

Un modèle psychologique pour la gestion du changement

8 observations psychologiques sur le changement, à destination des managers des établissements

La question de « l'accompagnement aux changements » n'a jamais été aussi actuelle.

Les réglementations successives s'empilent à vitesse accélérée, et imposent des délais de mise en œuvre de plus en plus rapides, forcément plus ou moins respectés -délais d'ailleurs parfois prolongés par leurs auteurs eux-mêmes. Les domaines concernés sont de plus en plus vastes, touchant des points de détails comme des dimensions majeures de la vie des établissements. Un tel contexte est généré par les difficultés financières issues du cadre de gestion de l'économie politique, mais aussi par des idéologies qui se radicalisent dans le sens de l'efficacité et de la productivité.

Les gouvernances et directions d'établissement se voient confrontés à plusieurs problématique aussi simples à décrire que potentiellement contradictoires entre elles :

- comment conserver (et pourquoi pas améliorer) la qualité des prestations professionnelles, tant dans l'accompagnement que dans les actes de soin ?
- comment favoriser (et pourquoi pas développer) la motivation, le bien-être, et le « sens au travail », à partir d'une construction collective des conditions de travail ?
- comment observer (et pourquoi pas dépasser) les impératifs de la gestion, essentiellement marqués par la réduction des moyens et l'augmentation des charges et obligations ?
- comment se mettre en conformité (et pourquoi pas innover) en matière d'obligations réglementaires dans les domaines de l'organisation du travail et du droit social ?

Sur le terrain, les personnels de direction déploient des trésors d'imagination et de « contorsions » pour faire avancer le navire parmi des écueils de plus en plus nombreux, sous le regard, pour le moins attentif, des organismes de tarification, eux-mêmes contraints de faire observer aux établissements des rigueurs qui souvent dépassent leur propre champ d'initiative.

Ce tableau complexe est naturellement daté, il s'agit d'une période tendue dans l'histoire du secteur, qui en a vu d'autres et en verra d'autres. Le secteur complet est en changement de paradigmes, sur la base d'une mutation sociétale profonde. Comme toujours, le propre d'un vrai changement, celui qui ne se contente pas d'aménagements marginaux d'un système stable mais questionne à la source les fondements mêmes du système, c'est qu'on ne voit pas ce qu'il y a au bout du tournant : sinon ce ne serait plus un tournant mais un simple virage !

Il ne serait pas juste cependant de limiter notre vision du changement dans les institutions à des seules causes exogènes. Ainsi que j'ai déjà eu l'occasion de l'écrire, toute organisation doit être appréhendée comme un organisme, c'est-à-dire une structure productive vivante, composée de :

- chair : les personnes qui y travaillent et celles qui en bénéficient,
- sang : la communication circulante,
- nerfs : l'information,
- organes : les institutions internes.

On pourrait poursuivre avec bonheur la comparaison anthropomorphique (où/qui/quoi en constituerait le cerveau, le sexe, l'esprit, le cœur etc...), mais ce à quoi nous nous attacherons ici, c'est à souligner que comme tout organisme vivant, l'organisation ne vit que par ce qu'elle bouge.

En biologie comme en psychosociologie, la vie c'est le mouvement. Le changement n'est pas une difficulté qui vient ponctuellement empêcher le bon déroulement des choses, au contraire le changement est la condition impérative pour que l'organisation soit vivante. Rien n'est plus néfaste à l'institution que l'entropie, de même que pour l'organisme vivant rien n'est plus nocif que l'immobilisme. Je me réjouis si je suis différent de ce que j'étais il y a trois ou quatre ans, parce que cela signifie que la vie est passée par là, qu'elle a apporté avec les changements la preuve que de nouvelles réalisations sont possibles et que rien n'est déterminé, qui ne puisse être soumis à un projet. Ne serait-ce qu'un projet d'espérance de changement. Du reste, n'est-ce pas là notre vocation à tous dans le secteur ? porter l'espoir que les choses peuvent changer, que les situations sociales peuvent s'améliorer, que les personnes dont nous nous occupons dans nos établissements pour enfants, adultes, ou personnes âgées, peuvent à toute phase de leur vie être porteur d'un projet ? la notion de projet n'emporte-t-elle pas la signification d'un devenir meilleur ? qu'il soit mystique ou pas, de toutes façons le changement projeté n'est jamais exactement celui auquel on aboutit, en tout cas il est porteur d'une différence d'état qui suppose une dynamique, dont le principe est vital. De la même manière, au sein de toute organisation, la poussée du principe de vie entraîne un besoin de changement que l'on doit considérer comme inéluctable, inhérent à l'existence même de la structure.

