

"L'APPROCHE EXPERIMENTALE AU CHANGEMENT PLANIFIE"

Prof.Dr. Fuat ÇELEBİOĞLU
UNIVERSITE DE MARMARA
Faculté de la Communication

RESUME

On propose dans cette étude de présenter certains aspects de changement planifié au sein des entreprises turques. Un certain nombre de résultats de l'enquête sont ensuite mises en évidence qui vérifient les theses de Kurt Lewin

I -INTRODUCTION

Les progrès techniques influencent non seulement la vie des gens, mais aussi la structure des entreprises. Comme toutes les institutions sociales, elles sont également sous l'influence du changement technique. Mais cela ne peut pas prétendre qu'une entreprise est une organisation technique dont la mission est de fabriquer un produit dans les meilleures conditions, c'est à dire avec un prix de revient le plus bas possible et une qualité suffisante (1).

Or une entreprise doit se baser surtout sur le facteur humain. D'ailleurs la gestion des cadres est le problème principal de l'administration. Pour y remédier on a fait plusieurs expériences comme celles de Hawthorne conduites de 1924 à 1939 par Elton Mayo et ses collaborateurs. Les conséquences de ces expériences étaient très surprenantes. Car on supposait que l'amélioration des conditions matérielles de travail jouerait un rôle principal sur l'augmentation de productivité. Mais on a bien remarqué que l'individu ne réagissait pas aux conditions physiques de l'environnement telles qu'elles étaient mais telles qu'il les ressentait. Cela souligne l'importance du facteur humain avec leurs sentiments et attitudes dans le cadre d'un nouveau concept: le groupe (2)..

Selon Homans, "un groupe, se définit comme un nombre de personnes, ou membres, dont chacune, dans les rencontres du groupe, agit en interaction avec chacune des autres, ou est capable de le faire, ou peut au moins prendre une connaissance personnelle de chacune des autres". Dans cette définition, ce qui est important c'est la notion d'interaction. Autrement dit, c'est l'interaction qui est le mode comportemental

principal dans un groupe. Par conséquent, on ne peut pas saisir la finesse de l'habileté de gestion sans prendre en considération les groupes et l'interaction.

La gestion de l'entreprise sur le plan statique peut être réalisé plus facilement que sur le plan dynamique. Mais la plupart des problèmes proviennent surtout du plan dynamique. Le problème fondamental est celui du changement.

On peut citer plusieurs types de changement; technologique, social, politique et économique (3). Ce qui nous intéresse c'est le changement technologique. D'ailleurs le succès de analyses sur le changement social est lié à l'importance des changements techniques et de leurs effets sur les modèles culturels.

Il s'agit ici d'étudier les effets de changement technologique et les moyens de réduction de résistance au changement aux seins des entreprises turques par l'intermédiaire d'une enquête menée en 1983 sur 120 entreprises qui utilisent l'ordinateur et figurent sur la liste des deux cents premières entreprises de la région d'Istanbul, sélectionnées par la Chambre d'Industrie d'Istanbul.

II-L'ENQUETE

Dans cet article, nous passerons en revue certains aspects fondamentaux de l'emploi des ordinateurs et les problèmes posés par l'automatisation dans les entreprises turques.

L'enquête est faite par le moyen des questionnaires qui sont répondus par les administrateurs de haut niveau de ces entreprises. Le nombre de réponses obtenus est 120 parmi les deux cents entreprises (%60). Les groupes d'activités de ces entreprises se répartissent dans le Tableau I.

L'approche expérimentale au changement planifié

TABLEAU I

Répartition suivant les activités

Activites	Nombre	Pourcentage
-Industries mécaniques et électrique	8	6.67
-Petrole, carburant liquides	15	13.33
-Secteur Bancaire	32	26.67
-Verre et ceramique	4	3.33
-Electricité, Gaz de Ville, Transports	4	3.33
-Secteur d'assurance	16	13.33

-Presse	8	6.67
-Industries agricoles et alimentaires	16	13.33
-Habillemeent et travail des étoffes	8	6.67
-Industrie du bois, ameublement	4	3.33
-Bâtiment et travaux publics	4	3.33
	120	100.00

Comme on peut suivre sur le tableau le secteur bancaire est le premier dans l'emploi des ordinateurs.

