

Les multiples impératifs du changement



Par
Roland Foucher, D. Ps.

C'EST à partir des années 1950, qui furent marquées par les travaux se rattachant au courant des relations humaines dans l'entreprise et au mouvement socio-technique, que le diagnostic et le développement des organisations commencèrent à

se constituer comme domaine de pratique professionnelle des psychologues du travail et des organisations. Tel que l'indiquent les données provenant de sondages réalisés au Québec, le diagnostic et le développement des organisations sont un domaine de pratique dont l'importance s'accroît. Le sondage réalisé par Foucher *et al.* (2000) révèle que 31 des 102 répondants avaient réalisé plus de 50 % de leurs interventions en diagnostic et développement des organisations l'année précédente. Ajoutons que trois des tâches se rattachant à ce domaine de pratique font partie de celles qui sont le plus exercées, soit aider à

l'implantation de changements, améliorer le fonctionnement d'équipes de travail et implanter des programmes de mobilisation du personnel.

Une définition du développement organisationnel

Le diagnostic et le développement des organisations constituent une entreprise complexe et large, ce qui se reflète dans les deux définitions retenues par Foucher et Leduc (2001) :

- Un effort plus ou moins continu entre les acteurs de l'organisation qui sont concernés, en vue de comprendre et d'améliorer à long terme les systèmes de gestion de l'organisation, sa dynamique et son efficacité, ce qui requiert un processus de diagnostic, l'implantation de changements et la résolution de problèmes et de conflits.
- Un processus dont les visées sont à long terme et qui implique, notamment, des démarches de collecte d'information, de planification d'actions, d'évaluation et d'interventions en vue d'atteindre les objectifs suivants : une plus grande cohérence organisationnelle entre la stratégie d'entreprise, les structures, la culture, les personnes et les exigences de l'environnement ; le développement de solutions créatives et pertinentes aux problèmes de l'organisation ; le développement dans l'organisation d'une capacité d'évolution et d'adaptation.

Les cibles de l'intervention

Même si les cibles du diagnostic et du développement peuvent être multiples, la valeur ajoutée des interventions effectuées par des psychologues du travail et des organisations devrait être plus grande par rapport aux aspects suivants : 1) les composantes humaines de la dynamique de l'organisation ou des équipes de travail, telles que les rapports inter-groupes et les conflits ; 2) les dimensions de l'organisation ayant une incidence sur les personnes, soit les structures, la culture et le climat de l'organisation ; 3) les facteurs humains ayant une influence sur l'efficacité de l'organisation ou des équipes de travail, tels que la motivation et la mobilisation du personnel ; 4) la performance de l'organisation ou des équipes de travail à des indicateurs d'efficacité au plan humain, notamment l'absentéisme, la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation et le taux de départs volontaires ; 5) les systèmes de gestion ayant un rapport direct avec l'humain, particulièrement les systèmes de gestion du rendement et de communications organisationnelles ; 6) le processus même du changement, en raison des facteurs psychologiques susceptibles d'influer sur sa réussite.

En cette période où les enjeux économiques et le pouvoir des actionnaires sont très importants, il n'est pas toujours facile de faire valoir une perspective prenant aussi en compte les individus.

Les principaux mandats (Foucher et Leduc, 2001) se rattachant à ce domaine de pratique reflètent ces principes : 1) poser un diagnostic sur des aspects humains de la dynamique et/ou de l'efficacité d'une organisation ; 2) élaborer un plan de développement organisationnel ; 3) intervenir sur des aspects humains de la dynamique et/ou de l'efficacité d'une organisation en vue d'apporter des améliorations ; 4) faciliter l'implantation de changements organisationnels ; 5) mettre sur pied ou améliorer des systèmes de gestion reliés aux aspects humains de l'organisation ; 6) évaluer une démarche, un programme de développement organisationnel.

