

# Structure en évolution, résistance humaine : la dynamique du changement

Tout système vivant évolue dans son organisation en “déconstruisant” et “reconstruisant”; au cœur du mouvement, l'homme vit ces phases comme autant de pertes, d'émotions qui l'amèneront à subir, réagir et enfin agir.

Dans un système vivant les phases de “déconstruction” et de “reconstruction” se succèdent pour favoriser la croissance du système. L'entreprise aussi s'inscrit dans ce processus d'évolution et de développement. Pour cela elle choisira de modifier son image, ses structures, ses relations à l'environnement, les rôles des hommes et des femmes qui y travaillent. Ce perpétuel mouvement se traduit par des changements à tous niveaux : structurels, culturels ou professionnels. Ces changements peuvent être profonds et amener des bouleversements complets, ou bien être de plus faible amplitude. Quelle que soit sa nature le changement déstabilise la situation existante : l'impératif du changement doit être alors ressenti collectivement et à un degré suffisant pour que la “mise en mouvement” de l'entreprise se fasse.

Qu'est-ce-qui change ?

Un changement touche tous les aspects de l'entreprise :

On parlera de changement organisationnel lorsque le changement portera sur l'identité de l'Entreprise, comme la redéfinition de :

- Sa Vision, de ses Valeurs, par exemple la recherche d'un autre style de management.
  - Son image, comme passer d'une culture administrative à une culture commerciale.
- Ou portera sur la structure :
- L'organigramme : diminution des niveaux hiérarchiques.
  - Les flux opérationnels : travail en transversal pour optimiser les ressources et les résultats.

On parlera de changement comportemental des individus en ce qui concerne le développement des compétences, les attitudes et l'état d'esprit nécessité par le changement organisationnel.

Le réaménagement d'une structure organisationnelle, des méthodes de production (réalisation des activités au sens large) ne peut être mené avec succès que si le processus de changement prend en compte l'aspect humain dans toutes ses composantes : l'émotionnel, les jugements et avis, les réactions des personnes concernées par ce changement.

Le changement nécessite une démarche fiable :

- Une stratégie spécifique qui soutient une vision claire.
- Un plan d'action construit et conduit comme un projet.
- Et l'intégration d'approches spécifiques permettant la prise en compte des facteurs humains propres au changement.

Une de ces approches, préalable et indispensable, à intégrer dans le projet est le Processus de Deuil. Deuil ? Le mot est-il trop fort ? Peut-on parler de deuil en entreprise?

La plupart des décisionnaires concentrent leurs efforts sur la dynamisation du changement et occultent les aspects du deuil. En fait, ils ne vivent pas le deuil, en trouvant une foule de raisons de ne pas en souffrir en l'ignorant pour ne se projeter que dans l'avenir. Ils sont pressés de voir les nouveautés s'implanter et d'obtenir des résultats ; ils sont plus orientés vers le profit du changement et c'est leur rôle. Les autres personnes concernées, si elles n'ont pas participé à l'élaboration du changement, et si elles n'ont pas été préparées, "sont prises à froid" et sont sensibles à ce qui leur est enlevé, se sentent impuissantes face à la situation.

Si l'on accepte qu'il y a deuil dès qu'il y a rupture d'un lien, perte d'un attachement alors les exemples en entreprise, pris au hasard dans la vie quotidienne, témoignent de deuils vécus. En voici quelques-uns :

- Une équipe est chargée d'étudier le lancement d'un nouveau produit sur le marché ; après quelques semaines et toutes les phases d'enthousiasme que ce projet a suscitées dans l'esprit de chacun, la direction décide (pour des motifs justifiés) de ne plus lancer ce produit. Il va falloir vivre un processus de deuil au sein de cette équipe pour qu'elle puisse se consacrer à un nouveau projet.
- Au niveau d'un individu : un cadre doit présenter un dossier devant un comité de direction ; le temps imparti pour sa présentation est d'une demi-heure. Il a préparé soigneusement son intervention pendant plusieurs jours, mais au dernier moment, vu le retard pris sur l'horaire de la réunion, on lui annonce que son exposé sera limité à 10 minutes. Il devra "pardonner" et "faire son deuil" de cette situation pour conserver intact son enthousiasme, surtout si ces situations sont répétitives.
- Autre exemple au niveau d'une entreprise : dans le cas d'une restructuration dans laquelle les personnes changent de métier, d'environnement et doivent "faire le deuil" d'habitudes et de relations.
- Exemple aussi de certains secteurs qui engagent des changements culturels profonds mettant en avant la notion de Client au niveau de la Stratégie de l'entreprise et qui amène de ce fait à reconsidérer non seulement les métiers mais aussi les comportements des personnes. En minimisant cette perte ou cette rupture, l'entreprise place les personnes dans une situation psychologique "fausse" qui tend à masquer un état émotionnel qui remontera à la surface un jour ou l'autre et dont les conséquences rejailliront sur le projet. Faire le deuil de la situation passée c'est Accepter qu'elle n'est plus et c'est aussi la première étape d'un Changement réussi. C'est à partir de la fin du deuil que l'on peut envisager le changement, avant il n'y a eu que "l'annonce du changement" et le "choc" vécu par chacun.

Tout l'art du manager va reposer sur sa propre compétence à accompagner ce changement étape par étape, en favorisant l'expression du deuil - y compris pour lui-même - et alors piloter l'avenir sur des bases saines. La première étape "du renouveau" consistera à construire une Vision Commune du changement dans laquelle chacun comprendra quelle est sa place, quel est son rôle et ce que ce changement va lui apporter de nouveau. La nouvelle organisation va alors se concrétiser et prendre forme.

Le processus d'accompagnement tient compte du rythme des personnes à accepter de changer et à s'installer dans ce changement pour en devenir les acteurs. L'"accompagnateur" devient alors le pilote du projet et le coach des acteurs du projet de changement.

Anne-Marie PERALTA - Consultante