership,
- la congruence de la structure,
- la congruence du cheminement organisationnel.

Cette congruence s'évalue en tenant compte du rapport gestionnaire/employés tel que perçu par lesdits employés et non tel qu'il serait souhaité par le leader. Ainsi, ce rapport serait fonction tout d'abord de la clarté de la vision dans l'esprit du gestionnaire et de sa capacité à la livrer en un tout cohérent, pragmatique et stimulant. Ce partage de la vision ne proviendrait pas surtout de l'énoncé que pourrait en faire le gestionnaire mais de la perception du degré de conviction dudit gestionnaire que les employés déduiraient de l'observation quotidienne et répétée des faits et gestes du gestionnaire. On parlerait alors de la congruence du leadership.

Ce rapport serait fonction également de l'inclusion de la vision professée par le gestionnaire dans une structure facilitante qui refléterait le caractère transitoire dans lequel tout changement actuel doit prendre place compte tenu du contexte d'incertitude et de turbulence auquel l'organisation est confrontée. En d'autres mots, tout en ayant libellé de façon générale l'image structurelle recherchée par l'organisation, on se réserverait la possibilité d'y introduire des modifications qui tiendraient compte du mode des modifications possibles dans la dynamique tant interne qu'externe de l'entreprise ou de l'organisation. On toucherait alors à la congruence de la structure.

Ce rapport serait finalement fonction de la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage continu qui supporte non seulement l'acquisition de connaissances mais

aussi son transfert constant au sein de l'organisation et qui favorise en conséquence un droit à l'erreur à l'intérieur de limites propres à l'incarnation de la vision partagée. On fera alors référence à la congruence du cheminement organisationnel.

Conséquemment, les employés montreront une certaine ouverture au changement dans la mesure où ils jugeront que ce rapport leur apparaît positif. La tâche de rendre ce rapport positif incombe, on le voit bien, au gestionnaire puisqu'il se retrouve en un rôle d'autorité et qu'il devient dès lors, en accord avec le philosophe Paul Ricœur, imputable non pas envers ceux qui lui ont délégué cette responsabilité mais vis-à-vis de ceux envers qui il l'exerce, renversant ainsi l'habituelle façon de voir.

On voit bien que la mise en œuvre de cette composante (par quel processus allons-nous arriver à changer ?) n'est pas un exercice linéaire qu'il suffit de planifier adéquatement pour que toutes les étapes se déroulent harmonieusement et que chaque élément prévu tombe au bon moment. Elle emprunte davantage à l'image

**“Le processus
n'est en rien un
exercice linéaire”**

de l'escalade où le premier de cordée doit non seulement se préoccuper de bien arrimer les crampons au rocher mais veiller à ce que chacun de ceux qui le suivent (et qui ainsi dépendent de lui et de son jugement) puisse franchir, à son rythme, les étapes qui conduiront la totalité de l'équipe au sommet envisagé. Il n'est pas exclu qu'il doive redescendre pour porter main forte à qui n'a pas encore l'assurance du grimpeur expérimenté, l'encourager de ses paroles et lui rappeler ce qui l'attend au bout du parcours.

Cette démarche intégrante s'appuie donc sur un climat de confiance que le gestionnaire a pour responsabilité d'initier, de construire et d'alimenter. Il ne doit en aucun temps la considérer comme un acquis au risque de se retrouver avec l'impossible tâche de porter seul le changement. Ceci représente une tâche à temps plein qui devrait inciter le gestionnaire, responsable du changement, de se dégager le plus possible des contraintes opérationnelles quotidiennes, pour s'adonner constamment au travail de veiller à ce que les actions et discussions autour des enjeux habituels (pouvoir, ressources et influence) ne viennent obscurcir la poursuite de l'objectif ultime. À cet égard, il portera principalement son attention sur la gestion des symboles qui, en période de changement, occupent une place prépondérante dans la perception et l'imaginaire des employés.

EN GUISE DE CONCLUSION

Bon nombre d'organisations publiques, particulièrement dans le domaine de la dispensation de services, ont été contraintes, dans la foulée des différentes réformes, de revoir leur fonctionnement. Les plus avant-gardistes d'entre elles ont envisagé et mis en œuvre une structuration axée sur les “*besoins*” de leur clientèle en redonnant le plus possible le pouvoir aux intervenants. Les équipes semi autonomes ou responsabilisées en sont un exemple. Mais dans la très forte majorité des cas, ces équipes se sont rapidement retrouvées “*en conflit*” entre la philosophie prônée au début de ces restructurations et la poursuite, de la part des gestionnaires, des comportements antérieurs. Que ce conflit soit réel ou simplement perçu, il provoque le même effet et réduit de beaucoup la confiance que les gens peuvent avoir dans le changement initié par leur organisation.

Cette confiance envers la conduite du changement peut être également entachée par la façon avec laquelle les gestionnaires composent avec ce qu'il est convenu d'appeler la résistance. Même si cette dernière fait partie du processus normal d'acceptation du changement, il est primordial d'en déceler les méandres afin de pouvoir apprécier l'étendue même du changement. En effet, un changement qui ne provoquerait aucune résistance n'aurait rien d'un changement ! Encore faut-il savoir distinguer la résistance d'intérêt (ou politique) qui forme la seule résistance négative et à laquelle habituellement les gestionnaires accordent beaucoup trop d'importance des autres formes de résistance qui permettent de concilier la volonté de changement avec la réalité du terrain. Ces autres formes de résistance que l'on peut appeler conceptuelle et affective sont plus le fait de personnes qui soit ne comprennent pas l'urgence d'agir de l'organisation ou soit craignent de ne pas être capables d'affronter les conséquences anticipées du changement.

La résistance au changement s'inscrit nettement dans la composante subjective car elle s'alimente à la perception : la perte de pouvoir pour la résistance d'intérêt, la perte de sécurité pour la résistance conceptuelle et la perte de confiance pour la résistance affective.

Les échecs des tentatives de changement viennent tout particulièrement de la sous estimation que font les gestionnaires de la composante subjective parce qu'ils ont souvent peine à la maîtriser pour eux-mêmes. Ce faisant, ils présentent un projet “*blindé*” objectivement mais défaillant au niveau de la composante intégrante rendant ainsi irréalisable le changement envisagé. Ces tentatives qui aboutissent mal ont un impact majeur sur la confiance des individus à l'égard de leur organisation et rendent encore plus difficile son adaptation à la réalité. Dans ces conditions, on voit sans peine dans quel cul-de-sac risque de se retrouver les systèmes publics de soins.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Une expérience diversifiée du réseau public québécois (santé et des services sociaux) tant du milieu clinique que de la gestion et ce au niveau local, régional et provincial. Une expérience particulièrement riche dans la conception et le management des systèmes complexes d'interactions de type multidisciplinaire et inter établissements, de même que de l'accompagnement et suivi de gestionnaires d'organisations en changement.

Une expérience complémentaire dans le domaine de l'enseignement en sciences de la gestion tant à l'Université du Québec à Trois-Rivières, à l'Université de Montréal, au centre de perfectionnement des Hautes Études Commerciales et à l'École Nationale d'Administration publique.

Une expérience d'accompagnement et d'interventions auprès d'organisations en changement, dans le secteur public (réseau de la santé, réseau universitaire, réseau policier, réseau municipal et fonction publique fédérale) et le secteur privé (Caisses populaires, PME).