

Promouvoir le changement

« Il vaut mieux penser le changement
que changer le pansement »

Rien n'est permanent sauf le changement.
Héraclite.

Le changement ne me dérange pas ...
Le dérangement ne me change pas.
(Parole de terrain)

L'adaptation permanente des moyens aux évolutions de l'environnement, place le changement au cœur de la vie d'une organisation. Transformations et ruptures mettent constamment à l'épreuve nos pratiques quotidiennes, notre conception de l'organisation et jusqu'à notre perception du secteur social et médico-social.

Les étapes du changement d'une organisation sont en bien des points comparables à celles de la vie humaine. L'art de diriger est également l'art de prévoir ces évolutions, et même d'en prévenir les conséquences.

La maîtrise du changement passe certes par une bonne connaissance du contexte organisationnel. Elle passe aussi par l'exercice de la décision. Au cœur du fonctionnement institutionnel, la prise de décision s'impose : décisions quotidiennes qui recadrent les règles de fonctionnement, décisions stratégiques qui engagent le devenir de l'organisation, décisions dont les effets peuvent stimuler la créativité des équipes de travail ou au contraire figer la vie de l'institution.

Jean-Marie Miramon
Consultant,
Professeur associé à l'ENSP

Auteur de « Manager le changement dans l'action sociale », Éd ENSP, 2001.

*Co-auteur de « Le Métier de Directeur, Techniques et fictions »
J-B. Paturet, D. Couet, Éd ENSP, 2001.*

Le changement est un concept flou. Il va trop souvent de pair avec l'idée qu'il existerait un état idéal ou en tout cas, meilleur, qu'il faut s'efforcer d'atteindre en modifiant perpétuellement l'organisation et les structures. Ce palier, une fois rejoint, permettrait enfin de savourer le fruit des conquêtes organisationnelles ! LA quête de l'idéal est une aspiration encore très répandue chez les dirigeants du secteur social et médico-social

I - LE CHANGEMENT ET L'INSTITUTION

Le « changement » est un concept intégré à la culture des sciences humaines, sociales et de l'éducation. Les établissements sociaux l'ont assimilé au point qu'il tombe aujourd'hui dans le sens commun et le jargon professionnel. Le changement est employé à l'égard de l'organisation conçue comme un système socioprofessionnel et humain, concernant des logiques d'actions collectives dans le cadre du travail, ou encore à l'égard des individus considérés dans leur rapport à l'organisation et au pouvoir.

Le changement peut concerner différentes cibles au sein de l'organisation. Il peut s'agir du projet et de sa fonction instituante, ou encore de l'organisation et des structures, mais aussi des pratiques sociales et des méthodologies d'intervention sur le terrain. Enfin, il peut être le fait d'une volonté interne des dirigeants et des cadres, ou d'une catégorie d'acteurs ou d'équipes professionnelles, et encore le fait d'une pression, d'une contrainte ou d'une opportunité externe.

Le changement met en jeu des processus conscients et inconscients, et il n'obéit jamais à une vision rationnelle de « l'ordre des choses », mais il inscrit la complexité des rapports sociaux et humains.

Il est nécessaire de remarquer que le changement s'oppose à la permanence et à la continuité... en cela il implique une idée de rupture et de conflit au niveau de l'histoire et de la culture d'une institution. Contrainte ou obligation, choix délibéré, le changement peut être également une stratégie de management et un processus de communication institutionnelle.

1. Permanence et changement

La vie est changement, et cette transformation est un processus biologique, historique et social.

Les organisations sont faites pour s'adapter, prévoir, structurer ou au contraire, limiter la transformation en instruisant la « permanence » par l'élaboration de modèles ou de pratiques sociales, en les projetant dans leur rapport au temps et à la culture.

Toute institution vise à se maintenir ou à se développer, et à se projeter dans le temps et l'histoire dans un principe de continuité. Le changement n'est pas une attitude spontanée car il comporte toujours un caractère menaçant ou dérangeant. Il rencontre naturellement la résistance des hommes et des structures, car il modifie des équilibres, il oblige à des déplacements et des mobilités individuels et collectifs, et en cela, il comporte des effets déstabilisants.

