

Copie de conservation et de diffusion, disponible en format électronique sur le serveur WEB du CDC :

URL = <http://www.cdc.qc.ca/prospectives/8/simon-8-4-1972.pdf>

Article revue *Prospectives*, Volume 8, Numéro 4.

*** SVP partager l'URL du document plutôt que de transmettre le PDF ***

Les stages de relations humaines: à quoi bon?

par Pierre SIMON*

Le «climat humain» d'une entreprise permet de prévoir son existence dans la future société nouvelle. Dans l'avenir, la compétition se fera de moins en moins dans le domaine de la technologie ou des sciences administratives. Les entreprises modernes, financièrement saines, seront toutes parfaitement capables de se procurer ou de développer ces ressources d'une façon aussi efficace que leurs concurrents. La viabilité et le développement des organisations de demain dépendront essentiellement du climat humain dans lequel le capital, les machines et les hommes seront «immergés» et du degré d'engagement personnel de chacun à utiliser ces

ressources de la manière la plus efficace possible¹.

Conscientes de ce problème, les entreprises modernes d'aujourd'hui sentent la nécessité de perfectionner les cadres responsables du capital humain de l'entreprise. La nouvelle philosophie de gestion préconise l'amélioration du climat de travail et l'engagement participatif des individus dans leur tâche. La plupart du temps, pourtant, les effets de telles activités de perfectionnement ne sont que peu ou pas connues².

Une expérience d'apprentissage telle qu'un cours de relations humaines devrait être un agent de changement. Ceci repose sur l'hypothèse qu'une des composantes d'un changement au sein d'une organisation est l'addition des processus intrapsychiques et interpersonnels des cadres au sein de cette organisation. En d'autres mots,

on assume qu'un changement organisationnel vers un meilleur climat humain provient de la multiplication des changements de comportements individuels de chacun des cadres impliqués. Il est également assumé que des changements qui s'opèrent dans les processus (par exemple le style de gestion) affectent non seulement les individus eux-mêmes et leur environnement immédiat, mais entraînent inévitablement un changement d'autres processus (par exemple la délégation de pouvoirs) dans des milieux différents au sein de l'organisation et touchent enfin l'ensemble de cette organisation.

En se basant sur ces différentes hypothèses, ou encore en se conformant tout simplement à la «mode» actuelle, les entreprises et autres organisations mettent sur pied des cours de relations humaines pour leurs cadres sans trop se préoccuper

* L'auteur, professeur à l'Université du Québec à Montréal, module Sciences de l'Administration, est également Président-Directeur général de l'Agence d'analyse de recherche et de consultation (ARC) à Montréal.

des phénomènes que peuvent déclencher de telles expériences. Décider de suivre le mouvement général en se disant «si cela ne fait pas de bien, cela ne fera pas de mal» ou voir dans quelques heures de cours un moyen magique de résoudre les problèmes de relations avec les employés au sein d'une entreprise, d'améliorer ou de faciliter les communications, d'augmenter la productivité et de diminuer les conflits, c'est opérer un déplacement dans l'analyse des causes du problème et se tromper de remède pour le mal qu'on cherche à soigner.

PROCESSUS DU CHANGEMENT

Un système humain (individu, groupe, organisation ou société) réagit en face d'un changement suivant un modèle assez bien connu. Chaque système humain contient en lui-même des forces qui essaient de résister au changement et de maintenir le statu quo et d'autres forces qui provoquent ou assimilent le changement en vue de croissance. L'équilibre entre ces forces se déplace constamment vers l'une ou l'autre de ces forces suivant les besoins éprouvés à un moment donné.

Le perfectionnement des cadres en relations humaines est considéré, à juste titre, comme un agent de changement devant favoriser le développement organisationnel. Il est donc nécessaire d'analyser le processus de changement en soi afin de découvrir les phases par lesquelles ce changement sera absorbé par l'organisation et les conséquences qui résultent de chacune des phases. Stephen L. Fink³ propose un modèle de comportement individuel en face d'un changement où il distingue quatre phases essentielles:

1) *Le choc*: c'est la phase initiale où l'individu perçoit le danger du changement pour lui-même. C'est la phase de l'anxiété et la panique. Les réactions sont confuses et l'individu ressent des difficultés à maîtriser la situation où il se trouve.

