



Par Olivier Mazué
et
Pascal Mullard



Cogérants d'Espace Développement et intervenants en organisations, ils conduisent des processus de changement pour des collectivités, des entreprises et associations, ainsi que pour des personnes individuelles. Contact : Espace Développement, tél. 03.80.51.74.00, mél : espacedev@wanadoo.fr

© CB

Conduire le changement dans un équipement

Le temps passe... Ce qui était vrai hier ne l'est plus. La vie des personnes change, la vie des organisations change. Que l'on s'ennuie ou que l'on accumule les problèmes ; que l'on désire passer à autre chose ; que l'on souhaite que la structure se développe, il va falloir changer. Changer des choses mais changer quoi, comment, avec qui ?

En changeant, on s'adapte, on réagit, mais sans forcément se donner le droit de faire des choix.

C'est parce qu'il est complexe de changer, parce que le changement comporte apparemment deux choses contradictoires (s'adapter à une évolution non choisie tout en conservant son identité), qu'il est nécessaire de conduire le changement. Il est nécessaire d'être conscient de ce que l'on fait, de maîtriser les étapes, les objectifs du changement, les méthodes et les raisons pour lesquelles on les emploie. Conduire le changement est donc une chose réfléchie.

1/ Plusieurs formes

Le changement est omniprésent dans les organisations, et il peut prendre plusieurs formes. En voici quelques exemples :

– vous décidez de développer un nouveau service, un nouvel ensemble d'activité : c'est un changement. Le développement de cette nouvelle activité va nécessiter des changements organisationnels, occasionner une modification de l'image, peut-être aussi modifier le rapport de la structure au marché¹. Il va générer la peur de l'échec, la peur d'être trop différent « d'avant ». Développer, ce sera donc prévoir les résistances au changement et, sans les combattre, les comprendre pour les dépasser ;

– vous décidez de régler un problème de relations internes, des conflits : c'est là encore opérer un changement. Parce que, probablement, le conflit est le résultat de positions qui ont été prises par nécessité de chaque partie du conflit, il va falloir changer ces positions en comprenant la dynamique. Répondre à la question « qu'est-ce que x ou y a à gagner à ce que ce conflit ne se règle pas ? » est un début de travail intéressant. Tout conflit qui dure contient effectivement ses « bénéfices cachés ». Le changement, ici, consiste à reconnaître ces bénéfices comme des motivations à prendre en compte dans la nouvelle organisation ;

– vous décidez de mettre fin à une expérience : c'est là encore, un changement. Parce que l'expérience a installé une certaine « manière d'être ensemble » ; parce qu'après l'expérience, on n'est plus jamais comme avant, mettre fin à une expérience doit être vu comme le début d'une ère nouvelle, avec ses nouveaux repères, objectifs, moyens. Tout ceci doit être dit de manière à ce que chacun se « replace » dans cette nouvelle ère qui commence ;

– vous voudriez retrouver un équilibre financier : c'est un changement, ou bien, cela en nécessite un. Ça a l'air curieux, mais de nombreuses structures ont tellement l'habitude d'avoir des problèmes d'argent que ne plus en avoir devient difficile à gérer. Avoir la certitude « Tous nos problèmes viennent du manque d'argent », voilà un bénéfice du manque d'argent ! Tous les problèmes sont niés puisque leur source semble connue. Conduire le changement sur le plan de l'équilibre financier, cela peut être amener ce

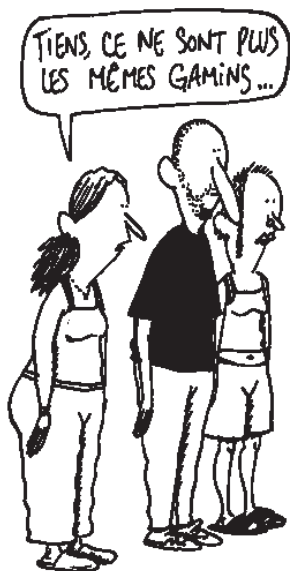
Les résistances au changement

Le changement, pour autant qu'il soit nécessaire, n'est pas toujours accepté, consciemment ou non. Il n'est pas toujours confortable. Il signifie souvent quitter du connu (pas toujours confortable mais connu) pour aller vers de l'inconnu (prometteur mais sans garantie !). Changer, c'est aussi mettre en évidence des éléments parfois cruciaux d'une organisation et les amener à changer... d'où peur du déséquilibre. Les résistances sont à regarder comme une manière de maintenir un certain équilibre, même si on le juge « mauvais » : c'est toujours un équilibre. Ce qu'il faut regarder, c'est quel besoin se cache derrière la résistance, afin de mettre en œuvre des options qui en même temps permettent le changement et satisfont le besoin qui se cache. C'est la bienveillance de chacun pour chacun qui donne de l'énergie pour traverser ces passages difficiles !

changement sur un autre plan, par exemple celui de la capacité collective à développer des activités intéressantes. Souvent, par exemple, on essaie de dépenser moins, alors qu'il y a nécessité à gagner davantage, car dépenser moins conduit à une réduction progressive de l'énergie disponible, de la motivation... tout en étant la seule solution qu'on pense avoir.