Suivant la répartition des espèces de sociétés on peut établir le tableau ci-dessous.

TABLEAU II

Types de sociétés	Nombre	Pourcentage
-Société anonyme ou société par actions	88	73.33
-Sociétés d'Etat	8	6,67
-Société à responsabilité limitée	24	20.00
	120	100.00

On a essayé de déterminer les points de vues des administrateurs sur les facteurs de changement social.

Sans entrer dans les détails, nous pouvons les citer ainsi (4):

a) L'assimilation qui est un processus par lequel un groupe social acquiert le système des valeurs et les modèles de comportement de la société dans laquelle il s'inscrit. Ainsi les travailleurs étrangers, les paysans montés à la ville. Certains groupes restent sous le complexe d'infériorité, refusent l'assimilation pour garder leur identité culturelle..

b) L'acculturation est prise dans le sens sociologique et psychologique.

Les sociologues et les psychologues étudient sous cette dénomination les processus par lesquels l'individu s'adapte au milieu culturel et se trouve façonné par lui (5).

D'après les dirigeants de ces entreprises, l'assimilation joue un rôle déterminant par rapport à l'acculturation. Cela provient des changements technolo-

giqués realises par les societes les plus civilisées.

Ces dirigeants soulignent également l'importance du facteur technologique dans le cadre de changement au sein de l'entreprise. Leurs evaluations se trouvent dans le tableau ci dessous:

TABLEAU III

Facteurs de Changement	Frequence	Pourcentage
- Sociaux	12	10
- Technologiques	72	60
- Economiques	20	16.6
- Juridiques	<u>16</u>	<u>13.3</u>
	120	100.00

Le facteur technologique est le facteur-clé du changement. D'ailleurs les futurologues, eux aussi, admettent que des courants ou "trends" en technologie offriront une prospective sans surprise (6).

Dans cet enquete, à part les problèmes technologiques on a essayé également de mettre en évidence les évaluations des dirigeants concernant la typologie du changement.

Selon les travaux théoriques de Bennis, on peut aborder des deux types de changement: Changement traditionnel et changement planifié (7).

Le premier tüpe du changement donne une priorité a l'application des nouveautés scientifiques par l'intermédiaire des cadres "staff" au sein de l'entreprise. Ce qui implique d'ailleurs une évolution sans recours a une intervention externe.

Le deuxieme type du changement est le changement planifié qui a ete introduit par K.Lewin et repris par Lippit, Ronald, Watson, Jeanne, Westley-Brucci, suppose une volonte consciente de changement de la part des dirigeants de l'entreprise. Hierche emploie le terme de "l'intervention psycho-sociologique" au lieu de "changement planifie" pour souligner l'effort actif de l'administration (8).

Quel que soit le terme employé le changement planifié prevoit une équilibre quasi- stationnaire en depit des changements dans l'entreprise.

Suivant les résultats obtenus de notre enquête, nous pourrions constater que les dirigeants des entreprises turques préfèrent en grande majorité le changement planifié : Cette volonté peut être expliquée par leur enseignement supérieur d'origine américaine (9). Car la plupart des dirigeants adoptent les principes modernes de gestion. Les résultats sont indiqués dans le tableau IV.

TABLEAU IV

Type du changement	Nombre	Pourcentage
-Changement traditionnel	22	26.66
-Changement planifié	88	73.33
	1209	100.000

En outre, le changement planifié se base sur la participation de certains agents. Ils sont nommés par Lewin "agents de changements".

Ces agents de changement interviennent

- au niveau de la tâche;
- seulement au niveau de la structure et des communications;
- seulement au niveau des communications (10).

Ces interventions citées le plus haut dépendent des attitudes de l'agent de changement par rapport au groupe.

