

Préface

par Richard Déry

Dans le paysage des livres sur la gestion du changement organisationnel, le livre que nous propose Francine Laurin se démarque très nettement. Ainsi, alors que nombre de livres centrent l'attention sur les techniques efficaces à mettre en œuvre pour réaliser un changement organisationnel et que d'autres invitent plutôt le lecteur à plonger dans l'univers des théories du changement, Francine Laurin arrive à combiner et à dépasser ces deux regards. Ici, il n'y a pas de techniques universelles à mettre en œuvre et pas davantage de théories générales à maîtriser pour comprendre tout ce qu'il y aurait à comprendre avant même de se risquer à plonger dans l'univers technique et humain des organisations. Ni techniques infallibles ni théories universelles et pourtant nous trouvons tout au long du livre l'évocation de ces deux réalités. En fait, nous trouvons surtout une astucieuse tentative de dépassement de la traditionnelle dichotomie théorique/pratique qui paraît être au principe même du développement des sciences de la gestion.

Pour dépasser la dichotomie traditionnelle qui caractérise nombre de discours en gestion du changement organisationnel, Francine Laurin nous invite à déplacer le regard du territoire des sciences du social et de celui de la gestion vers le territoire foisonnant de la réflexion philosophique. Ce faisant,

à la dichotomie qui a trop longtemps opposé la théorie à la pratique, elle substitue une dualité entre la Raison et le Sujet, dualité qui est au cœur de toute la réflexion philosophique moderne. C'est là, à n'en pas douter, une substitution audacieuse, mais surtout une conversion propice à un réel renouveau de la pensée en matière de gestion du changement.

Sous l'éclairage philosophique que nous propose Francine Laurin, la question du changement s'inscrit alors dans une tension entre, d'un côté, un projet qui loge la Raison en son centre et fait de l'efficacité technique son idéal et, de l'autre, un projet qui, prenant le parti du Sujet, érige l'émancipation des humains en idéal à concrétiser dans l'action. Sous ce regard, le changement organisationnel oscillerait donc toujours entre une quête d'efficacité technique et une volonté d'humaniser les organisations. C'est dire aussi qu'en matière de changement organisationnel, l'idéal serait que la gestion soit tout à la fois infiniment efficace et profondément humaine.

Certes, croiser au sein d'un changement organisationnel la poursuite d'une efficacité technique et l'idéal d'une émancipation des humains peut paraître très largement utopique, mais voilà plus d'un siècle que les théoriciens de la gestion oscillent inlassablement entre ces deux quêtes et soulignent toujours que le succès de l'une implique la concrétisation de l'autre. Alors plutôt que de s'enfermer dans le choix de Sophie, pourquoi ne pas miser sur les deux idéaux? Pourquoi le changement organisationnel ne s'inscrirait-il pas à la fois dans une quête d'efficacité et d'humanité?

En termes de discours de mobilisation, viser l'efficacité et l'humanité du changement organisationnel se présente donc comme l'alpha et l'oméga d'une gestion réussie. Pourtant, pour transformer cet idéal en réalité tangible, il manque quelque chose de fondamental, à savoir la jonction entre les deux quêtes. Comment réaliser cette jonction? Comment s'assurer de ne pas troquer la proie efficace pour l'ombre humaine? Comment réussir à avoir le meilleur des deux mondes? Est-ce possible?

Préface

À toutes ces questions, Francine Laurin propose une réponse, là aussi, audacieuse. En effet, selon elle, la jonction entre la quête d'efficacité et la poursuite de l'émancipation des humains passe par la reconnaissance de caractère profondément politique des techniques et des relations humaines. Sans politique, sans ce trait d'union qui lie la Raison au Sujet, la richesse de la dualité cède le pas aux dérives de l'une ou de l'autre et le changement tant escompté n'est plus qu'une autre de ces quêtes productivistes qu'aucune vision ne soutient ou n'est alors que le désir inavoué de changer pour le plaisir de changer. Comme le rappelle avec force Francine Laurin, le pouvoir change la donne. Cela peut surprendre tant il est vrai que la gestion redoute le pouvoir, ne l'évoque que très rarement ou alors en termes peu flatteurs, un peu comme si la gestion était dénuée de tout pouvoir et n'était que pure technique au service d'un collectif uni et homogène.

