

Créer un climat propice au changement

INTRODUCTION

COMMUNICATION

SOUTIEN

STRUCTURE

AVENIR

CONCLUSION

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE CHANGEMENT

ORGANISATIONNEL

INTRODUCTION

De nos jours, l'incertitude face à l'avenir et les changements sans précédent sont le lot de la plupart des organismes, y compris le secteur des services sociaux. Il va sans dire que les changements que nous avons dû apporter à nos façons de procéder ces dernières années ont été de nature, d'une ampleur et d'une durée sans pareilles. Nous avons dû, et nous devons encore, relever des défis uniques sur le plan organisationnel et personnel.

De nombreuses organisations travaillent d'arrache-pied pour élaborer des stratégies en vue de relever ces défis et, leurs efforts sont pour nous une excellente source d'apprentissage. Certains organismes ont en effet découvert comment *tirer profit* d'un environnement en perpétuel changement, à la fois sur les plans organisationnel et personnel. Bref, ils ont appris à opérer des changements sains.

Lorsqu'il s'agit de procéder à une restructuration, les organismes choisissent habituellement des méthodes qui font intervenir l'une ou l'autre de ces émotions : la peur ou l'espoir. Une approche basée sur la peur entraîne des changements rapides, semble favoriser le dynamisme et les activités professionnelles et peut même augmenter la productivité, en particulier à court terme. Toutefois, le rythme accéléré que produit la peur a tendance à disparaître aussi rapidement qu'il se manifeste. En revanche, une approche basée sur l'espoir permet de mettre à la disposition des gens un éventail d'outils et de mécanismes de soutien qui leur permettra de façonner leurs propres changements. Même si ce type d'approche exige davantage de temps et d'investissements immédiats de la part de l'organisme, l'expérience démontre qu'il accroît considérablement le sentiment d'appartenance du personnel engagé dans le processus. Les changements apportés sont donc plus durables.

Les organismes ouverts au changement s'efforcent de créer un climat dans lequel les employés ont le sentiment de participer pleinement au processus de changement et se sentent ainsi valorisés par leur travail et en tant qu'individu.

Si nous examinons les changements apportés par une vaste gamme d'organismes qui oeuvrent dans le domaine des services sociaux, depuis quelques années, nous remarquons certaines tendances qui ressortent clairement. En effet, les organismes ouverts au changement s'efforcent de créer un climat dans lequel les employés ont le sentiment de participer pleinement au processus de changement et se sentent ainsi valorisés par leur travail et en tant qu'individu. Ces organismes jugent essentiel d'investir dans leurs ressources humaines, qui sont à leur tour incitées à faire des changements.

Si l'on examine de plus près les organismes qui ont réussi à effectuer des changements durables, nous pouvons constater que des mécanismes ont été mis en place dans le but

d'aider les employés à passer à travers de la phase de transition imposée par le changement en question. Ces mécanismes se retrouvent dans quatre domaines précis :

1. **Communication** - Est-ce qu'on peut se parler ?
2. **Soutien** - Est-ce qu'on a vraiment les employés à coeur ?
3. **Structure** - Travaillons-nous ensemble ?
4. **Avenir** - Pouvons-nous envisager un avenir commun ?

Examinons maintenant chacun de ces domaines de plus près.

1. Communication

La création d'un changement durable nécessite une communication efficace. Mais la communication n'est pas une qualité innée; elle requiert une bonne dose d'attention, d'énergie et de respects envers les autres. L'amélioration des communications durant une période de changement intense n'est pas un luxe, comme le croient un bon nombre d'organismes, mais bien un prérequis à la participation de tous les membres du personnel.

Pour évaluer l'efficacité des communications, on étudie comment l'information est échangée, comment les commentaires sont recueillis et comment les décisions sont prises.

Voici quelques indicateurs d'une communication efficace :

Renseignements complets sur la situation et les façons de procéder

Durant les périodes de changements importants, il faut donner amplement de renseignements sur ce qui se passe et sur les façons d'y faire face; même si les responsables de service croient donner beaucoup d'information, les employés ont souvent l'impression d'être mal informés.

Rapidité de transmission des renseignements

Donner aux employés les renseignements dont ils ont besoin rapidement et sur demande

Variété des types et des voies de communication

Augmenter les points d'accès à l'information et les moyens de communication utilisés, et non la quantité d'information véhiculée

Se servir des voies de communication déjà en place

Accorder beaucoup d'importance à la source d'information. Si la source n'est pas fiable, on se méfiera également de l'information.

Ne pas avoir peur de répéter. Les répétitions sont parfois nécessaires pour que le message soit perçu malgré «brouhaha» quotidien

Occasions accrues de formuler des commentaires

Engager le dialogue et inviter régulièrement les gens à formuler des commentaires et des idées.

Créer un environnement où l'on peut aisément exprimer ses sentiments et ses préoccupations. Discuter des questions délicates (les «intouchables») de façon ouverte et franche.

Faire appel aux méthodes de communication individuelle et de groupe

Directives précises servant de bases pour la prise de décision

Veiller à ce que les employés sachent à quel moment et de quelle façon les décisions sont prises, et comment faire entendre leurs points de vue par les bonnes personnes et ce, au bon moment.

