

La gestion du changement dans les organisations, un aperçu global

En ce qui concerne l'évolution ou le changement d'une organisation, on trouve de nombreuses « écoles ». Elles ont toutes une approche ou une analyse différentes à propos de ce qu'il en est exactement ou sur la manière de s'y prendre. Dans le cadre de ce projet de site thématique, nous essaierons surtout de donner une information utile et opérationnelle, non des résultats de recherche purement académiques, mais des choses directement utilisables par les opérateurs/ les gens sur le terrain. La plupart ont trop peu de temps et de facilités pour chercher et trouver une information externe pertinente pour eux. Par ce biais, ils recevront une offre sélective de ce qui est disponible. Vu que nous travaillons avec un moyen d'information électronique, nous discuterons non seulement des documents édités mais aussi de l'information disponible en ligne sous forme digitale (et qui suit donc souvent de près les évolutions les plus récentes).

On peut considérer le changement d'une organisation soit comme un projet planifié et en mesure d'être réalisé, soit comme un processus continu que l'on essaie d'accompagner/de contrôler. Tout dépend de la manière dont on conçoit une organisation et dont on perçoit les changements. Je reprends ici le concept du livre de "Open Universiteit Nederland --Interventies bij organisatieverandering - J. Gerrichhauzen, A. Kampermann, F. Kluytmans, Heerlen, Kluwer, Open Universiteit, 2002, 426 p. (voir également le compte-rendu du livre en néerlandais)

Typologie d'organisations

On peut distinguer cinq typologies d'organisations telles qu'elles se sont développées historiquement. Jusqu'à nos jours, elles demeurent présentes dans les différentes écoles, ne serait-ce qu'avec un intérêt variable pour les différents aspects.

Les organisations en tant que créations rationnelles. Elles réduisent la mise en place d'organisations qui fonctionnent bien à un problème technique, à des modes de production et à une division du travail des plus efficaces, à des fonctions de management parfaitement remplies, à la bureaucratie en tant que forme rationnelle d'organisation.

Les organisations en tant que rapports de collaboration. Changer devient un problème de relations interpersonnelles, où des groupes (informels) et leur coopération peuvent être mieux stimulés et orientés vers les buts explicites de l'organisation. Les relations interpersonnelles deviennent alors le moteur ou le frein principal des changements.

Les organisations en tant que systèmes ouverts. Ceci part d'une pensée contingente ou de systèmes interactifs. Il doit y avoir une connexion entre les tâches, les personnes et les autres caractéristiques de l'organisation et entre les variables internes et externes. Ici, certains mettent plus l'accent sur la technologie utilisée, d'autres sur la structure, d'autres sur la division des tâches entre les employés, etc. Ici, on donne peu ou pas d'attention aux processus et aux aspects comportementaux. Elles sont très déterministes, ce

par quoi à une situation technique donnée correspond une forme d'organisation idéale et le rôle que l'organisation elle-même peut jouer pour intervenir dans son environnement en adoptant des choix stratégiques est méconnu.