En fait, comme l'évoque Francine Laurin, le pouvoir c'est un espace de dialogue, c'est le lieu de rencontre des intérêts des uns avec les valeurs des autres. Sans pouvoir, il n'y a donc plus de relations sociales, plus de projets à réaliser, ni Raison, ni Sujet. Toutefois, dans la réalité toute concrète des organisations contemporaines, la reconnaissance pleine et entière du pouvoir comme trait d'union entre l'efficacité technique et l'humanisation au travail commande de s'ouvrir à un mode d'organisation propice au métissage des idéaux, à savoir la démocratie organisationnelle.

En proposant la démocratie organisationnelle comme terreau fertile à l'hybridation de la Raison et du Sujet et, conséquemment, à l'éclosion simultanée de l'efficacité et de l'émancipation des personnes, Francine Laurin boucle politiquement, en quelque sorte, la boucle philosophique inaugurée par la mise au jour de la tension entre la Raison et le Sujet. En effet, depuis que les humains ont lancé la modernité au Siècle des Lumières, ils n'ont jamais cessé de métisser la Raison avec le Sujet et, toujours, la démocratie a représenté, à hauteur de société, le lieu par excellence de ce métissage. Alors ne serait-il pas temps de miser sur la démocratie pour réconcilier, au niveau organisationnel, le Sujet avec sa Raison?

La gestion du changement : entre temps et pouvoir

On l'aura compris, Francine Laurin nous offre un regard riche et stimulant, un regard inédit qui ouvre toutes grandes les portes d'un changement organisationnel qui soit tout à la fois infiniment rationnel et profondément humain.

Richard Déry
HEC Montréal

Introduction

Sans doute fallait-il qu'un sens positif soit conféré au temps pour que se répande la croyance d'associer le progrès, historiquement et successivement, aux idées de perfectibilité, d'évolution et de croissance. Dans le domaine de la gestion, c'est bien la quête de perfectibilité vers la croissance, économique et sociale, qui fait sortir l'être humain de sa condition originnaire, qui le tire de ses états de nature, le vouant à se transformer, à dépasser ses limites. C'est le premier terreau à comprendre pour cerner l'hier et le demain de cette idée qu'il faille une gestion pour le changement organisationnel.

En effet, la révolution industrielle et sa rationalité économique incitent les gestionnaires de l'organisation, dans une perspective de progrès, à la recherche d'une efficacité de plus en plus grande, où le gain de temps devient presque une obsession. Le mouvement d'accélération dans les organisations fait en sorte que les événements se déroulent sans mémoire; le passé perd de sa profondeur; ce qui arrive semble relever davantage de « l'accident » que de la « substance »; le changement devient superficiel.

Nous croyons que cette vision de la gestion, centrée sur la rationalisation des activités de production, mérite d'être élargie afin d'y introduire le thème du Sujet personnel et de l'humanisation de l'organisation. La modernité, nous dit Alain Tou-

raine (1992), ne devrait pas reposer sur un principe unique et encore moins sur la simple destruction des obstacles au règne de la Raison, mais plutôt être faite du dialogue de la Raison et du Sujet. Il s'agit, en somme, de deux figures qui se parlent et apprennent à vivre ensemble.

Dans ce contexte progressiste, à la fois rationalisant et humanisant, s'impose donc une gestion du changement, comme mode d'organisation et de contrôle des personnes et des choses vers l'atteinte d'objectifs, en réaction aux bouleversements de l'environnement organisationnel. Dès lors se posent les questions suivantes : *De quelle manière l'acteur organisationnel compose-t-il avec les logiques d'efficacité temporelle et politiques dans le changement? Comment les mémoires individuelle et collective sont-elles mobilisées afin d'affirmer la liberté de l'acteur, tout en tenant compte des impératifs économiques propres à assurer une pérennité organisationnelle? En d'autres termes : Au regard de la rationalisation et de l'humanisation, comment utiliser le temps, le pouvoir et la mémoire comme socles à l'expérience du changement et de l'être?*

Le modèle de gestion du changement adaptée aux personnes dans l'organisation tel que proposé converge vers la notion de démocratie organisationnelle, qui répond non seulement à des principes de liberté et de morale, mais également à celui de justice sociale tout en conservant un objectif d'efficacité organisationnelle. Une gestion du changement démocratique vise en effet tant l'affranchissement des individus à l'égard de contraintes temporelles et politiques susceptibles de limiter leur épanouissement en les faisant participer à la redéfinition des règles et des structures qu'ils sont dorénavant tenus d'observer dans leurs interactions, que la protection du bien commun. Les contraintes d'organisation sociale deviennent alors culturellement celles du plus grand nombre pour le bénéfice de la collectivité. Ainsi, l'humanisation de la gestion du changement par l'émancipation des personnes se trouve au cœur de notre cadre explicatif découlant des décisions d'adaptation de l'organisation rendues nécessaires par les pressions des environnements.