Dialogue permanent

Établir des mécanismes permanents qui permettront de connaître les préoccupations, les idées et les suggestions des employés. Faire en sorte qu'on discute de ces questions au sein de l'organisme.

Comment peut-on améliorer les communications en période de changement

La section suivante présente certaines conclusions qui sont ressorties de notre travail auprès d'organismes ouverts au changement, de leaders et d'experts en changement.

Selon l'un de ces experts, il est impossible de ne pas communiquer. Tous les gestes et paroles, même (et surtout) le silence, font l'objet d'une interprétation. Il s'agit alors d'apprendre à communiquer rapidement ce que l'on sait et ce que l'on ignore. Il est toujours plus facile d'aviser soi-même les gens maintenant que de démentir des rumeurs plus tard.

Pour sa part, un intervenant communautaire souligne également l'importance d'utiliser un langage compris par tous - pas de jargon. Il faut éviter de faire des suppositions concernant les connaissances des gens et leurs sentiments par rapport à une question. La communication détaillée, franche et qui va dans les deux sens exige qu'on ne saute aucune étape.

Le récit qui suit démontre l'importance d'être simplement «disponible».

Désireux de montrer aux responsables de service et aux employés assignés à un groupe de travail sur le changement à quel point leur travail était important pour lui, le directeur d'une grande entreprise s'est fait un devoir de participer à toutes leurs réunions initiales. Une fois les membres de ce groupe habitués à la présence de ce directeur, les travaux ont progressé rapidement et plusieurs questions, qui auraient normalement exigé énormément de temps, ont été réglées en un tournemain. En insistant pour être présentes et facilement accessibles, les personnes d'influence se trouvent donc à valoriser à la fois le processus de changement et les participants à ce processus.

Comment votre organisme peut communiquer plus efficacement

Des chercheurs et des consultants de l'école de gestion Sloan de l'Institut de technologie du Massachusetts se penchent actuellement sur des moyens d'améliorer la qualité du «dialogue» au sein des organismes. On décrit le dialogue comme étant une démarche de communication qui facilite les rencontres et la discussion concernant les principaux enjeux d'un organisme. Contrairement à la plupart des conversations ce type de communication, le dialogue, élimine l'obligation de prendre des décisions, de prévoir des scénarios ou de produire des résultats immédiats.

Le dialogue donne plutôt l'occasion aux gens de s'exprimer franchement et d'accroître leur compréhension globale de la situation. Avec le temps, ce dialogue permet d'accroître la compréhension et le sentiment d'appartenance de l'ensemble du groupe, ce qui se traduit par des résultats plus concrets.

Voici un exemple où le dialogue a servi à opérer une transformation majeure au sein d'un réseau régional de santé :

Au départ, les directeurs de six hôpitaux et des autres organismes de santé qui participaient au processus de transformation avaient pour seul point commun le refus de travailler ensemble. Deux ans plus tard, nombre de ces organismes formaient un comité régional chargé de superviser la plupart de leurs interventions collectives, et de prendre des décisions délicates concernant un éventail de changements d'envergure qui allaient avoir des répercussions sur chacun des partenaires.

Voici des exemples concrets adaptés par certains organismes dans le but d'améliorer leur communication :

Le médecin hygiéniste d'un bureau local de santé écrivait à son personnel des messages quotidiens qu'il affichait ensuite sur un tableau de conférence dans le hall d'entrée. Dans ces messages, il tenait les employés au courant de la situation et les encourageait à poursuivre leur bon travail.

Avec l'aide d'un animateur, l'équipe de gestion d'un organisme de services à l'enfance a décidé de consacrer une demi-journée à une discussion sur la qualité des communications internes et sur ce qu'on pourrait pour l'améliorer. Les participants ont compris comment ils avaient éclipsé consciemment, mais involontairement, certaines questions «intouchables». Ils ont ensuite pu modifier leurs méthodes pour être en mesure de communiquer de façon plus ouverte, plus franche et plus productive.

Dans un autre organisme, on souhaitait fournir aux employés davantage de renseignements motivants et aussi adopter un mécanisme simple et non menaçant qui leur permettrait de soulever des questions et problèmes délicats. Pour ce faire, deux grandes murales ont été affichées dans la cuisine. Sur la première, qui représentait un arbre, les employés pouvaient accrocher des feuilles résumant des réalisations positives. Sur l'autre murale, qui représentait un stationnement, le personnel pouvait afficher des commentaires ou des questions en toute confidentialité.

Non seulement cette initiative a permis aux employés d'être informés des réussites et des défis de l'organisme, mais elle a aussi donné lieu à la création d'un groupe d'employés chargé de régler les problèmes éventuels.

Un important collège communautaire a trouvé une façon très efficace de profiter du courrier électronique et des espaces électroniques communs. Ces outils ont servi à afficher des comptes-rendus de réunions, des rapports budgétaires et d'autres renseignements pertinents et à encourager le personnel à formuler des questions et à faire des suggestions. Les employés pouvaient envoyer leurs commentaires confidentiellement à leurs collègues, ou les afficher dans des espaces/forums de discussion accessibles à tous.

