

INTRODUCTION

La première édition de cet ouvrage est parue en 1982. Il semble avoir répondu à un besoin puisque, année après année, il a intéressé un nombre constant de lecteurs. Toutefois, notre pensée a évolué au fil des ans, et nous avons cru utile d'apporter des modifications pour proposer aux lecteurs une édition révisée. Pour ce faire, nous nous sommes associé un troisième collaborateur, Richard Perron.

Si, dans l'ensemble, la structure de l'ouvrage est restée la même, certaines sections ont été réécrites, d'autres ont été ajoutées, et d'autres retranchées. En outre, le titre a été modifié pour mieux exprimer l'objet de l'ouvrage. Cependant, les mêmes intentions sont poursuivies, à savoir offrir aux lecteurs une vision synthétique et pratique des enjeux du changement dans une organisation. Deux raisons rendent un tel ouvrage utile. Premièrement, notre société depuis plusieurs années fourmille de personnes, de groupes, d'organismes qui, à divers titres et à différents niveaux, tentent d'introduire des changements. En fait, nous vivons dans un monde qui nous

expose presque quotidiennement à toutes sortes d'intentions de changement, que ce soit sur le plan technologique, social, politique, structural, personnel. Malheureusement, de nombreuses observations tirées de notre pratique comme intervenants nous ont amenés à constater que trop souvent les gens qui conduisent de telles entreprises de changement sont peu aptes à le faire, bien qu'étant de bonne foi. Aussi, avons-nous voulu concevoir un outil qui puisse aider ceux qui se sont donné ou se sont vu confier la mission de procéder à des changements, ne serait-ce que pour éviter à certains d'être les victimes de tentatives malheureuses. Deuxièmement, notre expérience de l'enseignement en milieu universitaire nous a fait constater la rareté des publications en français sur le thème du changement organisationnel. Si on peut recenser un bon nombre d'écrits sur la nature des changements à introduire dans la société, on trouve cependant peu de matériel sur la phénoménologie du changement et les méthodologies à utiliser. Nous avons donc voulu rédiger un ouvrage en français qui puisse servir de point de départ pour ceux qui projettent un changement ou qui sont déjà engagés dans un tel projet.

Par son intention et sa conception, cet ouvrage est d'abord et avant tout une introduction aux concepts et à la pratique du changement, par opposition à un discours qui porterait sur les changements qui seraient souhaitables dans un système donné.

Dans cet esprit, les pages qui suivent tenteront d'éclairer le lecteur sur les différents processus qui se produisent lorsqu'on tente d'introduire des changements à l'intérieur d'un système organisationnel. L'attention ne sera donc pas dirigée vers les contenus des différents projets de changement, mais plutôt sur les mécanismes ou les phénomènes qui risquent d'émerger dans toute situation où l'on tente d'introduire un changement. Ce choix nous amènera à présenter des méthodologies de nature à faciliter le changement.

Il faut bien noter que notre intention n'est pas de présenter des techniques miracles. Nous sommes convaincus qu'il n'existe pas de technique qui, *a priori*, soit bonne ou mauvaise ou qui, automatiquement, conduise au succès. Toute technique doit être choisie et adaptée en fonction des différentes analyses qu'on fait de la situation. Par conséquent, il serait illusoire de vouloir présenter une suite de techniques qui s'apparenteraient à une recette. Par ailleurs, nous souhaitons réussir à doter le lecteur d'un modèle d'analyse qui lui permette de devenir plus habile à concevoir, préparer et exécuter des projets de changement qui soient à la fois satisfaisants et efficaces.

La vision sur laquelle nous nous sommes appuyés tout au long de notre démarche est celle de la psychosociologie, d'inspiration nord-américaine entre autres. Cette approche a ceci de particulier qu'elle tente d'isoler et de décrire les phénomènes psychologiques et sociaux qui se manifestent dans les groupes, quels que soient les contenus idéologiques en cause.

C'est sous l'influence de cette approche que nous utilisons souvent dans le texte l'expression « système social » comme synonyme de système organisationnel pour désigner les environnements ou les groupes de personnes touchés par des projets de changement. Provisoirement, nous nous contenterons de dire qu'un système social est un ensemble de personnes qui partagent un minimum de liens interactionnels, d'une intensité et d'une durée suffisantes pour que se crée une dynamique relationnelle observable. Présentés de cette façon, les divers types d'organisations que l'on trouve dans notre environnement apparaissent comme des systèmes sociaux. Une définition plus rigoureuse sera proposée au chapitre 1.

Cette formulation est volontairement large, afin de mieux embrasser les divers types d'organisations à l'intérieur desquelles on peut étudier les mécanismes et les effets des changements. Il peut s'agir autant d'entreprises privées, d'organismes publics que d'associations volontaires.

Profitions-en aussi pour clarifier immédiatement une autre expression qui sera souvent utilisée dans le texte, celle d'« agent de changement ». Par « agent de changement », nous entendons toute personne qui agit consciemment dans un environnement en vue d'y introduire un changement.

En résumé, cet ouvrage se veut à la fois un guide méthodologique et une source d'information pour l'individu qui s'intéresse au changement : un guide méthodologique, en ce sens qu'il présente des instruments permettant d'élaborer des scénarios de changement ; une source d'information, en ce sens qu'il fournit un mode de compréhension de la phénoménologie du changement dans les systèmes sociaux.

Ceux qui possèdent déjà une certaine expérience sur le terrain dans l'introduction de changements pourront consulter un autre ouvrage¹ qui fournit de façon systématique des instruments, des grilles d'analyse et d'évaluation ainsi que des outils de décision pour gérer l'introduction de changements.

En guise d'aide-mémoire et de guide méthodologique, la plupart des chapitres sont accompagnés de quelques questions susceptibles d'aider le lecteur à faire un usage pratique du matériel présenté.

1. Pierre COLLERETTE et Robert SCHNEIDER, *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique*, Presses de l'Université du Québec, 1996.