Introduction

Aussi, le chapitre un présente le contexte général de l'organisation, marqué par des tensions entre les efforts de rationalisation et ceux d'humanisation pour l'émancipation des personnes dans l'organisation. Puis, aux chapitres deux et trois, nous souhaitons poser le temps et le pouvoir comme des fondements structurants de la gestion du changement organisationnel, convaincue qu'ils constituent des entités mémorielles, impliquant un passé, un présent et un potentiel futur, dont il est nécessaire de tenir compte dans la conduite d'un changement organisationnel. Afin de pouvoir repérer le temps et le pouvoir dans l'organisation, les marqueurs incontournables que représentent les règles, les structures, les interactions et la culture se sont imposés naturellement. Nous croyons que c'est à travers ces quatre dimensions temporelles et politiques de l'organisation qu'il devient possible d'évaluer la nature, la portée et les impacts d'un changement organisationnel.

Pour compléter cet ouvrage théorique, nous décrivons au dernier chapitre, sur la base notamment de notre expérience ainsi que d'une recherche empirique, les conditions nécessaires à une gestion démocratique du changement et nous évoquons les impacts possibles de ce modèle pour des gestionnaires souhaitant le mettre en pratique dans leur organisation. Puis, après une brève explication sur la place de la démocratie dans un changement organisationnel, nous concluons sur la force des temps longs, des espaces communs, ainsi que de l'éducation des parties prenantes pour une gestion du changement adaptée aux personnes.

1 | Vers une proposition d'un modèle en gestion du changement

Aperçu du chapitre

- La rationalisation dans la gestion du changement
- La subjectivation dans la gestion du changement
- La dialectique « rationalisation-subjectivation » dans la gestion du changement
- Les manifestations du temps et du pouvoir dans la gestion du changement
- La Raison et la rationalisation
- Le Sujet et l'émancipation
- Conclusion

Cette section contextualise notre modèle de gestion du changement démocratique, qui tient compte des personnes après avoir présenté une synthèse des approches en gestion du changement et avoir fait le constat que les concepts du temps et du pouvoir y sont peu exploités.

La gestion du changement est source d'une abondante littérature, largement contradictoire et sans véritable unité autre que l'objet de tous les regards théoriques, à savoir le changement. Structurée autour d'une réalité, plutôt que selon un ensemble de théories complémentaires, la problématique de la gestion du changement est, en quelque sorte, largement liée au sens commun d'où elle tire sa signification et sa pertinence. Puisque la gestion du changement est une réalité complexe et fuyante, forcément, on retrouve dans la littérature une diversité d'approches. Toutefois, nombre de publications de recherche ne contiennent aucune définition précise et claire du changement organisationnel, les auteurs se contentant, pour la plupart, de tenir sa réalité pour acquise et allant de soi. Dans un tel contexte, il devient pertinent d'explorer, même brièvement, l'étymologie du concept de changement.

Le vocable « changement » trouve ses racines dans *cangement*¹ (v. 1120), qui signifie en général « l'action de changer ». Aujourd'hui, nous indique *Le Petit Robert*, il prend plusieurs sens, selon le contexte. En ce qui concerne le changement organisationnel, nous pourrions à partir de ce dictionnaire définir celui-ci comme un « état de ce qui évolue, se modifie, ne reste pas identique (choses, circonstances, état psychologique) »². *Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française*, souligne quant à lui que « changer », issu du latin *cambiare* (1160), « échanger, troquer », dit « terme du vocabulaire commercial », prendra le sens de « devenir différent » (1175), puis « remplacer (une chose) par une autre de même nature ». Étonnamment, le mot changement se spécialisera pour *cangeeur* (changeur), soit « personne qui change l'argent ». Sous l'influence de l'italien *cambio* et du latin médiéval *cambium* « échange » (756) et « table de changeur » (1141-1142), il s'est spécialisé en finance, désignant d'abord la table du changeur (v. 1200) puis l'opération de conversion d'une monnaie, entrant dans des syntagmes comme *lettre de change* (1690), *agent de change* (1718). Le mot changement n'est donc pas si étranger à l'univers du commerce. De fait, au-

¹ *Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française*, sous la direction d'Alain Rey (1994).