Le dialogue donne plutôt l'occasion aux gens de s'exprimer franchement et d'accroître leur compréhension globale de la situation.

2. Soutien

Les organisations doivent démontrer concrètement qu'elles ont à cœur le bien-être de leurs employés, pas pour leur travail en soi mais pour leur valeur intrinsèque. Au fur et à mesure qu'évoluent le marché du travail et le profil des organismes, les employés ont besoin de soutien pour vaguer à leur occupations actuelles et se préparer à assumer d'autres fonctions au sein de l'organisme ou ailleurs.

Voici quelques indicateurs de l'efficacité des mécanismes de soutien :

Plans de ressources humaines réalistes, entièrement accessibles et régulièrement mis à jour

Tenir les employés au courant des répercussions des changements sur les activités de l'organisme et sur leurs fonctions individuelles.

Informers les employés le plus tôt possible pour leur éviter de craindre le pire.

Initiatives en vue d'aider les employés à faire leur propre niche

Préparer le personnel à accepter de nouvelles fonctions à l'interne ou à l'extérieur. Les employés se sentent alors valorisés, et non un simple maillon de la chaîne ou une «paire de bras».

Perfectionnement professionnel adéquat

Fournir aux employés les cours de perfectionnement professionnel dont ils ont besoin et au moment où ils en ont besoin.

Appliquer des politiques souples de perfectionnement professionnel, en finançant la formation de l'employé même si elle ne se rapporte pas directement à son travail actuel; l'objectif est de soutenir le cheminement global des employés.

Possibilité d'explorer une variété d'options

Faire preuve d'imagination et d'innovation en envisageant l'apprentissage et le perfectionnement des employés. Offrir des possibilités d'apprentissage créatives basées par exemple sur l'observation du travail de collègues, l'apprentissage multidisciplinaire ou les stages à l'interne et à l'externe.

Directives claires sur les réorientations professionnelles et renseignements précis sur les mécanismes de soutien et les façons d'y accéder

Qu'un employé démissionne ou reste au service de l'organisme, il faut l'informer des formes précises de soutien mis à sa disposition, y compris les ententes prévoyant une compensation financière.

Suivi

S'assurer de pouvoir fournir l'aide prévue. Rien ne peut miner la crédibilité d'un employeur aussi rapidement que les promesses non tenues.

Comment votre organisme peut améliorer le soutien qu'elle offre à ses employés

Les organismes doivent aider leurs employés à déterminer non seulement leurs compétences personnelles, mais aussi les aptitudes et qualifications qu'exige le marché du travail actuel. Une fois qu'on a identifié les compétences à acquérir ou à perfectionner, les employés seront alors en mesure de réussir autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme. Par exemple, la capacité de prendre des risques, de composer avec l'ambiguïté, de négocier et de maîtriser la technologie seront des qualités prisées par le marché du travail de demain.

Une chercheuse réputée s'est récemment penchée sur le nouvel esprit d'entreprise des organismes à but non lucratif qui doivent accroître leurs recettes pour assurer leur survie. Selon ses observations, la plupart des initiatives de financement de ces organismes échouent lamentablement car elles n'y mettent pas tout leur cœur. Les employés n'ont pas l'impression de participer véritablement aux activités des organismes, même s'ils sont conscients de la nécessité d'augmenter rapidement leurs profits. De plus, certaines personnes n'ont jamais étudié le milieu des affaires et, par conséquent, ne sont pas très réceptives à cette nouvelle façon de faire les choses. Pour accepter du travail qui s'éloigne à ce point de leur « ancienne description de poste », les gens ont besoin de soutien particulier, que ce soit sous forme d'encouragement, de formation, de gestion innovatrice, d'équipes autonomes ou autre.

Pour fournir un soutien efficace aux employés, on doit leur donner les moyens de relever les défis que leur réserve l'avenir, à la fois sur les plans organisationnel et personnel.

Charles Handy, théoricien bien connu du changement organisationnel, aurait d'ailleurs dit à ses enfants qu'ils devraient déjà commencer une liste de clients potentiels s'ils veulent un jour réussir dans le monde du travail. Autrement dit, lorsque les emplois traditionnels deviennent plus rares, il vaut mieux être prêt à se vendre auprès d'une clientèle déjà établie, qui connaît et valorise ses compétences variées. Cette façon de perfectionner et de commercialiser ses capacités est aussi valable dans le cas des personnes qui occupent un poste stable et s'appelle « intrapreneuriat ». Certains experts en perfectionnement professionnel considèrent qu'il s'agit d'une stratégie importante si l'on veut demeurer longtemps sur le marché du travail. Les employés doivent donc apprendre à devenir des « intrapreneurs », et leurs organismes peuvent leur enseigner.

Pour accepter du travail qui s'éloigne à ce point de leur « ancienne description de poste », les gens ont besoin de soutien particulier, que ce soit sous forme d'encouragement, de formation, de gestion innovatrice, d'équipes autonomes ou autre.