2. Le risque de l'institutionnalisation

L'institutionnalisation est ce mouvement qui pose l'existence d'une organisation dans une vision statique et circonscrite dans un champ clos qui se justifie de l'intérieur par une position souvent dogmatique et autocentrée. Cette attitude entretient l'institution et ceux qui la composent dans une position simultanée de toute-puissance, mais également d'ignorance ou de mépris pour ce qui l'entoure ou ce qui peut l'interpeller. Elle est un risque permanent pour toute organisation dans la mesure où le poids

“Changer, c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de l'expérience et accepter d'interroger les certitudes”

des traditions, des mythes fondateurs, ne porte pas à interroger des équilibres anciens, mais à reproduire dans le temps et l'espace des structures figées et des comportements stéréotypés. L'instinct de conservation, s'il est un comportement naturel qui devient culturel, se heurte à une démarche d'expérimentation où le mouvement et l'incertitude pourraient être source de richesses et d'évolution pour les institutions et les équipes.

3. Le changement comme stratégie

Le changement comme stratégie de management est une attitude volontariste qui brise l'immobilisme et la justification idéologique ou comportementale, et qui pose l'institution comme système dans un univers complexe, où l'articulation entre l'institution et son environnement devient un point d'équilibre entre le dedans et le dehors.

Le changement est avant tout une position éthique qui entend rompre avec l'idée de permanence et de reproduction. Il ne s'identifie pas à une seule philosophie de la modernité, mais plutôt de l'innovation. Il mobilise chacun dans une position sociale d'anticipation et d'observation, où l'institution ne décrète pas son existence et sa légitimité mais compose avec un mouvement social, les mutations politiques économiques et culturelles, et l'évolution des comportements humains.

Le changement ne se fonde pas sur le néant, il est indissolublement lié au fait de l'institution et du projet. Parce qu'il implique mouvement et évolution, il ne peut naître dans l'insécurité et/ou dans un déficit culturel ou humain. C'est parce que les institutions existent, le savent et le constatent qu'elles peuvent appréhender l'incertitude ou la transformation. C'est parce qu'elles sont suffisamment ancrées dans leur histoire, leurs valeurs et leurs projets qu'elles peuvent imaginer de produire du désordre et risquer l'aventure, ou de choisir de se fragiliser en mettant la tête hors de leurs paradigmes, de leurs mythes et de leurs rites.

Changer, c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de l'expérience et accepter d'interroger les certitudes. La mobilité des idées, des structures et des comportements est alors la condition pour y entrer. Enfin, le changement est simultanément un processus mobilisateur, qui ouvre des directions à prendre, qui nécessitent des programmes et des ressources pour y parvenir, faute de quoi le changement ne serait qu'illusion et déception pour les institutions et les hommes.

Changer, c'est éventuellement intégrer le fait de la crise comme générateur de mouvement social et humain... le changement suppose conscience de la nécessité de changer, et le sentiment de pouvoir y parvenir. Trois types de résistances sont facilement repérables :

1. poser le changement comme mythique et impossible à atteindre, induisant simultanément utopie et désespérance ;
2. énoncer que rien ne peut changer car cela a toujours été ainsi, développant une position dépressive et défensive qui aboutit à diaboliser le changement ;
3. imaginer que le changement viendra de l'autre, des autres et que nous ne serions pas concernés.

Avant d'engager un quelconque processus de changement dans une organisation, quatre conditions doivent être réunies :

1. la nécessité du changement doit être clairement perçue par l'ensemble des acteurs ;
2. les moyens indispensables pour mener à bien le changement doivent être assurés ;
3. la sécurité : les perspectives doivent reposer sur des données fiables ;
4. la mobilisation : au delà de ses aspects techniques et financiers, le projet doit pouvoir mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs. Le collectif, convaincu des objectifs à réaliser, va tout mettre en œuvre pour les atteindre. Ce qui se joue ici est également de l'ordre du désir.

Trois contextes au changement :

1. le changement qui s'impose (contrainte, impératif, crise),
2. le changement qui est lié à des opportunités internes ou externes,
3. le changement voulu (anticipation, projet, stratégie, prévention).