Changer, c'est permettre à chacun au sein de l'organisation de prendre une position plus conforme à ce qu'il ou elle est et ce qu'il ou elle a à faire, avec une organisation des relations qui favorise la puissance collective. C'est donc, systématiquement, tendre vers quelque chose de mieux !

1. De plus en plus d'associations mettent en place des activités « marchandes ».



2/ Avoir l'air de changer n'est pas forcément changer

C'est Paul Watzlawick (avec John Weakland et Richard Fisch)² qui propose de lire le changement selon deux types : **le changement 1** et **le changement 2**.

Le changement 1 est ce qu'il appelle « faire plus de la même chose ». Tout ce qui est « plus de quelque chose » relève souvent de ce niveau de changement. On pense que l'on ne communique pas assez, on multiplie les outils de communication. On est surchargé de travail, on décide de travailler plus. Ce niveau de changement se caractérise par la capacité à régler rapidement le problème, en apparence. Sur le fond rien n'a vraiment changé et les problèmes vont revenir.

Pour nous expliquer **le changement 2**, Paul Watzlawick nous livre l'anecdote suivante : lors d'une émeute au XIX^e siècle, un officier reçut l'ordre de faire évacuer une place en tirant sur la « canaille ». Il donna l'ordre à ses soldats de prendre position et de mettre la foule en joue. Puis, tandis qu'un grand silence se faisait, il s'écria : « Mesdames, Messieurs, j'ai reçu l'ordre de tirer sur la canaille. Comme je vois devant moi beaucoup de citoyens honnêtes et



respectables, je leur demande de partir pour que je puisse faire tirer sans risque sur la canaille. » La place fut vidée en quelques minutes. On voit ici qu'on n'est plus dans une réponse de type 1. La réponse de type 1 était de tirer, et il y fut fort à parier que si les citoyens avaient résisté, on aurait augmenté le nombre de soldats voire la puissance des tirs. **Le changement 1** ressemble à de l'huile que l'on jette sur le feu, dans le sens où sur le fond, rien ne change. Néanmoins, dans certaines situations, on peut, en connaissance de cause, choisir d'en rester à ce niveau.

Le changement 2, c'est autre chose. C'est un changement qui remet en cause le cadre. On peut dire aussi que **le changement 1** a lieu à l'intérieur du système mais ne modifie pas le système, alors que **le changement 2** modifie le système... et produit la solution !

3/ C'est tout le système qui change... ou qui ne change pas !

Selon une approche systémique, à partir du moment où un élément du système est modifié, c'est tout le système qui est modifié. Selon une

2. Voir encadré Ressources page 39.

approche décisionnelle, un changement ne peut avoir lieu sans qu'on ait pris la décision de changer. Pratiquement, comment sortir de cette apparente contradiction ? Selon notre expérience d'intervenants en organisation, nous constatons que pour qu'une organisation change (changement de type 2), il est nécessaire que le leadership de cette organisation s'engage dans ce changement. Si les niveaux intermédiaires changent à l'intérieur d'un cadre qui ne bouge pas, il est probable que la dynamique globale ne change pas.

4/ Comment changer ?

Pour changer, il faut pouvoir décrire. Décrire la situation, décrire le problème, décrire la solution recherchée. Il est souvent très pertinent de faire intervenir des personnes de l'extérieur parce qu'elles sont seules, par définition, à pouvoir regarder le système de l'extérieur.

5/ Un objectif de départ

Même imparfait, il décrit ce que l'on cherche à atteindre. Au départ il est intuitif, ou issu d'une analyse faite « par bon sens ». L'important n'est pas qu'il soit juste mais qu'il soit dit. Ce sont les phases qui suivent qui vont nous permettre de le préciser, voire de le reformuler ou même de le changer en cours de route si l'on se rend compte qu'il n'exprime pas la solution pertinente.