² *Le Petit Robert de la langue française* (2007).

aujourd'hui ce n'est plus de l'argent qui est échangé directement, mais un équivalent, une ressource capitalisée, dont la gestion doit faire « devenir différent ». Mais qu'en est-il véritablement du changement organisationnel? *Qu'en sait-on aujourd'hui?*

De l'univers du commerce à celui des mondes organisés, la transition s'opère au Siècle des Lumières alors que l'Occident entre en modernité. C'est l'époque du changement pensé en termes de progrès. Cela dit, ce progrès porte tout à la fois la marque de la Raison qui triomphe et celle de l'émancipation des humains qui se donnent des droits et des projets. Dès lors, le changement trouve ses bornes : il sera le fruit d'un mouvement de rationalisation économique ou celui d'une subjectivation politique. Il sera au service d'une efficacité sans limites ou le levier d'un projet de subjectivation au service de l'émancipation des humains (Touraine, 1992; Déry, 2007).

Le double projet du Siècle des Lumières en était donc un de changement et il a touché toutes les sphères de la vie sociale. Ainsi, le monde des organisations, même s'il fut d'abord marqué par le sceau de la rationalisation économique, a lui aussi été marqué par l'empreinte de ce double projet. Il n'est donc pas surprenant de constater que les théoriciens du changement ont eu à conceptualiser sa gestion tant en termes de rationalisation que selon une logique d'émancipation. Par conséquent, il n'est pas rare que les théories en gestion du changement juxtaposent des savoirs liés à la rationalisation et à la subjectivation. Globalement, une tendance générale se dégage de l'ensemble de la littérature en gestion du changement : les approches objectivistes et fonctionnalistes tendent à être marquées du sceau de la rationalisation, alors que les approches interprétatives et critiques sont tantôt caractérisées par la subjectivité des acteurs³ dans l'organisation ou leur émancipation, tantôt plutôt teintées de l'empreinte hybride de la rationalisation et de la subjectivation.

³ Comme la personne est au cœur de notre intérêt, plusieurs vocables, dont celui d'« acteur », sont utilisés afin de situer la personne dans son contexte. Aussi le terme d'acteur est-il employé pour signifier une personne œuvrant pour une organisation, soit à titre de dirigeant élu, soit à titre de gestionnaire ou d'employé.

1.1 La rationalisation dans la gestion du changement

Appliquée dans un contexte de gestion du changement organisationnel, la rationalisation implique une planification du développement organisationnel, où dominent l'analyse et les autres formes d'expertise rationnelle. La mise en œuvre du changement organisationnel vise une meilleure organisation des ressources et des personnes, souhaitée plus efficace. Cette organisation technique, bureaucratique ou administrative des moyens au service d'une fin est largement tenue pour acquise par plusieurs praticiens et nombre d'auteurs du champ qui n'en interrogent pas les conditions et les principes. Puisque le changement est marqué par la raison, puisqu'il comporte généralement un plan, il doit être géré avec efficacité. En conséquence, le changement organisationnel relève des expertises des gestionnaires, expertises qui, par définition, relèvent à leur tour d'une raison instrumentale. Et c'est en ces termes qu'il est souvent abordé dans la littérature en gestion du changement. À titre d'exemple, la réingénierie des processus d'affaires, qui a connu son apogée vers la fin du 20^e siècle, est issue d'un effort de rationalisation et d'optimisation des ressources. Même si l'appellation disparaît, ses principes – soit l'effort de rationalisation obligée et la recherche constante d'une meilleure efficacité –, portés par la recherche constante de progrès, sont appelés à demeurer, voire à être sans cesse reproduits. Bien qu'elle puisse être renouvelée, la réingénierie des processus d'affaires demeure ainsi fortement ancrée dans un paradigme de type rationaliste, tout comme l'organisation fonctionnelle et taylorienne. En somme, la littérature ayant une approche hiérarchique, rationnelle et planifiée du changement suit la tendance générale en sciences de la gestion, c'est-à-dire qu'une grande place est accordée au gestionnaire qui instrumente les individus dans un souci d'efficacité. Les auteurs de cette approche de la rationalisation s'attardent plus au changement lui-même, comme séquence d'activités, qu'à comprendre comment il se produit, avec ses tenants et aboutissants. Ils prennent une position d'observateurs extérieurs en utilisant des méthodes de mesure des variables essentiellement observables, évitant notamment la subjectivité

des acteurs. De plus, le changement est décrit comme quelque chose de particulièrement positif.