Voici quelques idées intéressantes qui démontrent l'importance qu'on accorde aux employés :

De nouvelles politiques ont forcé un petit établissement d'études post-secondaires à déménager dans une autre ville. Il était évident, au départ, que certains employés ne seraient pas intéressés à déménager. La direction voulait toutefois démontrer à son personnel qu'elle se souciait du sort de ses employés, non seulement pour obtenir leur soutien durant la transition mais aussi pour souligner tout le travail qu'ils avaient fait par le passé. C'est pourquoi elle a décidé d'offrir une gamme complète de mécanismes de soutien aux employés

qui avaient accepté de déménager, à ceux qui continuaient de travailler jusqu'au déménagement ou pendant la transition, et à ceux qui voulaient rapidement trouver un nouvel emploi. Les employés savaient exactement à quoi s'attendre de leur employeur. Ils pouvaient donc choisir le type de participation qui leur convenait le mieux avant de s'engager, le cas échéant, à appuyer le déménagement.

Récemment, en plein coeur d'une importante restructuration, un collège communautaire a autorisé son personnel à se servir des fonds de perfectionnement professionnel pour suivre une formation qui leur serait utile dans leur emploi présent ou ailleurs. Le collège a également financé des ateliers sur «l'insertion professionnelle», animés par des consultants de l'extérieur. Ces ateliers, offerts à l'ensemble du personnel, ont connu une excellente participation. Par son initiative, la direction du collège voulait souligner la précieuse contribution de ses employés et les aider à acquérir les compétences qui leur seraient utiles, quel que soit leur cheminement professionnel.

Après avoir perdu sa principale source de financement, un petit organisme de bénévoles s'est résigné à fermer ses portes. Au lieu de maintenir les programmes jusqu'à la toute fin de la période de financement, la direction de l'organisme a décidé de mettre fin à ses services un mois avant la date prévue, et d'investir les fonds restants dans le perfectionnement professionnel de ses employés. Selon les membres de la direction, il était plus utile, à long terme, de préparer son personnel à poursuivre ailleurs son excellent travail que de maintenir les programmes un mois de plus.

Un autre organisme a réussi, à l'aide de financement limité, à trouver des façons créatives de former son personnel. En effet, ses responsables ont encouragé les employés à perfectionner leurs compétences en observant le plus souvent possible le travail de leurs collègues. À l'heure du midi, les employés organisaient régulièrement des rencontres qui permettaient de discuter, de poser des questions ou d'apprendre de nouvelles techniques. Dans ce même organisme, les employés qui avaient perdu leur emploi avaient également accès aux ordinateurs, aux téléphones, aux télécopieurs, aux réseaux, au matériel et à toute autre ressource qui pourraient leur être utiles. Ces supports pouvaient servir à la recherche d'emplois ou de contrats, ou simplement à rester en contact avec leurs collègues et le type de travail qu'ils avaient le plus à coeur

3. Structure

En général, les organisations traditionnelles ont une structure de type hiérarchique où l'autorité, la liberté d'action et souvent les ressources financières sont l'apanage des échelons supérieurs. Les organismes contemporains, par contre, se caractérisent par leur capacité d'adaptation, et leurs structures plus accessibles, plus souples et plus horizontales où chacun a une part d'autorité et de responsabilité. Avant d'adopter une telle structure, toutefois, les organismes doivent régler des questions primordiales ayant trait au caractère formel des structures, aux relations entre le personnel et la direction et à la sécurité d'emploi. Celles qui réussiront à adopter une structure horizontale pourront compter sur des employés qui ont à coeur des buts communs et le succès de l'organisation. Celles qui échouent auront une main-d'oeuvre complètement détachée, voire même désabusée.

Une structure organisationnelle efficace doit créer un sentiment d'interdépendance, de connexion parmi les employés, qui s'engagent envers leur travail, leur organisme et leurs collègues.

Voici quelques indicateurs d'une structure organisationnelle efficace :

Réduction de la bureaucratie

Mettre les structures au service des gens, et non le contraire. Ce principe ne se limite pas aux symboles d'autorité, aux rapports hiérarchiques et aux processus décisionnels mais s'applique également aux procédures, aux règles et aux pratiques de l'organisme.

Formation d'équipe chargées de processus complets

Confier de vastes secteurs d'activités aux équipes en précisant les attentes et en leur laissant le soin de choisir les étapes qui leur permettront d'atteindre leur but commun.

Répartition étendue des pouvoirs et des ressources

Donner aux équipes suffisamment d'autorité, de soutien et de ressources pour accomplir leur travail pratiquement sans intervention ni supervision externe.

Clarification des critères de réussite

Préciser les normes de réussite, les méthodes d'évaluation du rendement et les règles de base, puis les appliquer à la lettre.

Confier aux employés le soin de définir les critères de réussite qui s'appliquent à leurs fonctions et les tenir responsables de la réalisation de leurs objectifs; ainsi ils s'efforceront davantage d'atteindre leurs objectifs, malgré les difficultés qui pourraient survenir.

Transparence des processus concernant la sécurité d'emploi et l'attachement à l'emploi

Lorsqu'une réorganisation ou une réduction des effectifs s'impose, informer les employés le plus tôt possible de la façon dont les décisions seront prises et appliquées et de leur participation au processus.

Dites la vérité et rien que la vérité. Les employés n'ont que faire des faux espoirs et des encouragements vides de sens.

