

Comprendre et vaincre la résistance au changement



Linda Binette
 consullb@contact.net

Les organisations sont appelées à connaître plusieurs changements ainsi que bien des périodes de résistance au changement. Quelques pistes de solutions sont mentionnées.

Understanding and Overcoming Resistance to Change
 Organizations are facing many changes as well as resistance to change. Potential solutions are presented to deal with this.

La résistance au changement est un phénomène observable dans plusieurs milieux et organisations. Le changement inquiète. Qui n'a pas entendu le dicton : « On sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce que l'on gagne » ? Les changements s'insèrent dans un processus continu qui demande du temps. Nous pouvons soupçonner qu'il existe des explications ou des perspectives sociocognitives à la résistance au changement et par le fait même aux changements organisationnels. De plus, le passage de l'ère industrielle à la société de l'information entraîne des changements dans les pratiques de gestion qui doivent être adaptées à cette économie du savoir. En fait, les organisations devront faire face à des bouleversements de l'environnement, de la culture et des valeurs. L'ère de la gestion des connaissances, de l'organisation apprenante, et des communautés de pratique feront en sorte que les organisations devront reconnaître l'importance des ressources humaines compétentes, mieux éduquées, qui se feront peut-être plus rares et qui joueront un rôle capital dans leur succès. En fait, la réflexion philosophique sur la question de la technique nous permet de nous rendre compte de l'importance croissante occupée par la technologie dans nos sociétés industrialisées. Certains pensent même que renoncer à une technologie qui est

*Tenons compte de ceux qui vivent
 avec les changements.
 Tâchons de comprendre leurs intérêts.*

considérée comme dépassée ou en introduire une nouvelle conduit aussi à modifier des rapports sociaux (Cadix, Pointet). Il y aurait donc des liens forts entre les problématiques techniques, sociales et organisationnelles.

Tenir compte du destinataire

La résistance au changement se manifeste par des actions ou par des attitudes individuelles ou collectives passives. Le processus de changement et la mise en place d'un nouvel équilibre traverse diverses étapes dont le choc, la résistance proprement dite, l'ouverture et l'engagement. D'après Teneau, un changement d'ordre sociocognitif devrait toujours précéder un changement organisationnel. Une nouvelle manière de faire implique une nouvelle façon de penser. Le jeu répété du changement tant cognitif qu'organisationnel permet alors à l'individu et à l'entreprise ou à l'organisation de coopérer. Au plan cognitif, les schèmes symbolisent l'expression d'une synthèse mentale définissant une structure cognitive (Teneau, 2005). Ces schèmes expliquent par la suite certains comportements et attitudes. La culture, les valeurs, les normes déterminent les prémisses à partir desquelles un individu organise sa

compréhension du monde et du milieu dans lequel il évolue. La transformation des individus au sein d'une entreprise ou d'une organisation amène parfois une adaptation au milieu de travail. Cependant, on ne peut nier que la déstabilisation due à la perte de repères entraîne inmanquablement une résis-

tance. La résistance de nature psychologique peut entraîner de l'inquiétude et même de l'anxiété. Selon Bareil, dans nombre d'organisations, on ne tient souvent pas suffisamment compte du destinataire lors de l'implantation d'un changement. C'est pourtant lui qui vit le changement et qui est l'acteur principal du changement organisationnel. C'est la première personne concernée par ces changements. Un décideur n'a pas toujours à changer ses habitudes suite à un changement découlant d'une de ses décisions stratégiques. C'est-à-dire que souvent, il ne sera pas la première personne à devoir l'appliquer « sur le terrain ». Quant aux agents de changement (manager, directeur de projet, équipes de projet, professionnels des ressources humaines, consultants), ils doivent soutenir et orchestrer sa mise en œuvre.

Le processus

Les phases du processus de changement impliquent souvent un cycle d'apprentissage et de « désapprentissage ». Tout au long de ce processus, la personne peut traverser une période de transition impliquant plusieurs étapes émotives et cognitives. La personne peut, dans un premier temps, nier l'importance, l'utilité et la pertinence du changement tout en essayant de défendre son territoire et ses façons de faire. Lorsque la personne constate que le changement est inévitable et nécessaire, elle essaie de s'adapter jusqu'à ce qu'elle en vienne à accepter le changement, à l'intérioriser et donc à l'intégrer. Ce processus est complexe et sous-entend une continue évolution. Au plan cognitif, il est normal que des préoccupations plus ou moins intenses soient présentes chez les gens directement concernés par le changement. Lorsque le processus de transition prend fin, c'est que le changement fait partie des nouvelles habitudes, que les nouvelles façons de faire sont adoptées et que le destinataire s'est donc approprié le changement. Il est donc nécessaire de se rendre compte que le processus de changement n'est pas linéaire, mais est plutôt fondé sur une démarche itérative d'apprentissage et d'ajustement continu.