6/ Décrire et donner du sens : le diagnostic

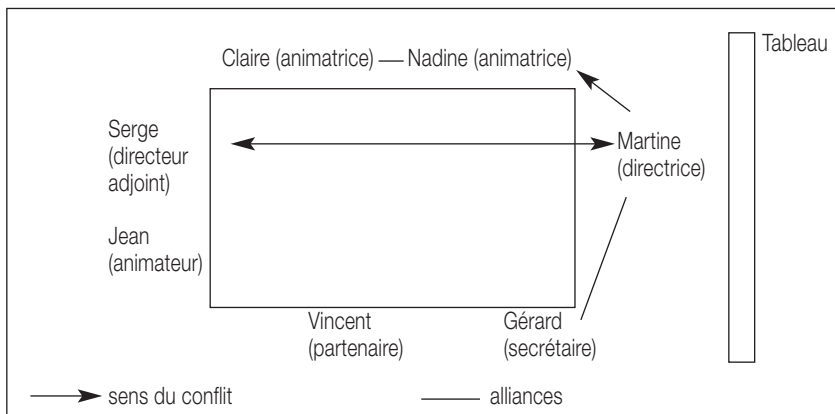
Afin de vérifier la pertinence du changement recherché, d'approfondir la compréhension que l'on a du problème, de donner à comprendre à toute personne concernée par le changement, l'intervention commence par le diagnostic³. Ce diagnostic est une sorte de photographie de la situation que l'on veut changer. Cette photographie comporte deux éléments présents au sein de toute situation, que l'on nomme des noms suivants : contenu, ou structure d'un côté, processus ou dynamique ou fonction de l'autre. Le premier aspect décrit ce qu'il y a dans la situation « en statique » (c'est la réponse à la question « quoi ? ») et le deuxième aspect décrit les relations entre chaque élément (c'est la réponse à la question « comment ? »).

Un outil facile à manipuler, à créer ou inventer pour décrire une situation est le schéma. En effet, il ajoute une dimension visuelle au diagnostic, qui permet à chacun de s'associer facilement au travail. Ci-après figurent deux exemples de schémas créés à l'occasion de diagnostics précis.

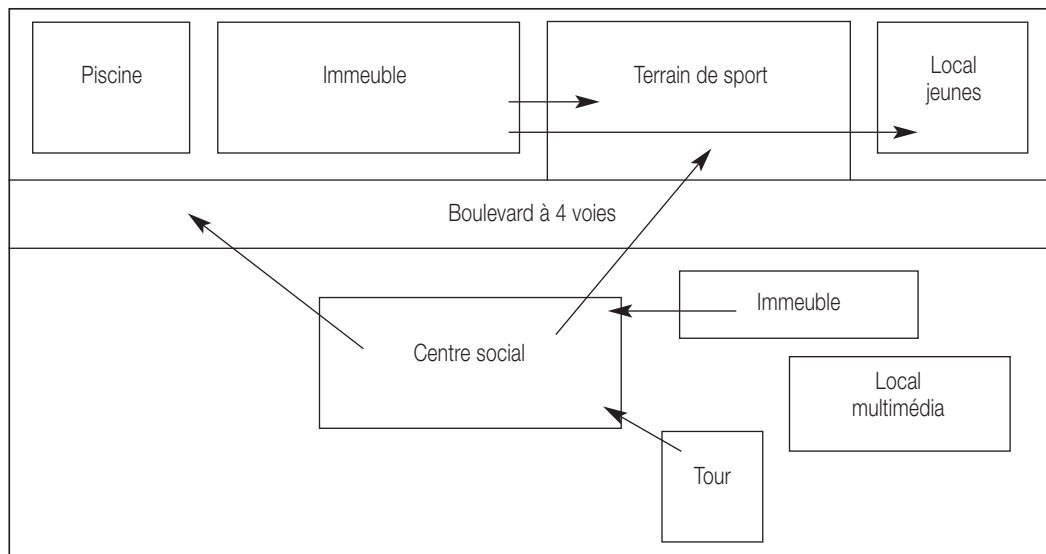
Dans un premier temps, on dispose les personnes, auxquelles on attribue une description (on peut faire apparaître ce qu'on veut entre les partenaires ; il est même conseillé de multiplier les points de vue – âge, genre, ancienneté, rôle dans la réunion, etc. –, cela fait ressortir des éléments parfois inattendus.)

3. Nous avons décrit la mécanique du diagnostic dans le dossier « Établir un diagnostic », paru dans *Le Journal de l'Animation* n° 52 (octobre 2004).

Un exemple de diagramme spatial (le problème concerne le déroulement des réunions d'équipe)



Un autre type de diagramme spatial pour un autre type de diagnostic : les axes de déplacement dans un quartier



Dans un deuxième temps, on dispose les flèches en fonction de ce que l'on veut montrer ou comprendre de la situation. Sur le premier exemple (page précédente), nous avons choisi de montrer où sont les alliances apparentes et les conflits.

Dans le second exemple ci-dessus, on fait pratiquement le plan du quartier et l'on fait apparaître le sens des déplacements des personnes, lors d'un projet de redéploiement des activités du centre social dans le quartier, en prenant en compte que ce quartier est coupé en deux par un gros boulevard. Le schéma permet à de nombreuses personnes d'échanger sur le diagnostic ; il peut être réalisé en grand sur une table et être discuté avec des utilisateurs du centre, des salariés...

Il y a donc de multiples manières de faire le diagnostic.

