

Le changement continue à changer

Ou la recherche de stabilité dans le changement

Par : Nelson Ruest : nruent@msn.com.
et Danielle Ruest : nrue@msn.com.

Tout être humain recherche une certaine stabilité dans la vie. Tous cherchent un foyer pour être roi chez soi. Tous cherchent un emploi stable. Tous cherchent une mesure de prédiction de leur destin. Tous se rendent compte que cette stabilité est éphémère.

Ce que nous voulons c'est appliquer une mesure de contrôle à notre environnement. Mais la nature de la société d'aujourd'hui, que dire, celle de la vie même, en est une de changement constant. Cette nature est on ne peut plus évidente en informatique. En fait, la seule constante en informatique, c'est le changement.

Et cette constante ne peut être plus noyau que dans le problème de l'an 2000. Le changement apporté par cette problématique informatique est vécu par l'ensemble de la population humaine. Et ce n'est que le début.

L'informatique est imprégnée dans notre vie. Nous utilisons des machines bancaires. Plusieurs de nos achats sont traités en paiement direct. Notre voiture utilise un ordinateur pour régler son rendement. Tous les



travailleurs de l'information et des communications utilisent des technologies informatiques. Même le moindre d'entre nous a un contact informatique chaque jour.

Le taux de changement paraît de plus en plus rapide aujourd'hui. Pour plusieurs, vivre avec ce taux de changement est très difficile.

Notre société fait face au changement à un moment ou l'autre. Comment y faire face? Quels sont les processus que nous pouvons utiliser pour mieux vivre avec ces changements? Faut-il s'armer contre le changement ou s'harmoniser à lui?

Les cycles émotionnels du changement

Le changement est souvent relié aux phases du deuil, soit la perte, la négation de la situation, l'adaptation ou l'acceptation. Il est donc difficile de retrouver une stabilité dans le changement. Que la société soit prête ou non, le changement est existant à plusieurs niveaux de notre vie. Il nous affecte à différents degrés selon notre facilité d'adaptation et selon le groupe auquel nous appartenons, soit aux initiateurs ou aux destinataires du changement.

«On a souvent tendance à voir le monde en deux camps : — les intelligents ... ceux qui pensent comme nous;— les autres ... ceux qui ne veulent pas comprendre.»

(Collerette et Delisle, Le changement planifié)

Tout commence par un dicton : «Il n'y a rien de permanent, sauf le changement.»

Le changement nous affecte directement. Notre réaction immédiate est émotionnelle.

Nous devons vivre le changement. Si nous sommes initiateurs du changement, le cycle émotionnel est simple car nous désirons apporter ces changements. Notre approche est *proactive*, elle est amorcée avant que le changement ne prenne place. Mais attention : il ne faut pas changer pour changer.

Si nous sommes destinataires, ceux qui reçoivent les «bénéfices» du changement, nous entrons immédiatement *en réaction* au changement. Puisque cette situation n'est pas souvent anticipée et qu'elle bouleverse la stabilité de notre vie, notre attitude envers le changement est différente.

Collerette et Delisle, auteurs du *Changement Planifié*, décrivent les attitudes inconscientes des destinataires d'un changement :

1. La composante *cognitive* se réfère aux idées et aux croyances que chacun entretient à l'endroit de son appartenance au groupe ou à la situation auxquels s'applique le changement.
2. La composante *émotive* se réfère aux émotions éprouvées envers la perte de cette appartenance.
3. La composante *comportementale* se situe au niveau des gestes de l'individu face à la situation de changement.

Selon Dolan et Lamoureux, dans *La psychologie du travail*, le premier geste est la *résistance individuelle*. Ses sources sont :

- la désuétude des connaissances et des habiletés;

- les distorsions perceptuelles;
- les habitudes et expériences antérieures;
- la dépendance, la peur de l'inconnu;
- les raisons économiques, la sécurité sociale.

La *résistance du groupe ou de l'organisation*, elle, a pour sources :

- le pouvoir et l'influence;
- la structure organisationnelle;
- la limitation des ressources.

Quelle qu'en soit la source, notre réaction émotionnelle prend une forme précise. Tout dépend de l'acceptation initiale que nous éprouvons pour le changement vécu : un changement bienvenu ou malvenu. Ce que nous oublions souvent, c'est que, quelle que soit notre approche, nous vivons le changement quand même.