En bibliothèque

Certains avancent que l'avènement des nouvelles technologies représente un mécanisme parmi d'autres influençant le renouvellement de l'économie (Cadix, Pointet). On assiste à l'émergence d'une économie de l'innovation, de l'information et du numérique. L'innovation technologique appelle souvent les innovations organisationnelles et sociales. De plus, les processus de changements continus demandent de s'adapter à de nouvelles missions, à de nouvelles technologies et parfois à de nouveaux partenaires. Il est indéniable que le milieu des bibliothèques a subi depuis quelques années et continue de subir plusieurs types de changements. L'évolution rapide de la bibliothèque électronique qui se juxtapose à la bibliothèque traditionnelle amène plusieurs changements. Les bibliothèques font face à de nouvelles réalités qu'elles doivent gérer, par exemple l'organisation des bases de données et des périodiques électroniques par la gestion des licences, l'arrimage entre les collections imprimées et électroniques, les nouveaux modes d'assistance des lecteurs, le développement de matériel académique basé sur le Web.

Un autre élément à considérer réside dans les contraintes budgétaires auxquelles font face plusieurs organisations. Afin de donner accès à davantage de ressources documentaires, les bibliothèques doivent repenser leurs façons de faire. Ainsi, pour l'acquisition des documents, certaines bibliothèques envisagent des consortiums ou des partenariats afin de faire des achats en commun ou de partager leurs ressources. Un autre exemple est le développement des bibliothèques virtuelles qui exige beaucoup de ressources humaines et représente donc un autre défi en période de contraintes budgétaires. Particulièrement en milieu universitaire, la bibliothèque électronique se développe rapidement et parallèlement à la bibliothèque traditionnelle, ce qui entraîne la réorganisation de la chaîne documentaire. De nouvelles com-

pétences sont requises pour la négociation des accès aux documents électroniques ainsi que la gestion des contrats et des licences. Les nouvelles technologies donnent la possibilité de multiplier et d'améliorer les services, mais augmentent parfois la charge de travail et les besoins d'acquisitions de nouvelles compétences par le personnel. Une bonne organisation et une bonne planification des tâches à réaliser incluant une politique des priorités préviennent les surcharges de travail qui peuvent parfois survenir.

Pistes de solutions

La décision d'effectuer un changement doit reposer sur un bon diagnostic. La décision stratégique reconnaissant une légitimité essentielle au changement exclue les modes passagères.

Afin de créer des conditions facilitant le changement et assurant son succès, il faut mettre en place une structure d'accompagnement. Un suivi, tout au long de la démarche de changement, est aussi indispensable. Il est nécessaire de tenir compte des destinataires qui devront vivre avec ces changements en essayant de comprendre l'intérêt du changement du point de vue de la personne. Il s'agit aussi de s'interroger et d'accepter leurs approches, leurs représentations, leurs valeurs. Gérer le changement au sein de l'organisation apprenante suggère la recherche d'un certain équilibre, dans un contexte institutionnel favorable (*Harvard Business Review*, 2000).

Selon l'approche humaniste existentielle en psychologie, en période de changement, le destinataire mérite d'être considéré, consulté, valorisé, géré avec respect et reconnu à sa juste valeur. Le destinataire devrait être capable de s'approprier le changement à un rythme raisonnable. Des outils susceptibles de gérer les apprentissages, les routines, les résistances et l'inertie sont nécessaires. Il s'agit d'adapter sa stratégie à l'environnement. De plus, un leadership participatif permet la construction et la communication d'une vision afin d'augmenter la motivation, la confiance et l'ouverture à de nouveaux schèmes de pensée amenant des « changements d'horizon ». Ceci implique une coopération entre plusieurs personnes. Une démarche dite « appréciative » (Élie, 2007) peut être utile lors des phases de changement dans une organisation.

En résumé, cette approche mise sur la force vitale de l'organisation, de sa capacité de changement. Elle vise à reconnaître et à apprécier les ressources individuelles et collectives, afin de déterminer ce que sera l'organisation, et de peindre le tableau d'un futur souhaité et fortement désiré. L'accent est mis sur les actions innovatrices, les façons de faire, ainsi que les interactions et les collaborations entre les gens.

Malgré le fait que les individus puissent avoir des représentations, des logiques d'action et des langages différents, je crois que la communication est un facteur important dans le processus du changement. Mettre l'accent sur la valorisation et les retombées que le changement peut apporter est alors essentiel. Il est donc souhaitable que la gestion des bibliothèques soit envisagée avec flexibilité, dynamisme, et en valorisant le travail d'équipe. Cet esprit d'équipe est nourri par une vision partagée qui tient compte du bien de l'organisation prise comme un

système. Idéalement, cette gestion devrait être guidée par une vision, un leadership et une culture organisationnelle basée sur les réalisations et la fierté professionnelles, et ce, afin d'accroître la motivation (Roitberg). On doit également considérer la mise en place de programmes de formation. À mon avis, ces programmes devraient tenir compte des principes andragogiques et des théories de l'apprentissage, notamment des savoirs et des compétences déjà acquises.