Afin d'orienter le lecteur qui souhaiterait en connaître davantage, le tableau qui suit présente quelques approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées du changement, dont la perspective est la rationalisation.

Tableau 1.1
Approches hiérarchiques,
rationnelles et planifiées du changement

Approches	Auteurs
Théorie de la contingence	Burns et Stalker (1961)
Approche behavioriste	March (1981, 1991) Glynn et coll. (1994)
Incrémentalisme logique	Quinn (1992)
Théorie de l'évolution	Baum et Singh (1994) Lovas et Ghoshal (2000)
Théories de la complexité Chaos Système adaptatif complexe	Thiéart et Forgues (1995) Chen et Van de Ven (1996) Stacey (1995) Brown et Eisenhardt (1997) Anderson (1999)
Réingénierie des processus d'affaires	Davenport (1994, 1995) Cornet (1999) Hammer et Champy (2003)
Démarche cognitive, rationnelle, planifiée	Rajogopalan (1997)
Hiérarchiques, rationnelles et planifiées	Champagne (2003) Demers (2007)

1.2 La subjectivation dans la gestion du changement

Par ailleurs, l'approche de la subjectivation est beaucoup plus récente dans la littérature en gestion du changement que celle de la rationalisation. Par subjectivation est entendu ici l'action de l'individu de devenir Sujet, c'est-à-dire le refus de celui-ci de se soumettre à des valeurs transcendantes ou purement rationnelles. Désormais, nous dit Touraine, « c'est lui qui devient le fondement des valeurs puisque le principe central de la moralité devient la liberté; une créativité qui est sa propre fin et s'oppose à toutes les formes de dépendance⁴ ». Dans la littérature, ce rapport à la subjectivation est jugé ou estimé en tant que tel chaque fois que nous sommes confrontés à des éléments de connaissance marqués par la subjectivité ou qu'un savoir implique un sujet connaissant et qu'il ne peut avoir de valeur en dehors de lui. On retrouve, nous dit Demers (2007), plusieurs approches en gestion qui expliquent le changement organisationnel en termes d'interactions sociales, que ce soit par le biais de l'étude des luttes de pouvoir, des jeux de langage, des pratiques discursives contextualisées, sociales ou matérielles. Les auteurs de ces approches souhaitent explorer plus en profondeur la subjectivité et l'identité des acteurs ainsi que leur histoire. Leurs travaux ne sont pas à proprement parler des discours de subjectivation, mais bien des recherches sur lesquelles un discours de subjectivation et d'émancipation peut se construire. Ainsi, voir de l'humain dans la gestion du changement organisationnel, y débusquer des discours, des jeux de pouvoir, de l'improvisation, des chocs de cultures, des réseaux de traduction, des interactions n'est pas équivalent à penser la subjectivation du changement, mais c'est certes là, dans le cadre plus restrictif de la théorie des organisations, un moyen d'entrevoir cette subjectivation. C'est l'étude du changement vu de l'intérieur, c'est-à-dire la description de la manière dont les organisations fonctionnent et plus particulièrement à la manière dont les acteurs décident d'agir au sein d'une organisation. À titre d'exemple, l'une de ces théories dites « subjectives » se base sur la prémisse que les organi-

⁴ Touraine, A. (1992), *op. cit.*, p. 245.

sations sont des cultures en soi ou des sous-ensembles culturels liés à une culture nationale : système de connaissances, croyances et valeurs dans lesquelles les actions et les artefacts sont imprégnés de qualités distinctives, d'une organisation à une autre. Peu importe les objectifs de changement, la stratégie première de l'organisation est le maintien de son identité culturelle. L'expérience collective du succès, par le biais de valeurs stables et d'une cohésion, consent ainsi à la « continuité de la culture », ce qui peut rendre difficile l'implantation d'un changement qui implique une transformation des dynamiques culturelles en place. Pour le bénéfice du lecteur curieux d'en savoir plus, le tableau qui suit présente quelques approches du changement adoptant la perspective de la subjectivation.

Tableau 1.2
Approches subjectives du changement

Approches	Auteurs
Réactions des individus	Olivier (1991)
Culture organisationnelle	Gagliardi (1992)
Expérience et personnalité des gestionnaires	Chandler (1992)
Post-modernisme	Boje et Winsor (1993) Alvesson et Deetz (1996)
Radicale	Hardy et Clegg (1996) Knights et Whillmott (2000)
Centrée sur la pratique	Orlikowski (1996) Feldman (2000) Rouleau (2005)
Discursive	Czarniawsk (1997) Brown et Murpheys (2003)