Ils peuvent adopter trois types d'interventions (11) : Intervention directive, intervention non directive et laisser faire

- Une intervention est directive lorsque l'agent de changement utilise une forme quelconque de pression sur le groupe.

- Une intervention est non directive, lorsque l'agent de changement s'abstient de toute pression d'ordre quelconque sur le groupe : persuasion, menace, appel à l'émotion, recherche d'alliés, utilisation d'un savoir supérieur pour influencer le groupe, mesures d'organisation destinées à changer le cours de la vie du groupe

- Une intervention "Laisser-faire" prévoit un agent de changement inactif et qui n'agit pas.

Pour bien éclaircir les attitudes de l'agent de changement, nous nous propo-

sons de se référer au tableau fait par Hierche (12).

Interventions	L'agent de changement recourt à la pression	L'agent de Changement ne recourt pas à la pression	Laisser Faire
Au niveau des structures	Autocrate conseiller	Roles démocratiques Expert, Rapporteur	Laisser Faire
Au niveau des Communication	Manipulateur, Soutien morale, Analyste	Rôle non-directif Catalyseur	Laisser Faire

Dans notre enquête, nous avons pris en considération le tableau proposé par Hierche.

Les résultats obtenus sont indiqués ci-dessous:

TABLEAU V

Inventions	L'agent de changement recourt à la pression	L'agent de changement ne recourt pas à la pression	Laisser Faire
Au niveau des structures	49	71	-
Au niveau des communications	41	78	1

D'après ce tableau, les attitudes de l'agent de changement préférées par les dirigeants sur l'intervention non-directive proposé par Rogers(13).

Suivant ce modèle d'intervention l'agent de changement n'intervient pas par des questions au cours du déroulement de changement. De plus, il ne cherche jamais à obtenir certaines reponses n'approuve ni ne désapprouve les propositions faites par les cadres. Il se contente seulement d'intervenir pour relancer, pour résumer et faire le point sur le sujet.

Il utilise certains techniques comme organisation des communications, en donnant surtout lieu à des communications spontanées. Il sert également de véhicule aux messages et il les decode en faisant des interpretations et de diagnostics.

L'ensemble de ces techniques se présente sous deux formes:

-L'intervention clinique qui est fondée principalement sur l'observation et l'analyse approfondie des cas de groupe est une intervention "à chaud", "sur le vif".

- l'intervention distancée repose sur le principe d'une organisation dans le temps.

La première intervention s'applique à un "petit groupe", groupe primaire selon les termes de Cooley. L'exemple typique de cette intervention est T. group.

Les petites entreprises adoptent T-group ou groupe de base pour améliorer le comportement social vis-à-vis du changement. C'est un groupe de discussion ou de diagnostic forme moins de 20 personnes sans autre programme que la formation même des participants et généralement mais pas nécessairement dote d'un moniteur. Le moniteur ne fait que des interprétations.

Pour les grandes entreprises on utilise l'intervention distancée qui s'effectue par le moyen des enquêtes à des questionnaires soumis par l'agent de changement aux cadres de l'entreprise.

En effet l'entreprise est un processus de communication formellement unilatéral, mais l'agent de changement utilisant surtout les techniques directives rend bilatéral ce processus.

Dans notre enquête les dirigeants sont favorables pour l'intervention distancée et refusent catégoriquement l'intervention clinique et admettent seulement le séminaire de T groupe pour la formation de leurs cadres. Les résultats sont dans le tableau VI.

TABLEAU VI

Types d'interventions	Frequence	Pourcentage
Inervention Chinique	4	3.33
Intervention Distancée	116	96.66

Dans notre enquête nous essayons de vérifier En dernière lieu la validité des théories de Lewin.

Lewin considère le groupe comme un champs d'observation pour réaliser le processus du changement il soutient qu'il faut faire le changement par l'intermédiaire des groupes et leur environnement, c'est à dire selon les termes de Lewin par le champ dynamique.

D'après Lewin, l'environnement et le climat social, autrement dit le mode de

commandement joue également un rôle efficace sur le succès du changement.

