



LE TAGÈTE

Hors série n° 22, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

GÉRER LE CHANGEMENT

Gérer le changement ne se limite aucunement à dresser des plans d'action en vue d'ordonnancer la composition nouvelle des structures de fonctionnement de l'organisation. Or, dans nombre de cas, les dirigeants se contentent de faire de la stratégie sur papier, plutôt que de pratiquer activement eux-mêmes l'exécution des mandats de tâche dans l'organisation.

Le changement n'est en rien quelque chose à attendre d'une décision, mais un processus d'action qui se déroule dans la mise en oeuvre courante de modalités d'amélioration des modes, méthodes et pratiques de gestion des affaires de l'organisation. Ce qui doit changer, ce sont d'abord les personnes, pour que les idées changent, et que les décisions qu'elles induiront puissent changer à leur tour l'environnement général du travail. En somme, il faut changer les mentalités des premiers acteurs que sont les dirigeants pour que changent les comportements dans l'organisation du travail. Changer devient alors une action et non un résultat attendu.

Les organisations résistent au changement, en ce sens qu'elles privilégient la stabilité au détriment de la remise en cause de l'ensemble de leurs façons d'être, d'évoluer et de mesurer leur rendement à la tâche. Elles préfèrent s'appuyer sur un résultat antérieur d'activité, donc sur un rendement passé, plutôt que de faire autrement en fonction d'une vision audacieuse de leurs perspectives d'accomplissement de la tâche et de la sorte se démarquer d'elles-mêmes. Se répéter, même en progressant au même rythme tous les ans, ne constitue en rien une manière de dépassement de soi. Maintenir le rythme atteint n'est pas améliorer le rendement, mais maintenir le cap sur le résultat antérieur de production. Aller plus loin, suppose que des décisions exigeantes seront prises en cours de tâche pour excéder le résultat connu jusque-là. Sans quoi, il n'est pas de changement, mais un glissement sur la trajectoire historique du résultat d'opération. L'organisation peut bien avancer, mais elle ne progresse pas vraiment.

Les dirigeants savent parler du changement, comme ils pensent être des agents du changement, dès lors qu'ils entrevoient changer dans le temps et dans l'espace de réalisation de l'organisation. Mais le vrai changement ne s'appelle pas de tous ses vœux; il se vit au gré des actions posées en cours de tâche. Ce qui suppose que les dirigeants sauront voir, agir et évaluer autrement les modes, méthodes et pratiques de gestion de l'organisation. Or, les dirigeants sont les premiers à réclamer la stabilité des situations de marché, comme s'ils ne pouvaient escompter évoluer qu'en faisant du sur place à longueur de mandat de tâche.

Pour que les choses changent, plutôt que de simplement appeler leur devenir, il faut que dans l'organisation existe un discours de l'action nouvelle. Et ce discours ne peut être soutenu, sans qu'une information ne circule dans tout le corps d'emploi qui incite l'ensemble des acteurs à y améliorer les processus d'exécution de la tâche. Or, les dirigeants n'entretiennent pas tant le dialogue sur la prise d'initiatives au travail, avec les preneurs aux activités de l'organisation, qu'ils n'alimentent le monologue en matière d'objectifs de tâche à atteindre. En somme, au lieu de changer leur discours propre, ils veulent gérer le comportement des autres. Erreur !