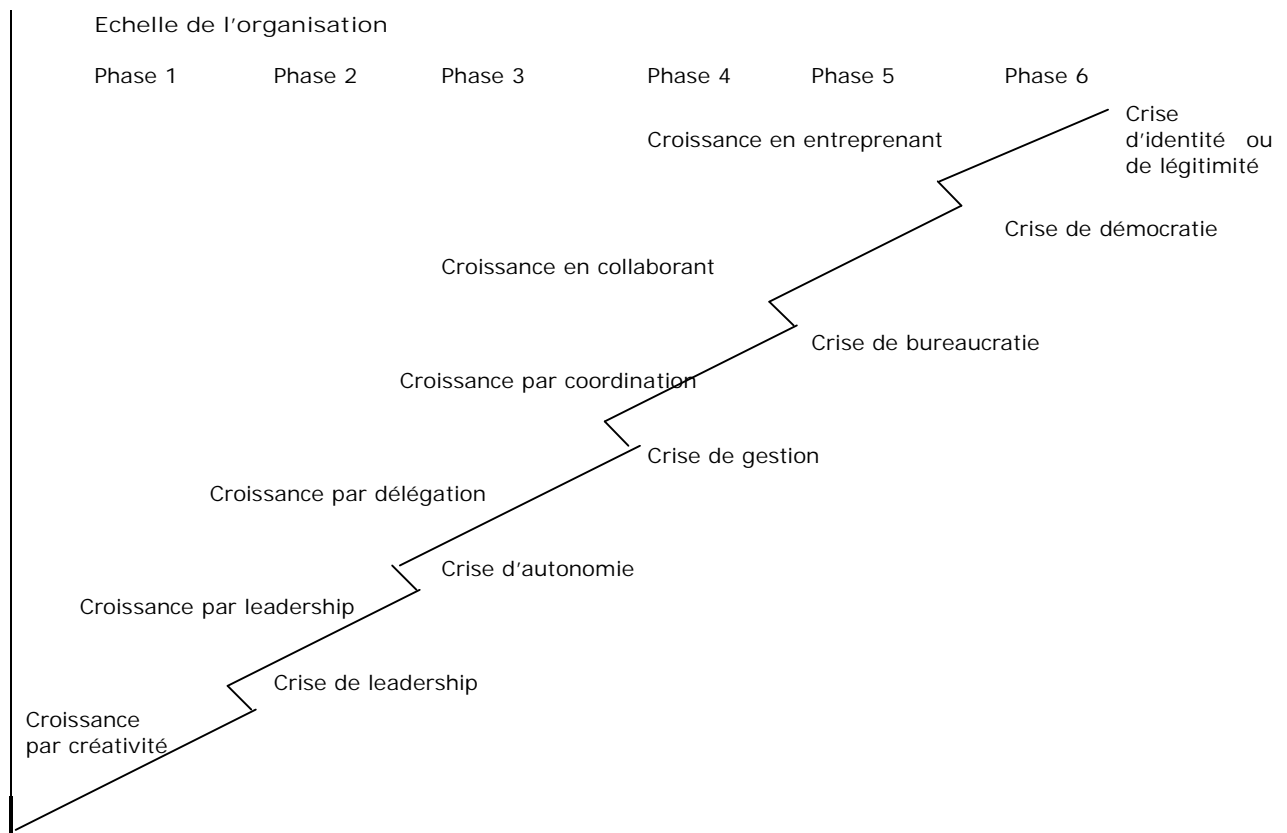
Les organisations en tant que systèmes vivants considèrent au contraire un changement comme un problème de choix stratégique. La conception et le changement des organisations devient par essence un processus politique dans lequel les limitations et les chances sont fonction du pouvoir exercé par les décideurs à la lumière de leurs valeurs idéologiques.. L'accent est de nouveau mis sur la faisabilité des organisations. Soit en fonction de la signification accordée par les groupes et les individus aux variables clé, soit en fonction des conflits d'intérêts entre les parties, soit en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent (et qu'elles créent en partie elles-mêmes).

Les organisations en tant que systèmes vivants mais dans lesquelles on suit plutôt la dérive, ce qui remet en question les possibilités de contrôle; on y fait de la place au hasard et à une dynamique spontanée. Lorsqu'un processus de changement est trop dirigé, on remarque que la rigidité a plutôt tendance à augmenter.

La croissance d'une organisation

Lorsqu'une organisation prend de l'extension, cette croissance quantitative a pour conséquence que la structure existante ne suffit plus. Ils se produisent alors des évolutions vers une structure plus différenciée, plus complexe avec d'autres options stratégiques et une autre culture d'organisation, d'autres relations intra personnelles. Parce qu'il en va des caractères intrinsèques des organisations, ces changements et ces évolutions montrent parfois un profil en saccades. A des périodes de calme relatif, durant lesquelles les changements se limitent à des processus et des croissances dynamiques, succèdent des périodes fiévreuses au cours desquelles survient la transition d'une structure à l'autre. On représente ceci par différents modèles de croissance. Ces processus de croissance qui s'accompagnent de phénomènes de crises méritent surtout notre attention. L'échec de la transition souhaitée peut signifier l'écroulement de l'organisation. La question est donc de savoir comment mener à bien de tels processus.

La figure ci-dessous, développée originellement par Greiner, en est une bonne illustration.



source: Wijnen, Weggeman en Kor, 1988

Stratégies de changement

On peut distinguer trois conceptions du changement. Elles se présentent encore toujours conjointement et ont conduit pareillement à des méta-modèles d'intégration.

A partir du concept de cycle de projets classique et du concept d'approche contingente, on s'attache aux composantes structurelles. Pour les experts, le diagnostic occupe une place centrale et c'est celui-ci qui détermine la formulation de la situation souhaitée pour le processus de changement. Le management applique ces avis sans accorder d'attention aux aspects comportementaux ni aux processus en cours durant le temps de l'exécution. L'idée dominante est que le comportement suit la structure. Nombre d'évaluations externes appliquent encore toujours, consciemment ou inconsciemment, une telle formule dépassée.