4. Le changement comme progrès

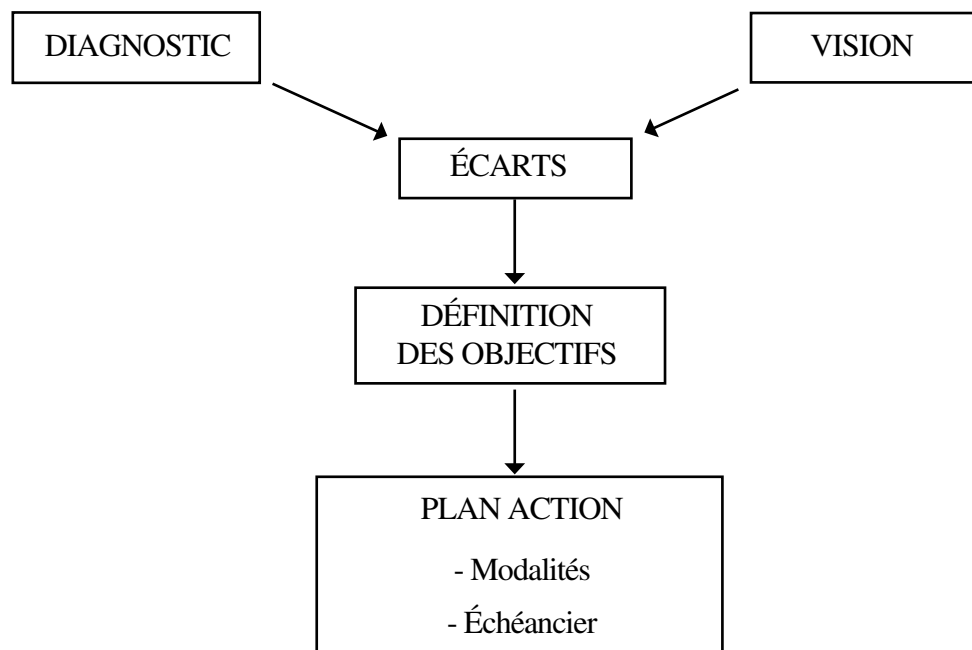
Le changement n'est pas un luxe que peuvent s'offrir les nantis, mais il est souvent une nécessité vitale pour l'institution afin d'échapper au déterminisme, inventer de nouveaux paradigmes, ou s'adapter à des contraintes externes. Il est associé au progrès et à la compétence d'une institution, à l'évolution des services et de leur faisabilité. Parfois humble dans ses perspectives, il ne vise pas la révolution mais des améliorations mineures, cherche de petits effets ponctuels ou durables modifiant ainsi peu à peu mentalités, habitudes et repères individuels et collectifs.

L'organisation et le changement sont ainsi appelés à cohabiter car ils se nourrissent l'un de l'autre. Ils sont les ingrédients majeurs du dynamisme de toute entreprise ou institution. L'organisation est à la fois culture et structure, elle vient rendre tangible et visible le point d'impact du changement, et sa traduction dans la réalité sociale et humaine.

II - ÉTAPES ET HYPOTHÈSES DE RÉALISATION

Un processus de changement passe par plusieurs étapes, qui peuvent être caractérisées comme suit :

LES ÉTAPES DU CHANGEMENT



Le plan d'action ne pourra être suivi efficacement que si le diagnostic est bien posé et surtout si les objectifs du changement, et donc les conséquences du processus d'action, ont bien été étudiées.

Des écarts sont toujours constatés entre l'analyse de la réalité d'une situation et les intentions du projet. La gestion des écarts se traduit par l'adaptation de la vision projective aux données du réel. À ce stade, une définition du changement et des objectifs pourra avoir lieu. Le plan d'action découlera alors du choix des moyens.

III - LES DÉFIS DU CHANGEMENT

Une analyse stratégique des organisations mise au point par Michel Crozier et son équipe fait une grande part à l'analyse du processus de changement en organisation. Elle commence par le simple constat que le changement provoque toujours des résistances légitimes et inévitables. Il s'agit du passage du dur et du sûr au souple et à l'incertain.

Les résistances ne sont pas simplement la manifestation de la routine et de la passivité des exécutants, comme on a trop tendance à le croire. Elles sont dues au fait que l'organisation de l'entreprise (structure, hiérarchie, procédures, techniques ...) est l'expression d'un certain équilibre sous-tendu par des relations de pouvoir, dans lesquelles les individus ont trouvé, en principe, une satisfaction minimum, un compromis entre leurs objectifs personnels et ceux de l'entreprise. Changer une entreprise revient donc à casser ou modifier cet équilibre, et à redistribuer entre les partenaires les atouts et les moyens de marchandage qu'ils avaient mobilisés pour y parvenir. Ils feront tout pour se prémunir et se protéger au mieux des risques qu'une telle redistribution représente pour eux. C'est l'origine des résistances au changement. Faire participer les acteurs à l'élaboration des décisions qui les concernent permet de vaincre ces résistances : tel est le principal défi à relever pour entamer un processus de changement.

“Le changement, c'est le passage du dur et du sûr au souple et à l'incertain”

IV - LE CHANGEMENT CHEZ LES ACTEURS

Quelle que soit « l'entrée » privilégiée, tout changement passe par ses acteurs. Le changement concernant les personnes peut intervenir dans quatre domaines. On peut en effet agir sur :

1. le savoir et les connaissances,
2. les méthodes opératoires et les attitudes de travail,
3. le rôle et la compétence individuelle (culture),
4. les valeurs des individus ou les normes des groupes.