Engagement envers le personnel

Donner au personnel le plus de liberté d'action possible et démontrer leur votre engagement en choisissant des superviseurs et des chefs de service qui considèrent que leur travail consiste à aider les employés à réussir.

Voici quelques observations intéressantes concernant la structure organisationnelle :

On entend fréquemment des dirigeants d'organismes se plaindre que leurs employés ne se montrent pas intéressés à assumer des responsabilités supplémentaires en période difficile. La raison est souvent fort simple : plus le sentiment d'appartenance des employés est prononcé, plus ils accepteront de responsabilité. Pour inciter leurs employés à se comporter en propriétaire, les organismes doivent donc les traiter en propriétaires, c'est-à-dire en tant que partenaires engagés dans le processus de changement organisationnel.

Dee Hock, fondateur du Visa International, a déclaré récemment que les structures hiérarchiques ralentissaient les organismes et les rendaient stupides et extrêmement

vulnérables. En revanche, les structures valorisantes sont associées à des organismes rapides, intelligentes et dotées d'une grande capacité d'adaptation. Selon De Hock, seules les structures valorisantes peuvent survivre en période de changement intense.

Une autre consultant explique : lorsque les organismes lancent de nouvelles initiatives ou apportent des changements majeurs, elles oublient souvent une étape cruciale, celle de «négocier» les paramètres du succès. Dans ce genre d'entreprise, tous les participants doivent savoir comment on en évaluera le succès et quelles seront les normes utilisées, l'échéance, les mécanismes de soutien et les ressources prévues. Même s'il s'agit d'un processus fastidieux, le sentiment d'appartenance et l'engagement qu'il suscite valent largement le temps investi.

Un directeur d'organisme chevronné a d'ailleurs fait remarquer que les structures créées par les organismes ont souvent des conséquences inattendues. Prenons, à titre d'exemple, l'erreur courante qui consiste à instaurer des politiques de surveillance des employés. Les chefs de service y ont généralement recours lorsqu'ils craignent qu'une baisse de rendement occasionne de sérieux problèmes organisationnels. Les employés interprètent souvent ces politiques comme un manque de confiance de la part de l'employeur et deviennent moins vigilants à l'égard de leur propre rendement. Résultat, les politiques entraînent des problèmes de rendement qu'elles doivent justement prévenir.

Voici des exemples d'étapes concrètes qu'ont suivies certains organismes pour créer des structures qui valorisent le personnel au lieu de le contrôler :

Un important organisme syndiqué, qui risquait de devoir congédier du personnel en raison d'une augmentation croissante de ses restrictions budgétaires, a demandé aux dirigeants du syndicat des employés de collaborer à l'identification et à l'évaluation de diverses solutions. Les responsables de l'organisme savaient au départ que certaines des options les plus créatives auraient pour conséquence d'abolir des sections de la convention collective. Les deux parties ont donc conclu de négociées. Elles ont également défini avec soin le processus de collaboration qu'elles utiliseraient pour trouver des «solutions» aux difficultés de l'organisme. C'est donc sans heurts qu'elles sont arrivées à une solution innovatrice qui a permis de préserver le plus grand nombre possible d'emploi en échange de compromis majeurs, mais satisfaisants pour les deux parties.

Un autre organisme d'envergure a abordé différemment les réductions importantes de son financement. Les dirigeants se sont rapidement rendu compte que les employés s'étaient mis subitement à se préoccuper de leur sécurité d'emploi. Craignant des mises à pied massives, ils se demandaient lesquels d'entre eux seraient jugés «dignes» de conserver leur emploi au sein de l'organisme restructuré. Au lieu de rassurer en bloc l'ensemble de son personnel, la direction a décidé de rencontrer individuellement chaque employé pour souligner sa contribution à l'équipe et l'aider à savoir quelle place il occupait et quelles options qui lui étaient offertes. Certains employés ont mis sur pied de nouveaux mécanismes en vue de réduire les coûts et d'accroître les profits (subventions, contrats rénumérés à l'acte, économies), tandis que d'autres ont pensé à des moyens de profiter des occasions qui se présentaient. Non seulement leurs efforts ont-ils augmenté leurs responsabilités, ils ont également donné à l'organisme la chance de diversifier ses activités et de croître malgré les restrictions budgétaires.

Nous pouvons également tirer une leçon des initiatives moins fructueuses.

Par exemple, un organisme de santé établi de longue date a récemment procédé à une réduction relativement mineure des effectifs ce qui a entraîné des conséquences extrêmement négatives. Les dirigeants de l'organisme ont ce jour-là appris une leçon très précieuse : il y a des décisions, et puis il y a la manière ! En effet, pour épargner au personnel les tracasseries d'un processus ouvert de négociation, l'équipe de direction a décidé de délibérer presque totalement à huis clos. La décision d'éliminer un poste à temps partiel a porté un dur coup aux

employés qui ont manifesté de la colère et de la méfiance. Un énorme fossé s'est alors creusé entre la direction et le personnel de première ligne, et la tension continue de régner.