Si l'on conçoit ces changements comme un problème d'évolution durant lequel les organisations doivent laisser une marge aux personnes pour

grandir et se développer, alors les groupes (informels) sont considérés comme les pierres angulaires de l'organisation. En plus d'un puissant attachement aux valeurs (démocratie, franchise, authenticité, ...) la caractéristique de ce courant est qu'il est tourné vers les aspects comportementaux et opérationnels. Contrairement à l'approche précédente, les structures sont ici considérées comme des montages de secours, instaurés et entretenus par des personnes. L'attention se concentre donc plus sur la mise en application des changements projetés.

Selon des théories plus récentes, on présuppose la nécessité de changements permanents, "le changement c'est le développement". On parle alors de planning stratégique. On accorde ici plus de valeur à la contribution créative et signifiante des individus. Le processus par lequel les gens donnent du sens et par lequel ils attribuent des significations aux facteurs de leur environnement direct, est un maillon indispensable pour comprendre tant le fonctionnement des hommes que des organisations. En second lieu, les hommes et les organisations gardent toujours, jusqu'à un certain point, la liberté de faire des choix. Les organisations déterminent d'elles-mêmes tout autant leur environnement que l'environnement les détermine. Troisièmement, les organisations ne sont pas une entité homogène. Une action stratégique est également un processus politique au cours duquel les parties s'affrontent pour sauvegarder leurs intérêts. Tout ceci fait que l'on déplace maintenant l'attention sur, d'une part, les processus de pouvoir, de conflit et de décision dans les organisations et, d'autre part, sur l'ensemble des informations et leur interprétation.

De plus en plus de spécialistes du changement combinent et intègrent les différentes approches. En fonction de la phase de développement et de la crise de management qui se présente, on peut accorder plus d'importance à l'un ou l'autre des aspects précités. Il revient aux décideurs de garder l'ensemble en vue – global picture – et d'énoncer les termes de référence adéquats.

Synthèse

Une des approches "intégratives" est celle de Noel Tichy, décrite dans son livre 'Managing strategic change' (1983). Dans la matrice stratégique du management qui consacre une attention permanente aux trois instruments de contrôle des changements, soit mission et stratégie, structuration et direction, politique et potentiel humain, il distingue à chaque fois trois sous-systèmes, technique, politique et culturel.

Les managers doivent rassembler ces trois systèmes de manière cohérente et consistante.

Le problème technique aborde la manière d'obtenir des résultats efficaces et substantiels. Il s'agit d'abord du choix de la mise en place des processus de production et du contrôle des sources d'aides financières, sociales et techniques pour réaliser le produit désiré.

Le problème politique est une question d'allocations. Les organisations sont toujours confrontées à un problème de choix, parce que les ressources sont rares. Lors du partage des ressources, les rapports de pouvoir et d'influence jouent un rôle important dans les organisations.

Le problème culturel s'applique à la question suivante: quels sont les valeurs, buts, convictions, et cadres d'interprétation dominants dans l'organisation et dans quelle mesure sont ils adaptés aux facteurs de l'environnement et de l'organisation.

Ce schéma de matrice stratégique de management dans le tableau ci-dessous en donne une bonne illustration.

A gauche de ce tableau sont les différents sous-systèmes (optiques), au-dessus, les instruments qui servent à diriger le changement, les cellules donnent des exemples d'instruments.

	Mission et stratégies	Structuration	Potentiel politique humain
Système technique	Etude d'environnement Etude organisation Définition mission et ressources nécessaires	Différentiation/intégration Centralisation/décentralisation	Réglage/ homme/rôle Spécification prestations/critères Equipe de stratégie (management information)
Système politique	Qui influence M&S Où sont les partenaires de coalition? Les sous-systèmes les plus fragiles	Division du pouvoir entre groupes fonctionnels Rôle des relations externes	Politique d'appréciation Politique de compensation Politique de participation
Système culturel	Comment concilier la mission et la pratique au quotidien? Identifier les effets synergétiques et le renforcer	Style du Management Subcultures	Renforcement de la culture par la sélection, la formation, la récompense, le développement et la socialisation

Source: Cummings en Huse, 1989

Littérature:

Cummings, T. en E. Huse, Organization development and change, West Publishing Company, St. Paul 1989.

Gerrichhauzen J., A. Kampermann, F. Kluytmans, Interventies bij organisatieverandering, Kluwer, Open Universiteit Heerlen, 2002

Greiner, L., 'Evolution and revolution as organizations grow', in Harvard Business Review, nr 3, 1967.

Wijnen, G., M. Weggeman e, R. Kor, verbeteren en vernieuwen van organisaties. Ook werk voor managers, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1988.