Les changements relatifs aux rôles et aux valeurs qui sont les stades ultimes pour constituer une équipe, sont alors loin d'être réalisés.

Il est déontologiquement impossible de chercher à intervenir sur le système de valeurs d'une personne. À l'action portant sur les individus on préférera donc celle portant sur le groupe auquel ils appartiennent. D'une manière générale, plus le changement concerne des phénomènes psychologiques profondément enracinés, plus il conviendra d'agir sur le groupe et non sur les individus. En d'autres termes, certains types de changement concernent davantage le facteur, « savoir » et donc plus directement les individus ; d'autres portent de façon prépondérante sur le facteur « valeur », et donc sur le groupe.

L'impact du changement sur les individus varie selon la *dominante d'entrée* dans celui-ci :

- le changement centré sur la structure touche essentiellement les méthodes de travail, les modes de relations formelles entre les personnes, les fonctions et généralement peu les systèmes de valeurs ou de connaissances ;

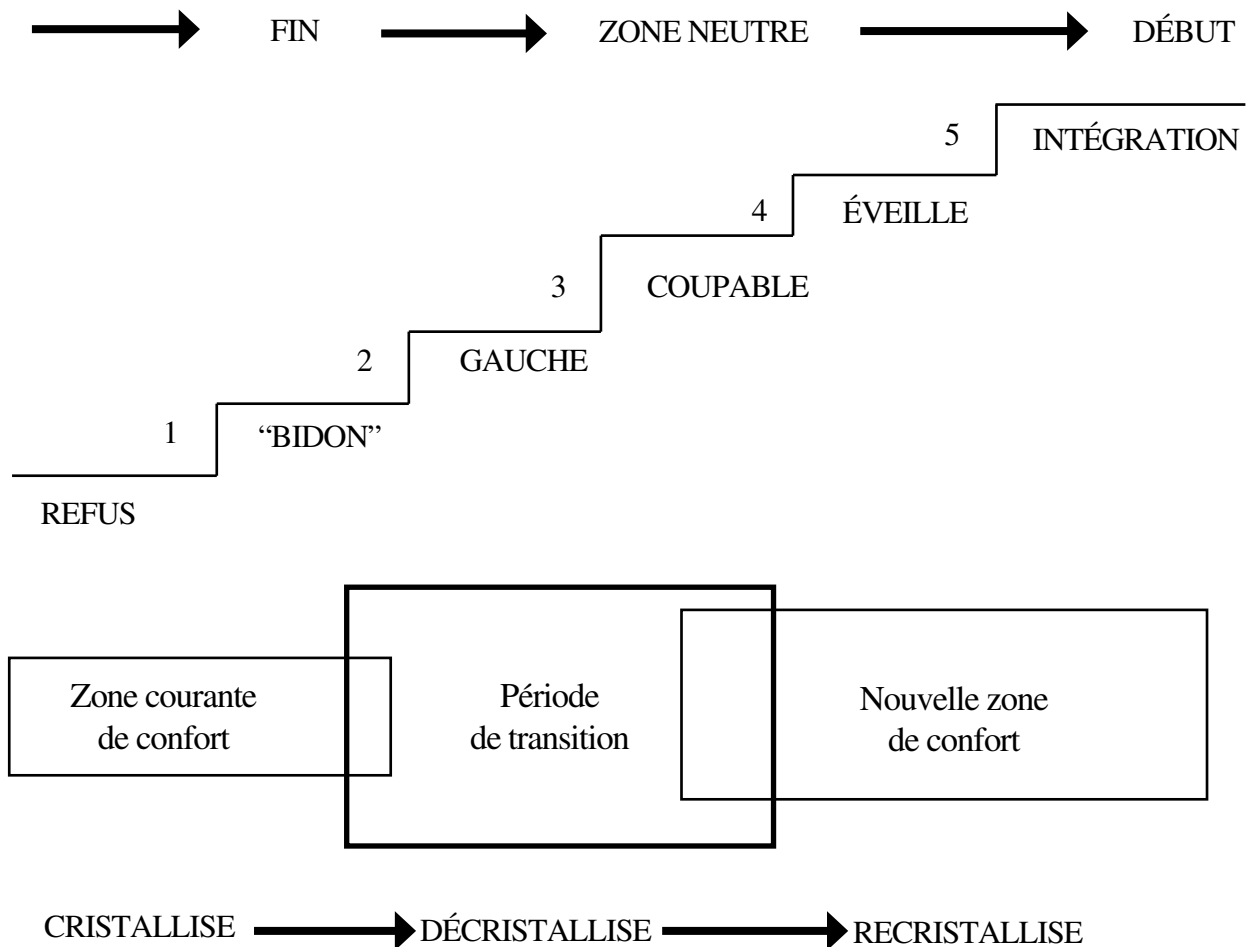
- le changement centré sur la *technologie* modifiera surtout le savoir et le savoir-faire (formation à l'utilisation des nouveaux outils, nouvelles procédures opératoires) ;
- le changement centré sur *les personnes* touchera surtout les rôles, les comportements, les valeurs, les conditions psychologiques du travail.