Dans un autre organisme s'opérait en même temps un exercice de réduction des effectifs encore plus draconien; là toutefois les méthodes utilisées ont semblé resserrer les liens entre les employés. La raison est simple : cet organisme a adopté un processus ouvert de consultation. Grâce au dialogue permanent entre la direction et le personnel et à la résolution collective des problèmes, toutes les personnes concernées ont été tenues au courant de chaque étape du processus. Ainsi, la direction était mieux armée pour prendre les bonnes décisions, le personnel comprenait la raison d'être des mesures entreprises. Les employés consacraient leur énergie à se soutenir mutuellement, en particulier les personnes dont le poste était menacé.

Examinons pour terminer la situation d'un organisme communautaire qui était arrivé à un impasse dans ses efforts pour modifier considérablement sa mission et ses pratiques.

Même les démarches systématiques que l'organisme avait entreprises en vue d'étudier et de faire progresser la situation n'avaient rien donné. Ce n'est que lorsque les responsables ont décidé d'inviter un groupe de représentants de la direction et du personnel à participer à une séance unique de consultation volontaire sur la nature et les répercussions des récents changements organisationnels que la situation s'est améliorée. Après une brève présentation des changements apportés, les participants ont partagé leurs expériences des dernières années. Ils ont fourni des exemples de changements bénéfiques et ont parlé ouvertement de leurs frustrations et des obstacles rencontrés. À la fin de la réunion, l'animateur les a remerciés, leur a rappelé qu'il s'agissait d'une séance unique et leur a demandé qu'elle serait, selon eux, la prochaine étape à entreprendre. Le groupe a alors demandé une nouvelle rencontre ayant pour thème la communication avec la direction. Au fil de leurs réunions, les membres du groupe ont invité d'autres personnes à participer. Ils ont aussi organisé des séances où l'on pouvait examiner des façons saines d'aborder le changement. Le groupe a donc réussi à lancer plusieurs initiatives d'envergure et à instaurer des changements importants, là où les efforts stratégiques de la direction avaient d'abord échoué.

4. Avenir

La planification de l'avenir d'un organisme est généralement confiée à la direction. Toutefois, un organisme qui veut survivre et faire face aux défis et incertitudes que lui réserve l'avenir doit faire participer tous les employés au processus de planification.

Voici quelques indicateurs d'une bonne planification collective :

Clarification du processus de planification

Préciser clairement les prémisses de l'organisme concernant les méthodes de planification et le rôle du personnel.

Expliquer avec soin les normes et calendriers de planification, les mécanismes de prise de décision et les directives de mise en oeuvre.

Attention accordée à la vision et à la réalité actuelle

Adopter une vision réaliste et relever des défis sans tenter l'impossible.

Aborder la réalité actuelle avec franchise en recherchant et en disant la vérité.

Reconnaissance de la complexité et du caractère incertain de la situation

Explorer différents scénarios concernant l'avenir de l'organisation, y compris les situations idéales et les pires retournements. Examiner ensuite les répercussions de chaque scénario.

Consacrer autant de temps à examiner les variables inconnues que les facteurs connus. Identifier les mesures à prendre en cas d'imprévu.

Directives claires concernant l'innovation, le renouveau et le changement

Prendre le temps d'établir une vision commune et de négocier les paramètres de l'action. Affecter le plus d'employés possible à la planification de l'avenir de l'organisation.

Définir au départ les questions «intouchables» et non négociées.

Possibilité de connaître l'échec et d'apprendre de ses erreurs

Encourager les employés à courir des risques pour parfaire leurs connaissances.

Attentes et soutien appropriés au moment de passer à l'action

Informar les employés du moment où ils doivent passer à l'action, du temps dont ils disposent pour réussir leurs démarches et des mécanismes de soutien et des ressources dont ils pourront profiter.

Voici quelques observations intéressantes concernant la planification organisationnelle :

*Au cours d'un discours ayant pour thème le changement, Fritjof Capra (auteur des livres *The Turnig Point* et *The Web of Live*) affirmait que seules les «victimes» craignent le changement. Un autre conférencier présent faisait pour sa part remarquer que les gens ne résistaient pas au changement mais au fait d'avoir à changer. Nous préférierions tous créer un avenir à notre image que d'être forcés de vivre selon les choix d'une autre personne.*

Lors d'une entrevue récente, un leader expérimenté ayant à son actif une longue série d'innovations fructueuses faisait part de la leçon la plus importante qu'il avait apprise : «Échouer souvent nous amène à réussir plus rapidement». Grâce à cette maxime qu'il a officieusement fait adopter par toute son organisation, il encourage les employés à parler ouvertement des leçons qu'ils tirent de leurs échecs. Enfin, un cadre intermédiaire d'une entreprise de taille moyenne nous a expliqué, non sans émotions, comment il suffit parfois de changer l'attitude des membres de la direction envers les employés pour apporter des changements organisationnels importants. Il nous a décrit comment la direction de son entreprise, qui utilisait jadis la peur pour forcer les employés à changer, s'était mise à leur donner espoir en les incitant à imaginer une nouvelle organisation améliorée. Il ne restait ensuite qu'à collaborer pour concrétiser cette vision.