2) *Le retrait défensif*: après la période d'anxiété, s'installe chez l'individu une réaction de défense ou de fuite, ou encore une combinaison des deux. Cette phase est caractérisée par un désir de s'accrocher aux habitudes ou aux traditions, d'éviter ou de nier la réalité et de réagir aux événements avec colère ou apathie. Durant cette phase, l'individu devient généralement rigide et refuse de considérer la possibilité de changer son style de vie, ses valeurs ou ses aspirations.

3) *La reconnaissance*: éventuellement, les mécanismes d'ajustement mis en place à la phase précédente s'avèrent inefficaces et l'individu constate qu'il est impuissant pour empêcher le changement. Durant cette phase, une nouvelle période d'anxiété s'installe suivie normalement d'une période de dépression et d'agreur. Plus ou moins rapidement l'individu arrive à dépasser cette dernière période et commence à réorganiser sa vie en changeant sa perception vis-à-vis de la réalité.

4) *L'adaptation*: le vrai changement ne devient évident que lorsque l'individu entre dans la phase de l'adaptation. Il modifie alors son image de lui-même et développe un nouveau sens à ses objectifs. Il commence à explorer les ressources qu'il possède et les met à l'épreuve en face de la réalité. De nouvelles expériences le mènent à de nouvelles satisfactions et font disparaître l'anxiété et la dépression.

Ce modèle individuel, Fink l'a étendu au niveau de l'organisation. En effet, si l'on accepte les hypothèses mentionnées plus haut que l'une des composantes d'un changement au sein d'une organisation est l'addition des processus intrapsychiques et interpersonnels des individus qui composent cette organisation, le processus de changement organisationnel doit alors être comparable, dans sa phénoménologie, au processus de changement individuel et doit suivre les mêmes phases.

1) *Le choc*: quand une organisation se trouve en face d'un changement, les individus qui composent cette organisation vont, avant tout, s'occuper d'eux-mêmes. Ceci les amène à fragmenter les relations interpersonnelles. C'est la phase de l'anxiété plus ou moins verbalisée, il devient difficile d'obtenir des communications efficaces. Les cadres éprouvent des difficultés à prendre des décisions adéquates et les problèmes organisationnels journaliers tendent à passer au second plan pour canaliser les efforts vers le changement perçu comme un danger imminent.

2) *Le retrait défensif*: pour faire face au choc, l'organisation mobilise ses forces et tente d'imposer un système destiné à réduire les tensions créées par la menace du changement. Vue sous cet aspect, cette phase est essentiellement fonctionnelle et utile. Les relations interpersonnelles prennent un caractère protectif, ce qui crée une certaine cohésion dans les groupes. Il est pourtant nécessaire de mentionner qu'à cette phase les individus et les groupes sont à la recherche d'un événement ou d'une personne sur qui rejeter le blâme ou la faute résultant de la situation vécue. Afin de ne pas perdre le contrôle, l'organi-

sation a tendance à centraliser le pouvoir de décision pour éviter trop de pression envers la structure établie. Ceci est d'autant plus vrai si l'organisation est dans une période de changement structurel.

3) *La reconnaissance*: la phase précédente permet à l'organisation de survivre au changement et à ses premières implications. Eventuellement cette phase sera dépassée pour faire place à celle où les individus et les groupes se confrontent de façon plus constructive. Le leadership se développe et les prises de décision demandent une plus grande ouverture sur les inter-influences existantes. Les problèmes sont davantage explorés et non pas négligés ou réglés par de simples recettes. Une meilleure reconnaissance des potentiels et des compétences existantes se développe et la validité des traditions organisationnelles est mise en doute. La découverte de nouveaux succès et de nouveaux modes de fonctionnement plus adéquats rend le processus de changement irréversible et déclenche la phase suivante.