Chez les personnes ou les groupes, le changement passe par une *prise de conscience lente*, parfois douloureuse, toujours riche quand elle est resituée dans une globalité. La personne ou le groupe traverse le cycle émotionnel du changement en se déplaçant d'une « zone de confort », situation habituelle et connue, vers une zone inconnue, incertaine, dont le confort reste à aménager.

Cette résistance a pour enjeux :

- le maintien de l'emploi, voire la survie l'établissement,
- les statuts (conventions collectives...),
- la modification des équipes de travail et donc les changements relationnels,
- l'incompatibilité de l'évolution avec les besoins ou priorités personnelles, la difficulté d'admettre la remise en cause d'une compétence ou d'une fonction.

Les différentes étapes peuvent se traduire par le schéma suivant :



Description

Le stade 1 : est celui qui refuse ou peut ne pas comprendre le pourquoi d'une telle démarche.

Stade 2 : après explication, on considère les propositions comme inutiles, qui n'apportent aucune modification, aucun intérêt (« BIDON »).

Stade 3 : sensation d'être « gauche », comme lorsque je fais quelque chose mécaniquement, qui est hors de la norme courante.

Stade 4 : une impression de culpabilité que je m'impose n'étant pas sûr dans ma technicité ou de ma volonté de changer pour ne pas avoir de nouveau comportement et/ou que les autres me reprochent de ne pas être parfait.

Les stades 2, 3 et 4, « bidon » et « gauche », sont les phases les plus importantes et les plus nécessaires. Elles sont négatives car elles entraînent :

- ⇒ la recherche de bouc émissaire (Interne-externe) ;
- ⇒ l'agressivité ;
- ⇒ la passivité ;
- ⇒ la manipulation ;

Stade 5 : je commence à être conscient que la nouvelle façon peut avoir un intérêt et peut-être quelques avantages (marge de manœuvre de l'acteur). J'ai intériorisé la nouvelle façon de faire et demande encore de l'aide.

Stade 6 : je suis intégré dans le nouveau dispositif et je deviens acteur sinon moteur du processus en cours.

La zone neutre est extrêmement inconfortable, c'est celle de l'inquiétude, de l'incertitude. On perd quelque chose sans savoir par quoi ou par qui il va être remplacé.

C'est devant cette période que nous sommes le plus vulnérable et tentons de faire marche arrière vers une situation que nous connaissons.

CONCLUSION

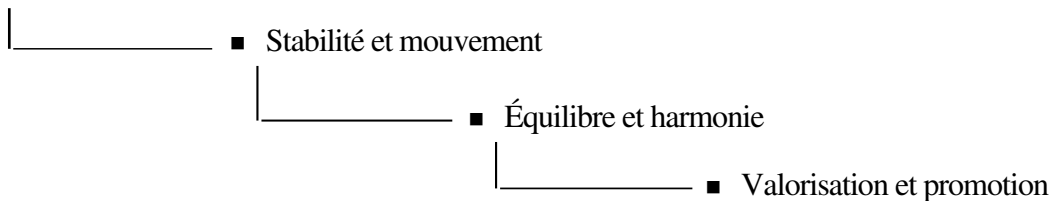
Penser le changement comme projet institutionnel

Le changement est un phénomène complexe qui met en jeu les relations d'un ou de plusieurs acteurs avec leur environnement. Parce que la porte du changement s'ouvre de l'intérieur, il ne se décrète pas mais peut être défini comme une aventure à vivre. Dans cette perspective, le changement n'est pas une finalité mais un mouvement.

Le management du changement relève :

- d'une pensée
- d'un système
- d'une stratégie
- d'une action

■ Complexité et incertitude



Promouvoir une culture du changement suppose de considérer des aspects d'ordre humain, organisationnel, technique ... Elle implique, outre une volonté forte en terme de management, de prendre en compte les représentations des acteurs à l'égard du changement.