Voici des exemples concrets provenant de certains organismes pour inciter leur personnel à créer un avenir adaptée à leur propre vision :

Dans un collège communautaire, on a encouragé chaque département et groupe de travail à examiner de nouvelles façons créatives de générer des profits. Au début, les responsables ont incité le personnel à se concentrer sur les méthodes de financement à court terme, mais se sont rapidement rendu compte qu'ils risquaient ainsi de manquer plusieurs occasions à long terme. Peu à peu, ils ont donc élargi le champ de l'examen pour inclure des initiatives visant à accroître la capacité de l'organisme, à démontrer la faisabilité de certaines démarches, à percer de nouveaux marchés et à favoriser l'apprentissage. Cela a permis à cet organisme de

découvrir le potentiel des initiatives de longue haleine, qui pouvaient rapporter gros au collègue pendant des années à venir.

Voici un récit moins encourageant, mais tout de même inspirant, d'une équipe de personnes temporairement «détachées» dans un organisme cadre pour y examiner de nouvelles façons de planifier et de passer à l'action.

De retour au bercail, ces personnes ont été informées que leur organisme avait décidé d'appliquer des méthodes plus centralisées et plus hiérarchisées de planification et d'organisation et qu'elles devaient s'y conformer. Sous cette contrainte, le groupe de travail, auparavant très productif, déterminé et créatif, a perdu sa motivation et son attitude positive. Lorsque ses membres ont voulu conserver la latitude qui leur avait valu plusieurs réussites, on leur a dit qu'ils n'avaient pas «l'esprit d'équipe».

Suite à un examen organisationnel particulièrement crucial, les employés d'un organisme avaient de moins en moins le coeur à l'ouvrage. Les relations entre la direction et le personnel n'avaient jamais été aussi tendues, et les gens doutaient ouvertement de la motivation et du dévouement de leurs collègues. Avec l'aide d'un consultant, on a pu identifier les principaux problèmes, puis créer des groupes de travail composés de représentants de tous les secteurs de l'organisme. Même si des cadres faisaient partie des groupes de travail, ils n'en assuraient pas la direction. Les participants ont appris à planifier efficacement et à faire preuve de créativité au moment de régler différents problèmes et conflits. Le processus de présentation des griefs était l'une des principales sources de tension car il semblait aux employés que la direction cherchait un moyen d'expédier les griefs sans y laisser traces. Le personnel voulait donc être traité de manière plus juste, mais aucune des parties ne se sentait vraiment écoutée. Les négociations sont finalement sorties de l'impasse lorsqu'une personne a suggéré de prévenir les griefs au lieu de se borner à les régler. D'abord les septiques, les participants se sont entendus pour élaborer et adopter une toute nouvelle série de politiques et des procédures. Ils ont ensuite convaincu leurs collègues de les appliquer. Depuis ce temps, le nombre de griefs a chuté et les groupes de travail formés de cadres et d'employés sont devenus la norme pour s'attaquer aux autres problèmes de l'organisme.

Devant l'urgence de trouver de nouvelles sources de financement en raison d'importantes restrictions budgétaires, un autre organisme a procédé à plusieurs restructurations en moins d'un an. Pour éviter la confusion, chaque réorganisation était précédé d'un exercice de prise de conscience et d'action collectives qui réunissaient la quasi-totalité des employés. Chaque changement apporté reposait sur un principe essentiel : veiller à ce que les employés disposent de suffisamment de temps, de ressources, de soutien, d'autorité et de contacts pour accomplir leurs tâches cruciales à chaque étape de la transformation. Résultat : des mesures rapides et efficaces qui ont permis d'identifier, d'essayer et d'appliquer un vaste éventail de changements nécessaires pour accroître les profits de l'organisme et parvenir à la viabilité financière. Tout au long du processus, les employés ont examiné une infinité de possibilités, les ont essayés et rejetés certaines d'entre elles qui étaient en apparence géniales. Ils ont découvert des stratégies clés pour faire progresser leur organisme malgré les difficultés rencontrées.

CONCLUSION

Peu importe le genre de changement que l'organisme ou l'individu décide d'effectuer, le changement est toujours une source de perturbation et de déséquilibre autant pour la personne que pour l'organisme comme tel. Il ne faut pas craindre le changement mais plutôt l'appriivoiser. Cela ne signifie pas de construire des mécanismes qui font qu'un organisme devient "naturellement" capable de changer mais plutôt de reconnaître que le changement

apporte l'occasion d'apprendre et d'affûter la capacité à survivre aux changements futurs, internes et externes.

Lors de l'implantation d'un changement, deux grandes zones de compétences doivent être considérées : la première est la préparation au changement et la seconde en est sa réalisation. Le choix des stratégies utilisées lors de la mise en place du changement est alors très important. Le succès de l'implantation du changement correspond à la rapidité avec laquelle les personnes impliquées seront capable de traverser cette période de transition. Il dépend directement de leur capacité à apprivoiser, assimiler et accepter le changement.

En somme, l'aspect humain du changement ne doit pas être mis à l'écart. Pour que tous en ressortent gagnant, l'organisme autant que l'individu, il faut que votre personnel se sentent surportées afin de maintenir le changement sain et durable.