4) *L'adaptation*: cette phase est celle où le changement est intégré voire même dépassé. C'est la phase productive du cycle de développement. Les individus interviennent dans ce processus d'une manière plus indépendante mais en tenant compte des effets sur les autres aussi bien que de leurs propres besoins. Les relations de groupe deviennent plus coordonnées et plus efficaces. Le processus de communication est davantage accessible et reflète une bonne image de la réalité. Le processus devient donc plus authentique et plus congruent. Le leadership et la prise de décision sont fonctionnels et reliés à la tâche et aux objectifs.

LES DIFFICULTÉS DU PERFECTIONNEMENT EN RELATIONS HUMAINES

Le concept du changement exposé plus haut nous permet de mieux comprendre les difficultés rencontrées par le perfectionnement en relations humaines des cadres d'une organisation. Une expérience d'apprentissage devant déboucher sur un changement de comportement doit tenir compte d'une série d'impératifs essentiels si l'on veut aboutir à un changement véritable et efficace ainsi qu'à une amélioration décisive du fonctionnement général.

Le temps consacré à l'expérience d'apprentissage

Il est difficilement concevable que le changement visé par une expérience d'apprentissage se fasse sentir dans le sens recherché après quelques heures, voire même quelques semaines de cours, de stage ou de sensibilisation. Nous pensons pourtant que l'expérience en question risque de déclencher chez des participants les premières phases du processus de changement surtout si cette expérience fut réussie, mais que les implications n'en seront pas toujours perçues par l'entourage immédiat. Si le cours de relations humaines ne s'inscrit pas dans un programme permanent de changement progressif, il est très probable que les effets recherchés soient totalement avortés à la phase du retrait défensif. L'étape de déstructuration (*un-freezing* suivant K. Lewin)¹ des deux premières phases crée auprès des individus, à un degré plus ou moins important, un besoin de changement. Cette période est suivie d'une période de

recherche et d'expérimentation dans laquelle l'individu essaie d'utiliser de nouveaux concepts ou de nouveaux comportements avec plus ou moins de succès. Il recherche alors des informations sur l'efficacité de son changement par l'observation des réactions d'autrui ou grâce à de nouvelles expériences d'apprentissage dont il pourrait disposer périodiquement. S'il arrive à satisfaire son besoin d'information d'une façon conforme à ses propres objectifs, le changement peut alors prendre place et la troisième phase commence. Durant cette troisième phase, le nouveau comportement se stabilise et s'équilibre dans un environnement donné et devient naturel. Si, par contre, l'individu ne parvient pas à satisfaire son besoin d'information grâce à d'autres expériences d'apprentissage qui lui sont fournies par l'organisation, ou si l'individu ne parvient pas à transférer son nouveau comportement dans son milieu de travail, il retombe alors dans son modèle ancien avec davantage de résistance à toute intervention future.

Des études du mécanisme d'apprentissage ont montré que la connaissance des résultats, c'est-à-dire le *feed-back* sur le changement opéré, est indispensable à l'intégration de ce changement. Si les expériences d'apprentissage et de *feed-back* sont trop espacées, elles comportent alors trop de *feed-back* ce qui peut provoquer un phénomène de surcharge, limitant considérablement le pouvoir d'intégration. En résumé, on peut donc affirmer que le perfectionnement des cadres en relations humaines doit s'intégrer dans un programme permanent où les différentes phases du changement peuvent se vivre, se verbaliser et s'intégrer de façon progressive. Il est

étonnant de constater qu'on accepte facilement qu'il faut des années d'apprentissage pour devenir chimiste, avocat, médecin, etc. et qu'on pense qu'un individu peut devenir un chef pouvant maîtriser adéquatement les relations interpersonnelles en quelques séances de perfectionnement.

La participation des échelons supérieurs

Il est absolument nécessaire que le niveau supérieur des entreprises participe et s'engage activement dans le processus de développement organisationnel et soit acquis aux principes développés et communiqués lors des rencontres. Dans le cas contraire, le cadre subalterne qui aura été exposé à ces principes aura toutes les difficultés du monde à opérer le transfert, dans sa vie de travail, des attitudes et du nouveau savoir acquis lors de ses expériences éducatives.

