Gouvernement du Canada
Horizons de politiques Canada

Government of Canada
Policy Horizons Canada

Canada

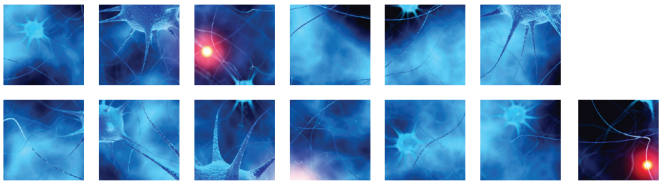
.horizons

Changement viral dans les organisations

David Cavett-Goodwin, Horizons de politiques Canada

Notre compréhension du changement organisationnel (mandat, dotation en personnel, orientation, leadership et culture) évolue. Le modèle organisationnel dominant des années 1940 et 1950 était mécaniste, hiérarchisé et cloisonné. La communication se faisait en grande partie de haut en bas d'un niveau hiérarchique à l'autre et rarement du bas vers le haut. Les changements étaient lents et, à une époque antérieure à la mondialisation, n'étaient pas la préoccupation première. Au fil du temps, les organisations ont commencé à percevoir les avantages des approches de communication ascendantes et de la mise en œuvre du changement.

Aujourd'hui, une nouvelle idée semble se répandre selon laquelle les organisations sont des **organismes vivants** évoluant dans un écosystème en perpétuelle transformation, dans lequel les changements peuvent se propager rapidement au fur et à mesure que les comportements changent et se diffusent grâce aux réseaux, au lieu d'être motivés par un chef de file visible. Selon les théoriciens de premier plan dans le domaine comme Leandro Herrero, « le changement viral est un moyen de transformer les organisations et la société à grande échelle en combinant la force des comportements non négociables, l'influence des pairs, les réseaux sociaux informels, les histoires, le leadership partagé (avec la création de nombreux nouveaux chefs de file et champions de comportements) et le leadership de coulisse (où les cadres supérieurs jouent un rôle de soutien dans les changements de comportement) ». On voit apparaître des consultants dont la spécialité consiste à aider les organisations à bien gérer la mise en œuvre du changement, et ce, en inculquant de nouveaux comportements diffusés par les réseaux sociaux.



Pfizer

Le changement viral délibéré repose sur les comportements de personnes soigneusement choisies pour personnifier un type de changement précis. **Pfizer Ltd.** en est un bon exemple : l'entreprise a mis en œuvre des principes de changement viral en 2006 pour instaurer une culture d'entreprise complètement nouvelle. Contrairement à la croyance populaire, la « culture » est le produit de comportements que l'équipe a réussi à mettre en place. Environ 20 directeurs des ventes ont été sélectionnés pour jouer le rôle de champions de comportements et lancer le processus. En 2007, Pfizer comptait 120 champions (personnes disposant de grands réseaux, ayant la capacité de vendre leurs idées et bénéficiant du respect de leurs collègues), éléments moteurs sous-jacents du changement culturel dans tous les domaines de l'entreprise. Ces personnes motivent un processus de « changement viral » en montrant le comportement individuel qu'il faut adopter pour améliorer le rendement en milieu de travail. Ces champions sont responsables d'« infecter » leurs réseaux sociaux dans l'entreprise en transmettant des histoires plutôt que de faire des présentations arides, en organisant des discussions impromptues à la cafétéria et en évitant de formaliser à l'excès le processus. De plus, le leadership par les pairs, véhiculé par des outils Web 2.0 et de médias sociaux, a servi à instaurer un dialogue général et ouvert. Une approche alliant le langage, les comportements et leur renforcement, la création de points de basculement, l'instauration de nouvelles routines ou « cultures » permet d'avoir des effets à plusieurs niveaux et de créer un changement stable.

Le fait de considérer l'organisation comme un système vivant permet d'étudier les différents systèmes organisationnels et d'évaluer la façon dont ils règlent les problèmes auxquels ils se heurtent. Cette approche de gestion du changement est vigoureuse et efficace, car elle repose sur plusieurs mécanismes d'« infection ». Une fois que les champions ou chefs de file sélectionnés ont amorcé le changement, le changement viral se propage aux points de basculements sociaux grâce à la simple existence d'une masse critique à copier, non seulement par chaque champion, mais aussi par le réseau des personnes touchées.

Ce point est important, car, dans un système complexe où interviennent plusieurs acteurs, où les technologies en communication sont omniprésentes et où il est facile d'accéder aux médias sociaux, le changement peut provenir de n'importe où et à n'importe quel moment. Au fond, le changement viral consiste à faire confiance à des membres de l'organisation pour insuffler des comportements favorables au changement et qui peuvent servir à transformer l'organisation lorsqu'ils sont exploités correctement.

Difficultés

Le changement viral ne distingue pas les aspects positifs des aspects négatifs; en principe, il consiste à mettre en commun des histoires et des expériences aussi bien bonnes que mauvaises en vue de créer un effet. Pour les gestionnaires, les répercussions directes sont claires. En effet, la démarche pose des difficultés aux systèmes de communication organisationnels traditionnels, qui tendent à insister sur les expériences positives **plutôt que sur les échecs** et qui favorisent une transmission plus contrôlée des messages.

Le changement pourrait-il être instauré de façon « virale » dans la fonction publique? Existe-t-il des difficultés, des possibilités et des limites à la mise en place d'un changement viral dans la fonction publique?

Références

Entretien avec Philip Watts, directeur du marketing à la clientèle, Pfizer Ltd (UK). « The "Behaviour Champions" at Pfizer Ltd », Business Digest - no. 180, décembre 2007.

Herrero, Leandro. Homo Imitans: The Art of Social Infection - Viral Change in Action, Chalfront Project T/A/ Meeting Minds Publishing, 25 avril 2011.

ibid. Viral Change: the alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organizations, Meeting Minds, 1er juillet 2008.

ibid. « Changing the way we think about change: how does viral change work? », The Chalfront Project, 2007.

Herrero, Leandro. Viral Change, **Vidéo sur Youtube.**

Machado, Amanda. « Viral Change Needs an Accommodating Environment to Spread », Frost & Sullivan, 28 août 2012.

Horizons de politiques Canada est une organisation de prospective dynamique du gouvernement du Canada dont le mandat a pour but d'aider à anticiper les défis et les possibilités de politique émergents, à explorer de nouvelles connaissances et idées et à expérimenter les méthodes et les technologies visant à appuyer l'élaboration de politiques résilientes. Les opinions qui y sont exprimées dans les documents d'Horizons de politiques Canada ne sont pas nécessairement celles du gouvernement du Canada ou de ministères ou d'organismes en particulier.

Le présent document est disponible en version électronique sur le site web d'Horizons de politiques Canada à l'adresse suivante : **www.horizons.gc.ca**

Les publications d'Horizons de politiques Canada sont accessibles à des fins personnelles ou publiques mais non commerciales, et peuvent être reproduites, en tout ou en partie, et par quelque moyen que ce soit, sans frais ni autre permission. Nous vous demandons seulement de citer Horizons de politiques Canada comme étant le ministère source de la publication.

PH4-124/2013F-PDF
978-1-100-99943-2

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2013.