A proprement parler, on peut changer plus aisément les habitudes d'un groupe que ceux d'un individu. Pour surmonter la résistance initiale des cadres il faut ainsi.

- "décrystalliser" (unfreezing) les habitudes collectives par la discussion libre;
- Promouvoir des normes nouvelles par la décision du groupe (changing);
- Consolider (refreezing) ces normes par l'instauration d'une organisation adéquate(14).

Dans notre enquête, on a posé comme hypothèse nulle, le changement réalisé sur la décision du groupe ne réduit pas la résistance au changement qui est le problème primordial des dirigeants.

Cette résistance provient en grande partie des habitudes des individus. Les individus ne se montrent pas capables de quitter leurs habitudes et de s'adapter au nouveau milieu.

Les résultats obtenus par notre enquête reflète l'attitude des dirigeants vis-à-vis de la réduction de résistance au changement, la plupart des dirigeants trouvent qu'un changement se réalise plus facilement quand il se base sur la décision du groupe. Le tableau de contingence ci-dessous nous indique les attitudes des dirigeants à propos du changement réalisé sur la décision du groupe.

TABLEAU VII

	Resistance Faible	Resistance Forte
Changement réalisé sur la décision du groupe	76	12
Changement réalisé non sur la décision du groupe	16	16

Etant donné que notre hypothèse d'épreuve, qui est le contraire d'hypothèse nulle est la décision du groupe réduit la résistance au changement se montre vérifiée effectivement.

Mais pour être sûr des distributions observées qui ne soient pas dus au seul ha-

sard, on les a vérifiés par l'aide du chi-square test. Les calculs réalisés par le moyen de ce test nous ont fait aboutir à un résultat satisfaisant concernant les théories de Lewin.

III-CONCLUSION

Notre enquête menée parmi les dirigeants des entreprises nous montrent bien que les dirigeants sont conscients des difficultés de changement. Bref, ils sont favorables pour un changement planifié, selon les termes de Lewin. Malgré l'insuffisance des moyens pour la réalisation d'un changement planifié, les dirigeants accordent une priorité aux agents de changement. C'est par l'intermédiaire de ces agents ils planifient un changement par la décision des petits groupes (seminaire de T-groupe) et par les enquêtes menées sur les Cadres.

Suivant les évaluations de l'enquête ils veulent réaliser un changement suivant les phases indiquées ci-dessous.

- a) le groupe se rend compte du besoin d'être aidé;
- b) l'agent de changement établit des relations avec le groupe;
- c) les buts de changement sont éclaircis et établis;
- d) des tentatives concrètes de changement sont entreprises;
- e) les nouvelles normes de comportement sont généralisées et stabilisées.

Enfin, on peut résumer les résultats de l'enquête en affirmant que les dirigeants turques sont prêts à utiliser les techniques modernes de gestion pour résoudre les problèmes de changement et à assumer la responsabilité des problèmes futurologiques.

BIBLIOGRAPHIE

- BENNIS, W., *Theory and Method in Applying Behavioral Sciences to Planned Organisational Change*, Bennis, Benne, Chin, "The Planning of Change", New York, Holt Rinehart and Winston, 1966.
- BROOM, L., SELZNICK, P., *Sociology*, New York, Harper and Row, 1963.
- GRAS, A., *Clefs Pour La Futurologie*, Paris, Seghers, 1976.
- HIERCHE, H., *Les Techniques Modernes de Gestion des Entreprises*, Paris, Dunod- 1962.

LAPIERE R.T., **Social Change**, New York, Mc Graw Hill, 1965.

LE MAITOUR L.M., **La Psychologie et Les Sciences Humanies dans L'Entreprise**, Paris, Editions d'Organisations, 1969.

PIERON, H., **Vocabulaire de La Psychologie**, Paris, P.U.F., 1973.

ROBBINS, P.S., **Personnel, The Management of Human Ressources**, New Jersey, Printice-Hall, 1978.

SCHEIN, H.E., **The Mechanisms of Change, Bennis, Benn, Chin, The Planning of Change**, New york, Holt Rinehart and Winston, 1966.