En effet, il ne suffit pas de changer le comportement des cadres subalternes, mais il faut également modifier tout le système des relations dans lesquelles ces changements sont impliqués et qui comprend, à côté des facteurs purement humains où domine l'affectivité, un ensemble d'éléments très fortement déterminants tels que la structure formelle de l'organisation, la répartition du pouvoir, l'existence de groupes de travail, le style de gestion, l'élaboration des objectifs, le genre de prise de décision, etc.

Le changement et le développement organisationnel est également politique, légal et technologique. Nos valeurs ne sont pas uniquement basées sur des philosophies, mais également sur l'existence de la pilule anticonceptionnelle, la bombe atomique, l'ordinateur, les média de com-

munication, etc. Si le cadre ayant participé à un stage de relations humaines est incapable de transférer son acquis à cause de pressions structurelles et organisationnelles provenant des politiques établies aux niveaux supérieurs de l'organisation, le résultat risque non pas d'être nul, mais très fortement négatif. Le cadre frustré de l'incompréhension dont il fait l'objet, réagira généralement à l'encontre des objectifs de l'entreprise (aigrissement, retrait moral, agressivité, démission, etc.)

Ce sont des phénomènes de ce genre qui confirment souvent l'attitude de la direction dans son scepticisme, créant ainsi un cercle vicieux dans un programme de perfectionnement. Un article d'un journal américain des affaires nous montre le ton de ce genre d'assomption.

«L'année dernière, une grande entreprise new yorkaise de produits de consommation a détaché Mme D., *product manager*, à un programme de sensibilisation en relations humaines d'une durée d'une semaine. Elle en est revenue si sensibilisée qu'elle a quitté l'entreprise³».

Il est à craindre que les raisons invoquées par la haute direction pour ne pas s'engager ni participer au développement organisationnel par le perfectionnement en relations humaines, et pour continuer à promouvoir ce genre de cours pour les cadres subalternes, cachent vraisemblablement une forme subtile de paternalisme qui consiste à penser que ce sont les autres qui ont besoin de changer et non pas soi-même ou, plus grave encore, de laisser-faire bureaucratique la direction ne voulant nullement être impliquée dans les conséquences qui pourraient résulter de sa participation⁶.

L'investissement

Un autre facteur, et non le moindre, qui est essentiel pour atteindre un développement organisationnel véritable et efficace est le budget qui sera mis à la disposition d'un programme de perfectionnement. Il est en effet nécessaire d'investir dans plusieurs domaines: les plus connus sont les frais directs occasionnés par l'organisation, la production et l'évaluation des expériences d'apprentissage surtout si l'on accepte que le programme devrait toucher l'ensemble des cadres de l'organisation et que chaque cadre devrait avoir la possibilité de vivre plusieurs expériences d'apprentissage par an pendant plusieurs années. Un autre domaine de l'investissement est nettement moins perçu et encore plus difficilement accepté. Nous avons pu constater que le processus d'un changement organisationnel commence généralement par la phase du choc suivi de la phase de retrait défensif. Ces deux premières phases peuvent entraîner éventuellement une baisse plus ou moins sensible de l'efficacité et de la productivité de l'entreprise. La durée de ces deux phases est difficilement prévisible, mais elle est directement fonction de l'engagement de la direction générale et de la fréquence des expériences d'apprentissage. D'autres facteurs d'origine interne peuvent intervenir. Il est nécessaire de les identifier pour chaque cas particulier.

Une fois les deux premières phases dépassées, le développement organisationnel peut s'engager dans la troisième phase. Cette troisième phase est très souvent accompagnée d'un changement structurel de l'organisation. Un tel changement occasionne également des dé-

penses plus ou moins considérables.