Vers la motivation et l'implication

Comme nous l'avons vu, le changement organisationnel est créateur d'ambiguïté. Devant l'incertitude, la personne peut développer une résistance au changement souvent génératrice de stress. D'après moi, l'école des relations humaines, l'école systémique, l'école de la contingence et le développement organisationnel apportent des éléments de solution. Il est vrai que le destinataire demeure le principal responsable de l'appropriation du changement. Cependant, l'environnement doit procurer du soutien, de l'écoute et de l'aide. De plus, l'organisation aurait intérêt à fournir des informations quant à la planification des tâches, ainsi qu'à clarifier les rôles et les attentes. « La consultation et la participation à la prise de décision sont reconnues depuis longtemps comme des conditions facilitant le changement » (Bareil, 2004, p. 46).

Comprendre le point de vue du destinataire et le respecter est essentiel à la réussite du changement. Et l'organisation change si les individus qui la composent changent. Transformer les réticences aux changements par le désir de relever des défis stimulants et passionnants serait un objectif intéressant à viser. Il s'agit de faire en sorte que l'organisation puisse en arriver à donner tout son sens au processus de changement ce qui permettrait alors d'augmenter la motivation et l'implication.

Bibliographie

- Bareil, Céline. 2004. *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les éditions Transcontinental.
- Cadix, Alain et Jean-Marc Pointet. 2002. *Le management à l'épreuve des changements technologiques. Impacts sur la société et les organisations*. Paris : Éditions d'organisation.
- Élie, Pierre-Claude. 2007. *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*. Les éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship.
- Le changement*. 2000. Paris : Éditions d'organisation. Coll. « Harvard Business Review »
- Roitberg, Nurit. *L'influence de la bibliothèque électronique sur le management des bibliothèques : expérience d'une bibliothèque d'université de technologie*. [http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/050-132f.htm]
- Teneau, Giles. 2005. *La résistance au changement organisationnel. Perspectives sociocognitives*. Paris : L'Harmattan.

Titulaire d'un doctorat en sciences de l'éducation et d'une maîtrise en sciences de l'information, l'auteur enseigne les sciences à l'éducation des adultes.

Gestion

par Tristan Müller
tristan.muller@bibliothequeglobale.org

Volunteers in Libraries : Program Structure, Evaluation and Theoretical Analysis, par Erica A. Nicol et Corey M Johnson, in *Reference & User Services Quarterly*, 48 (2), 2008, pp. 154-163.

Cet article présente un bref historique de l'action des bénévoles en bibliothèque, ainsi qu'une synthèse des arguments alimentant le débat autour de leur rôle. Un programme de bénévolat peut permettre d'améliorer les services offerts en permettant aux bibliothécaires de passer plus de temps en consultation avec les abonnés. L'American Library Association a émis des lignes directrices afin de chapeauter la mise en place de tels programmes. Les principes centraux sont les suivants : le personnel et la direction doivent adhérer à la tenue de tels programmes, et l'intégration des bénévoles ne doit pas remplacer ou déplacer le personnel en place. Ces lignes directrices ne précisent toutefois pas les tâches ou les responsabilités que les bénévoles ne devraient pas exercer.

Pour ou contre le bénévolat?
Voici les arguments en présence.

Plusieurs arguments militent en défaveur de la présence des bénévoles en bibliothèque : 1. Un questionnaire à temps plein est souvent requis pour assurer un programme de qualité, notamment quant au recrutement, à la formation, à la supervision et à la reconnaissance des bénévoles. 2. L'investissement en temps de formation et de supervision peut être beaucoup plus considérable pour un bénévole que pour un employé salarié. 3. Comme les bénévoles ont accès aux dossiers des abonnés, leur présence peut causer des problèmes de confidentialité et de sécurité des données. D'autres arguments penchent plutôt en faveur d'un programme de bénévoles : 1. Dans les petites bibliothèques qui n'ont pas beaucoup d'employés, ils assurent l'offre de service aux abonnés. 2. Les abonnés sont plus intéressés à interroger des bénévoles qui leur paraissent plus accessibles que les bibliothécaires. 3. Le programme de bénévolat renforce les relations avec la communauté en impliquant davantage de personnes à la bibliothèque.

La présentation de ces arguments permet de prendre conscience des tenants et aboutissants d'un débat qui fait rage, celui de la place des bénévoles en bibliothèque.