Les interventions sur le changement

En raison des défis auxquels elles font face, nombre d'organisations ont dû apporter de nombreux changements à leur fonctionnement. Certains auteurs considèrent même que le changement est devenu un état permanent. C'est la perspective adoptée par Senge (1999) dans son volume intitulé *La danse du changement*. Les titres des différentes parties de cet ouvrage reflètent cette perspective : les défis pour lancer le changement, les défis pour maintenir le changement, les défis pour repenser et concevoir le système.

Plusieurs volumes proposent des démarches pour implanter des changements. Mentionnons par exemple ceux de Collerette, Delisle et Perron (2002), de Collerette et Schneider (2002), de Kotter (1996), ainsi qu'un collectif publié par l'Université Harvard. D'autres travaux s'intéressent à ce que vivent les personnes en contexte de changement. Ceux de Bareil (Bareil et Savoie, 2003), sur les phases de préoccupations expérimentées au cours d'un changement, jettent les bases d'une démarche aidant à respecter les personnes. Les ouvrages de Jeffreys (1995) et de Musselwhite et Ingram (1999) fournissent eux aussi des pistes d'action pour mieux tenir compte des individus lors d'un changement.

Des ouvrages récents portent sur le diagnostic de composantes de la dynamique organisationnelle pouvant nécessiter un changement, telles que le climat organisationnel et l'engagement envers l'organisation. D'autres s'intéressent aux changements à apporter pour mieux gérer des phénomènes tels que la présence au travail, la rétention du personnel et la préparation d'une relève en contexte de vieillissement de la main-d'œuvre.

Cependant, la mise sur pied de plans de développement organisationnel et d'une saine gestion du changement se heurte souvent à des contraintes financières et temporelles.

Beer et Nohria (2000) traitent des caractéristiques de l'approche économique au changement qui est utilisée dans de nombreux cas : objectif de maximiser la valeur des actions, changement géré par la direction, accent mis sur les structures et les systèmes, etc. La personne risque alors d'être plus une victime qu'un agent actif, et les visées à court terme peuvent menacer la survie à plus long terme.

En cette période où les enjeux économiques et le pouvoir des actionnaires sont très importants, il n'est pas toujours facile de faire valoir une perspective prenant aussi en compte les individus. Beer et Nohria (2000) proposent une démarche mixte postulant qu'il est avantageux de tenir compte à la fois des enjeux économiques et humains. C'est le rôle des psychologues du travail et des organisations de démontrer les avantages d'une démarche prenant en compte les individus, et les risques encourus lorsqu'on ne le fait pas.

Roland Foucher est professeur titulaire à l'Université du Québec en Outaouais, professeur associé à l'Université du Québec à Montréal et titulaire de la Chaire en gestion des compétences de l'UQAM. Ses recherches, ses interventions et ses publications ont principalement porté, au cours des dernières années, sur la gestion des compétences et sur la gestion de la santé psychologique au travail. Il est actuellement président sortant de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations.

Bibliographie

- Bareil, C., et Savoie, A. (2003). « Réussir le changement dans le respect des individus ». Dans Foucher, R., Savoie, A., et Brunet, L. (dir.). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal, Éditions Nouvelles, p. 319-338.
- Beer, M., et Nohria, N. (2000). « Cracking the Code of Change ». *Harvard Business Review*, 78 (3).
- Collerette, P., Delisle, G., et Perron, R. (2002). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., et Schneider, R. (2002). *Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Foucher, R. et al. (2000). « Ce que font les psychologues travaillant dans le milieu organisationnel : résultats d'un sondage effectué au Québec au tournant du XXI^e siècle ». *Revue québécoise de psychologie*, 21 (3), p. 15-36.
- Foucher, R., et Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal, Éditions Nouvelles.
- Harvard Business Essentials (2003). *Managing Change and Transition*. Boston, Harvard Business School Press.
- Jeffreys, J. S. (1995). *Coping with Workplace Change : Dealing with Loss and Grief*. Menlo Park, Crisp Publications.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press.
- Musselwhite, C., et Ingram, R. (1999). *Change Style Indicator*. Greensboro, The Discovery Learning Press.
- Senge, P. et al. (1999). *La danse du changement*. Paris, First Editions.