Ces dépenses s'avèrent être un investissement indispensable et profitable. Chris Argysis a conclu qu'un programme de développement organisationnel basé sur les relations humaines pouvait apporter à nombre d'organisations un début de solution à certains problèmes⁷. Pour Robert Blake et Jana Mouton, il constitue une véritable révolution dans le domaine des organisations. Grâce à un programme très élaboré, ils ont pu enregistrer dans une grande raffinerie de pétrole une amélioration de la productivité s'élevant à 27.47⁸. Des rapports analogues faisant état du succès des programmes ont paru dans de nombreuses publications.

Il est curieux de constater que les organisations n'hésitent pas à engager des sommes considérables dans la publicité ayant compris la nécessité de la quantité, la qualité et la fréquence des efforts publicitaires, que les résultats se mesurent à moyen et à long terme et que le risque est calculé et profitable. Par contre, l'engagement de sommes beaucoup moins importantes pour un programme de développement organisationnel fait, le plus souvent, l'objet de discussions, de remise à plus tard ou de coupures intolérables.

CONCLUSION

Le développement organisationnel est essentiellement évolutif et souvent les organisations rencontrent des difficultés dans leur période de transition d'un changement organisationnel à l'autre. L'automation et la cybernétique inaugurent une ère où sont remis en cause nos valeurs fondamentales et nos modes de

pensée les plus traditionnels. Jadis, le pouvoir du dirigeant se basait sur la relation autorité-obéissance. Le dirigeant d'aujourd'hui découvre les limites du commandement par coercition, source de conflits, d'apathie et de résistance. Des attitudes autoritaires provoquent ces conflits, il faut donc modifier les pratiques actuelles afin que les conflits cèdent la place à la coopération et à la participation.

De nouvelles connaissances de base et une nouvelle philosophie des valeurs sont nécessaires au développement et à la survie des entreprises de demain. Nous avons vu que le problème posé par l'introduction de ces nouvelles connaissances et valeurs est multiple. Les actions de perfectionnement en relations humaines sont d'autant plus efficaces que le cadre vit sur un terrain propice à les faire fructifier. Donner des cours de relations humaines et de direction participative dans une entreprise où, dans les faits, autocratie, paternalisme et organisation formelle prédominent, où la direction refuse de s'engager et de participer elle-même, où le temps, la patience et les crédits sont limités, etc., cela ne peut mener qu'à des frustrations entraînant davantage de difficultés que de bénéfices.

Les objectifs d'un programme de développement organisationnel voulant créer un pont entre le présent et le futur, entre ce qui est et ce qui sera, entre les valeurs qui restent valables et celles qu'il faudra accepter pour faire face au changement, sont à eux-mêmes suffisants pour justifier les efforts de chaque individu responsable à l'intérieur d'une organisation.

Les difficultés exprimées ne devraient pas décourager les organisations mais les inspirer

car un programme de développement organisationnel est l'une des rares expériences éducatives qui ait le potentiel pour maintenir la vitalité d'une organisation face aux changements de plus en plus fréquents et de plus en plus profonds que nous réserve l'avenir ▼

RÉFÉRENCES

1. Chris ARGYSIS, «Questions and Answers about Improvement Activities», dans *An Inquiry into Esso Approach*, New York, 1960.
2. W.R. TRUCEY, *Evaluating Training and Development Systems*, New York, AMA, 1968.
3. Stephen L. FINK, «Crisis and Motivation, A Theoretical Model», dans *Archive Phys. Med & Rehab.*, Vol. 48, 1967, pp. 952-957.
- S.L. FINK, J. BEAK, K. TADDEO, «Organizational Crisis and Change», dans *Applied Behavioral Science*, Vol. 7, No. 1, 1971, pp. 15-37.
5. Calame BYRON E. «The Truth Hurts», *Wall Street Journal*, July 14, 1969, p. 1.
6. Pierre SIMON, «L'ingénieur en face de l'éducation permanente», dans *l'Ingénieur*, No. 269, 1971, pp. 13-16.
7. Chris ARGYSIS, «T. Groups for Organizational Effectiveness», *Harvard Business Review*, Mars-Avril, 1964, pp. 60-74.
8. R. BLAKE, J. MOUTON, L. BARNES & L. GREINER; «Becaktrough in Organization Development», *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre, 1964, p. 143.