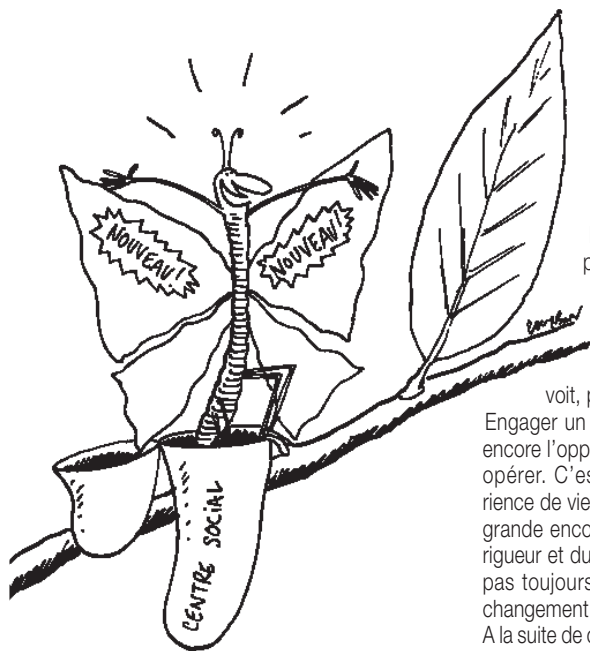
A partir de constats, on peut là encore définir des objectifs simples et concrets qui permettent d'exprimer le changement en terme de processus, donc de l'installer dans des pratiques, sur de la durée, avec au fur et à mesure une autonomie grandissante des personnes et de l'organisation à gérer son changement.

7/ Le plan d'action

Le changement implique un choix d'actions à mettre en œuvre pour le rendre effectif, visible, concret. Pourquoi de l'action ? Parce qu'il est

La dynamique contractuelle

Elle signifie que tout au long de la démarche, nous sommes au contact des questions qui donnent un cadre à ce que nous sommes en train de faire. Ces questions sont les suivantes : qu'est-ce que l'on veut obtenir (ou qu'est-ce que l'on veut changer) ? Qu'est-ce que l'on va faire pour ça ? Comment verra t-on (nous, mais aussi les personnes de l'extérieur) que l'on a réussi ? Et aussi, à ne pas écarter, la question suivante : que risque t-on de mettre en œuvre pour échouer ?



8/ Vers une conclusion...

Conduire le changement au sein d'une structure est une opération délicate et complexe. Celle-ci répond à des intentions diverses et a toujours des effets inattendus. Par ailleurs, les changements apparents ne sont pas tous synonymes de changements réels. Et puis, la réalité du changement renvoie à la « réalité de la réalité » : comment chacun sent, voit, pense la réalité ?

Engager un changement, c'est donc une fois encore l'opportunité d'être ensemble et de coopérer. C'est l'occasion de vivre une expérience de vie à l'intérieur d'une expérience plus grande encore. Néanmoins ceci requiert de la rigueur et du savoir-faire. Notamment, on n'est pas toujours le mieux placé pour conduire le changement au sein de sa propre structure. A la suite de cet article, nous vous conseillons de poursuivre vos réflexions à l'aide notamment des indices bibliographiques. Et nous vous souhaitons, comme nous pouvons l'expérimenter chaque jour, de vivre le changement comme une donnée qui fait partie intégrante de nos vies : comme disent les bouddhistes, la seule chose qui est permanente, c'est l'impermanence !

facile de dire « on change » alors que rien de ce qui se voit ne change. Le changement doit être observable.

Les actions se définissent naturellement au regard du diagnostic. Le plan d'action doit être précis et en même temps laisser la possibilité à chaque étape d'être élargie, modifiée. Ainsi nous exprimerons des options dans l'action. Une option est une manière de définir une action, mais celle-ci peut s'exprimer sous diverses formes, d'où le mot « option ». En fonction de notre style, de la culture de l'organisation, etc., on privilégiera telle ou telle option. Ce qui est important à nos yeux est de se permettre d'élargir les options. C'est même une étape majeure dans la résolution des problèmes : souvent si un problème ne se résout pas, c'est parce que l'on pense : « Il n'y a que ça à faire. » Et comme « ça », ce n'est pas possible, on ne change pas.

Le plan d'action est tendu entre :

Rigueur = être actif et engagé \longleftrightarrow Souplesse = se laisser pénétrer par l'imprévu

Ressources

■ bibliographie

Systémique et entreprise
Jacques-Antoine Malarewicz, Éd.
Village Mondial, 25 €.



Changements
Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fish,
Points Essai, 20,60 €.

Conduire le changement dans les associations
Joseph Haeringer et Fabrice Traversaz, Dunod, 27 €.

La Gestalt, une thérapie du contact
Serge Ginger, Hommes et Groupes Éditeurs, 33 €.