Pour en savoir plus sur le changement organisationnel :

Des publications

Collerette, P., Schneider, R. (1996). **Le pilotage du changement**. Presses de l'Université du Québec Montréal (Qc). 365 pages

Ce livre s'adresse aux personnes qui recherchent des outils pour composer avec cette réalité complexe qu'est le changement organisationnel. Il couvre toute l'étendue des activités requises pour concevoir, implanter, gérer et évaluer un changement

Source :

Distribution de livres Univers
845, rue Marie-Victorin
St-Nicolas Qc G0S 3L0
Tél. : (418) 831-7474 ou 1-800-859-7474

Hafsi, T., Demers, C. (1997). **Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations**. Éditions Transcontinentales, Montréal Qc. 322 pages

Ce livre a pour objectifs de clarifier les facteurs de résistance des personnes à l'égard du changement, d'apprécier les effets des actions de gestion sur ces facteurs et enfin de mettre au point des outils de gestion qui permettront de suivre l'évolution de la résistance.

Hafsi, T.; Toulouse, J.-M. **La stratégie des organisations : une synthèse**; Les Éditions Transcontinentales, 460 pages

La stratégie des organisations : une synthèse, dresse plutôt un panorama de toutes les recherches effectuées dans le domaine de la stratégie. L'objectif de cet ouvrage est de permettre aux membres des organisations de démystifier les grandes idées entourant la gestion stratégique et de mieux percevoir les enjeux liés au changement.

Source :

Éditions Transcontinentales

1253, rue de Condé

Montréal Qc H3K 2E4

Tél. : (514) 925-4989

ou 1-888-933-9884

Dionne, P.; Roger J. (1997). **Le stratège du XXIe siècle : Vers une organisation apprenante**. Gaëtan Morin Éditeur, Montréal Qc. 204 pages

On entend parler de de plus en plus des organisations apprenantes. Qui sont-elles ? Les auteurs de ce livre vous décrivent les dimensions et stratégies qu'il faut développer pour faire de votre organisation une organisation apprenante.

Côté, M. et all. (1995). **La gestion stratégique d'entreprise** Gaëtan Morin Éditeur, Montréal Qc. 204 pages

Ce livre repose sur le postulat que les organisations sont plus efficaces quand elles sont dirigées par des personnes plus soucieuses d'agir plutôt que de réagir face au changement constant de leur milieu. L'auteur vous propose donc des méthodes qui permettent d'effectuer de meilleures commandes et ce, en eaux calmes comme en eaux troubles.

Dolan, S.; Lamoureux, G.; Gosselin, E. (1996). **La planification et la gestion du changement organisationnel - Psychologie du travail et des organisations**. page 383-413

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec la nécessité et l'utilité du changement comme processus de l'organisation et des concepts de résistance aux changements. On décrit également les liens étroits qui unissent le développement organisationnel et le changement organisationnel.

Côté, N.; Bélanger, L.; Jacques, J.

(1994). Le changement organisationnel et le développement; La dimension humaine des organisations. Gaëtan Morin Éditeur, Montréal Qc. page 355-386

Dans ce chapitre, on définit ce qu'est le changement et ses principales phases d'implantation. On retrouve également certaines stratégies de mise en place d'un processus de changement.

Source :

*Gaëtan Morin Éditeur
171, boul. Mortagne
Boucherville Qc J4B 6G4*

Sur l'Internet...

Conférence internationale sur les stratégies relatives au milieu de travail en évolution : Améliorer les résultats pour les entreprises, les travailleurs et la société.

Nous retrouvons les grandes lignes d'une conférence internationale qui a eu lieu en décembre 1996 à Ottawa. Cette conférence était coparrainée par l'OCDE et le gouvernement du Canada. On avait alors invité des représentants des entreprises, des organismes syndicaux, des gouvernements et des spécialistes, pour délibérer sur l'évolution des stratégies en milieu de travail et en particulier pour déterminer comment les pratiques souhaitables pourraient être plus largement diffusées.

Source : http://www.hrdc-drhc.gc.ca/hrdc/corp/stratpol/arbsite/research/change/toc_f.html

Faciliter l'intégration d'une nouvelle technologie

L'auteure, Louise Frenette, parle des éléments déclencheurs du changement dans l'organisation puis, du processus d'adaptation des individus dans une démarche de changement. Par la suite, elle expose l'approche client du groupe de formation et, plus précisément, son approche client personnalisée qui a pour but d'humaniser l'apprentissage d'une nouvelle technologie pour les personnes vivant un changement technique et/ou vivant une situation de remplacement.

Source : <http://www.usherb.ca/SI/congres/conferen/conf6/technolo.htm#introduction>

L'entreprise comme système-qui-apprend

Cet article vous aidera à mieux comprendre le concept de l'organisation apprenante (Learning organization), cette "science" de l'organisation et du management qui a franchi depuis quelques années une nouvelle étape de son évolution avec l'émergence du concept de l'entreprise (ou organisation) apprenante.

Source : <http://www.webnet.fr/ea/EntApp/ArticleMack1.html>

Ce feuillet d'information intitulé «Créer un climat propice au changement» a été réalisé grâce à l'appui financier du ministère ontarien de la Santé.

*Téléphone : (416) 408-2121 ou 1 800 263-2846
Télécopieur : (416) 408-2122*

Novembre 1997