La stabilité dans le changement

Quels sont les mécanismes que nous pouvons utiliser afin d'apporter une mesure de stabilité aux changements que nous vivons? Selon Plunkett et Hale, dans *The Proactive Manager*, il faut apprendre à gérer l'incertitude. Puisque nous devons vivre dans le changement continu, nous devons apprendre à l'approprier.

Une approche préconisée dans cet esprit est le *changement planifié*; soit l'application d'un effort délibéré afin de changer une situation dite insatisfaisante. Puisque

le changement est continu, cet effort doit être continu. Ceci nous permet d'établir une évolution constante au sein du changement. Mais, selon Cotter, nous requerrons aussi des révolutions périodiques dans cette constante évolution.

Ce processus implique un cycle de gestion du changement.

Processus de gestion du changement

Les processus préconisés par les initiateurs des changements reposent sur l'utilisation d'une démarche de planification qui se divise en quatre phases :

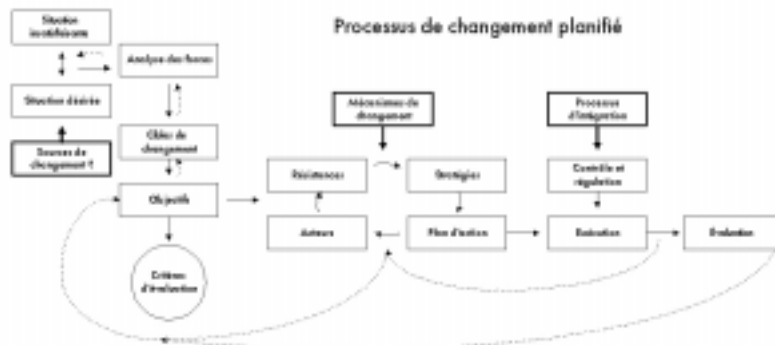
- *La phase de diagnostic* identifie et décrit la situation insatisfaisante que nous voulons changer. Elle décrit aussi la situation désirée, les sources qui peuvent appuyer le changement, les mécanismes de mobilisation à employer, les destinataires du changement, ainsi qu'une liste des résistances à affronter et celles qui sont influençables. C'est une évaluation et une compréhension des besoins à différents niveaux. C'est, en fait, une revue de la situation.

- *La phase de planification* permet la sélection des forces sur lesquelles nous voulons agir. Elle définit les objectifs et les organise entre eux. Elle permet de trouver des moyens d'action et d'inventorier des stratégies, de définir les positions à prendre et les solutions à adopter. Elle se termine par un plan comprenant des échéanciers et



Les cycles émotionnels du changement sont différents selon notre perception du changement en question.

Les phases du changement forment un processus continu de changement planifié.



définissant les rôles de chacun. Ici, il est important de penser à un travail de partenariat qui inclut des gens de différents niveaux, au cœur du changement.

- *La phase d'exécution* assure des suivis dans l'implantation du changement en définissant des critères et des moyens d'évaluation. Elle vise l'introduction de technologies simples et surtout faciles d'apprentissage afin de faciliter l'adaptation au changement.
- *La phase d'évaluation* complète le cycle avec un retour à l'analyse de la situation courante.

Ces phases décrivent la démarche du changement planifié. L'application continue de ce processus confère une certaine stabilité au changement que nous vivons tous les jours.

S'harmoniser au changement

Mais ce processus ne fonctionne pas tout seul. Il ne s'agit pas de s'armer contre le changement mais plutôt de s'harmoniser à lui. Aussi devons-nous changer notre perception du changement.

Le changement n'est pas déstabilisant, c'est une partie essentielle de notre vie. Selon Cotter, auteur du livre *The 20% Solution*, l'incertain est la valeur la plus certaine. La gestion des succès nécessite donc une vision de grandes perspectives. Les gagnants créent leur propre futur.

Avis aux destinataires : N'attendez pas que le changement arrive... faites le changement vous-mêmes! ●



Un peu de lecture...

1. COTTER, John J. *The 20% Solution, Using Rapid Redesign to Create Tomorrow's Organizations Today*, John Wiley & Sons Inc., 1995. ISBN : 0-471-13278-0
2. Colletette, Pierre et Delisle, Gilles. *Le changement planifié*, Les Éditions Agence d'ARC inc., 1982. ISBN : 2-89022-045-1
3. Dolan, Shimon L. et Lamoureux, Gérald. *Initiation à la psychologie du travail*, Gaëtan Morin éditeur, 1990. ISBN : 2-89105-338-9
4. Plunkett, Lorne C. et Hale, Guy A. *The Proactive Manager*, John Wiley & Sons, 1982. ISBN : 0-471-81522-5