



## De la congruence dans la conduite du changement

Par **Raymond Vaillancourt (Prospect Gestion)** (juin 2004)

Le véritable changement s'apparente à une longue traversée du désert. Pendant un long moment, nous avons l'impression de perdre beaucoup sans rien gagner en retour. C'est pour cette raison que nous retardons le plus longtemps possible ce douloureux moment. Il en va de même pour les entreprises et les organisations, où la conduite du changement est une responsabilité qui appartient en propre au manager. Si le changement survient hors de sa responsabilité, l'organisation risque donc de se retrouver dans une situation qu'il ne sera pas en mesure d'intégrer.

### Une forme de lutte...

Il existe des conceptions différentes du changement. Une première conception fait état du fait que le changement serait le résultat d'une lutte qui émanerait de perceptions divergentes des contraintes et des opportunités. Évidemment, l'issue de cette lutte aboutirait en un compromis dans lequel les forces "gagnantes" prendraient plus de place que les forces "perdantes", indépendamment de la justesse de perception de ces mêmes forces.

Dans certains cas, on assisterait à ce que l'on appelle le "changement dans la continuité", où finalement chacun se rallierait au fait qu'il faut que les choses aient l'air de changer pour que rien ne change ! Cette conception du changement fait valoir que c'est principalement l'insatisfaction qui pousserait au changement plutôt que le désir d'aller de l'avant.

### ...ou de pouvoir d'attraction

Une seconde conception fait valoir que le changement serait le résultat du pouvoir d'attraction qu'exerceraient envers les individus certaines idées, certaines tendances ou certaines attentes. Dans ces conditions, il ne servirait à rien de mettre en œuvre une pression quelconque pour que le changement prenne place mais, au contraire, il faudrait "tirer" les individus vers un objectif mobilisateur.

### « Un partage de la vision »

L'organisation ou l'entreprise gagnerait, bien sûr, à ce que cet objectif soit issu de la vision du manager et de l'image que ce dernier présenterait de l'entreprise ou de l'organisation. On comprend alors que, dans ce cas, le changement serait la résultante du rapport entre le manager et ses employés.

Ce rapport serait fonction tout d'abord de la clarté de la vision dans l'esprit du manager et de sa capacité à la livrer en un tout cohérent, pragmatique et stimulant. Ce partage de la vision ne proviendrait pas de l'énoncé que pourrait en faire le manager, mais de la perception du degré de conviction dudit manager que les employés déduiraient de l'observation quotidienne et répétée des faits et gestes du manager. On parlerait alors de la congruence du leadership.

Ce rapport serait fonction également de l'inclusion de la vision professée par le manager dans une structure facilitante qui refléterait le caractère transitoire dans lequel tout changement actuel doit prendre place compte tenu du contexte d'incertitude et de turbulence auquel l'organisation est confrontée. En d'autres mots, tout en ayant libellé de façon générale l'image structurelle recherchée par l'organisation, on se réserverait la possibilité d'y introduire des modifications qui tiendraient compte de l'éventail des modifications possibles dans la dynamique tant interne qu'externe de l'entreprise ou de l'organisation. On toucherait alors à la congruence de la structure.

## « La tâche incombe au manager »

Ce rapport serait finalement fonction de la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage continu qui supporte non seulement l'acquisition de connaissances mais aussi son transfert constant au sein de l'organisation et qui favorise en conséquence un droit à l'erreur à l'intérieur de limites propres à l'incarnation de la vision partagée. On fera alors référence à la congruence du cheminement organisationnel.

Conséquemment, les employés montreront une certaine ouverture au changement dans la mesure où ils jugeront que ce rapport leur apparaît positif. La tâche de rendre ce rapport positif incombe, on le voit bien, au manager puisqu'il se retrouve en un rôle d'autorité et qu'il devient dès lors, en accord avec le philosophe Ricoeur, imputable non pas envers ceux qui lui ont délégué cette responsabilité mais vis-à-vis ceux envers qui il l'exerce, renversant ainsi l'habituelle façon de voir.

### **En conclusion...**

On voit bien que la conduite du changement n'est pas un exercice linéaire qu'il suffit de planifier adéquatement pour que toutes les étapes se déroulent harmonieusement et que chaque élément prévu tombe au bon moment. Elle emprunte davantage à l'image de l'escalade où le premier de cordée doit non seulement se préoccuper de bien arrimer les crampons au rocher mais veiller à ce que chacun de ceux qui le suivent (et qui ainsi dépendent de lui et de son jugement) puisse franchir, à son rythme, les étapes qui conduiront la totalité de l'équipe au sommet envisagé. Il n'est pas exclu qu'il doive redescendre pour porter main forte à qui n'a pas encore l'assurance du grimpeur expérimenté, l'encourager de ses paroles et lui rappeler ce qui l'attend au bout du parcours.

La conduite du changement s'appuie donc sur un climat de confiance que le manager a pour responsabilité d'initier, de construire et d'alimenter. Il ne doit en aucun temps être pris pour acquis au risque de se retrouver avec l'impossible tâche de porter seul le changement. Ceci représente une tâche à temps plein qui devrait inciter le manager, responsable du changement, de se dégager le plus possible des contraintes opérationnelles quotidiennes, pour s'adonner constamment au travail de veiller à ce que les actions et discussions autour des enjeux habituels (pouvoir, ressources et influence) ne viennent obscurcir la poursuite de l'objectif ultime. À cet égard, il portera principalement son attention sur la gestion des symboles qui, en période de changement, occupent une place prépondérante dans la perception et l'imaginaire des employés