L'apparition du changement au sein de l'organisme ne répond pas forcément à des causes raisonnées, à des justifications objectives. En bon constructiviste, lecteur (et même traducteur) de Karl Weick, et aussi de Jean-Louis Lemoigne, je constate souvent que la rationalisation du changement intervient souvent après que le phénomène dynamique se soit déclenché. Dans un système vivant, des demandes -ou des exigences- de changement apparaissent dans des systèmes qui donnaient jusque-là toutes les apparences d'un bon fonctionnement équilibré. Il en va de même des résistances aux changements, qui apparaissent même lorsque le changement projeté ne comporte que des avantages objectifs pour le système ! De même que la pulsion du changement est imprévue pour le système, sa localisation d'apparition, son degré d'intensité, l'importance de sa propagation, ne sont pas des données raisonnables, car elles sont de l'ordre de la pulsion.

A ce stade de la réflexion, il convient d'apporter les nuances amenées par le principe de raison. Tout changement n'est pas positif en soi, tout changement n'est pas forcément salubre. La pulsion qui génère le changement n'est pas toujours pulsion de vie : le développement des cellules cancéreuses, la propagation d'une rumeur calomnieuse, ne sont pas des bonnes nouvelles –même si la vraie question est celle du terreau qui les nourrit, et que la dynamique biologique ou sociologique qui les sous-tend n'est pas dans son principe technique bonne ou mauvaise en soi –comme du reste on peut trouver du sens à tout-..

De même qu'en ce qui concerne la nature du changement, le temps et le lieu de son apparition et de sa gestion ne sont pas neutres : il y a des moments et des espaces plus ou moins favorables pour le changement. Comme parfois il est urgent de ne pas se presser, il faut parfois savoir attendre, voire cultiver un projet de stabilité, avant de se lancer dans une évolution dont les conséquences pourraient être dévastatrices.

Mais face aux changements de tous ordres, là où l'analyse rationnelle est la plus utile et produit toute son efficacité, c'est dans la compréhension qu'elle nous fournit sur le phénomène, et dans les clés qu'elle nous apporte pour le gérer au mieux. S'il est impossible et même néfaste d'empêcher un changement, il est possible et même bénéfique de le comprendre et de le canaliser.

Pour le directeur d'établissement, pour l'équipe d'encadrement, devenus au fil du temps qui

s'accélère ces dernières années des « gestionnaires de changements » permanents, il peut être utile de garder à l'esprit quelques principes généraux, quelques « universaux » que l'on rencontre toujours dans ces situations que souvent on ne sait pas trop par quel bout prendre.

Les 8 considérations présentées ici, d'ordre psychosociologique ou d'ordre clinique, sont le fruit d'observations de terrain menées dans mon activité de consultant au sein des organisations et des institutions médico-sociales depuis un certain nombre d'années. Elles n'ont pas la prétention de l'exhaustivité, et constituent une modeste contribution à la réflexion méthodologique sur le thème du changement. Nous suggérons ici qu'il existerait une forme de « modèle », susceptible d'être applicable à toutes les situations considérées : ainsi nous parlerons « du » changement en général et non « des » changement(s), sans méconnaître bien sûr que chaque phénomène ou situation de changement est spécifique, lié à des personnes et à des circonstances à chaque fois particulières, et vécu comme unique par les sujets qui y sont confrontés.

1. Lors de tout changement, des singularités apparaissent et demandent à être considérées

Le changement s'apparente, dans le psychisme comme dans l'organisation, à l'image d'une fracture dans le système constitué. Fracture, fissure, effondrement, les évocations varient selon les intensités, les natures, les étendues, et les degrés de préparation interne du changement, mais toutes se rattachent au fait que le système considéré ne peut plus fonctionner comme il le faisait avant. Le changement se manifeste ou s'exprime d'abord en réaction à un vécu d'incapacité de l'existant à maintenir les choses en l'état, à faire face à de nouvelles exigences venues de l'interne ou de l'externe. On change parce que ce n'est plus possible de faire comme avant, parce que « ça fait trop longtemps que ça dure comme ça », parce qu'« il est temps de passer à autre chose », parce que « si on veut avancer il faut faire autrement », « parce qu'« on est obligé de changer notre façon de faire » etc...

Or, la remise en question du système, portant essentiellement sur les effets de son fonctionnement, considérés comme inadéquats, atteint aussi directement ce qu'il servait à assurer et maintenir. La définition d'un fonctionnement organisationnel, ou organique, c'est la maintenance de fonctions de liaisons. Ces liaisons sont organisées dans le système de façon à permettre une régulation des expressions et des rapports de force par des codes, des lois, des dispositifs, et des habitudes. Le premier point de notre observation considère que lors d'un changement, et quelle qu'en soit la cause externe ou interne, la remise en cause des « encodages » générés par le système entraîne l'émergence libre d'expressions singulières jusque-là canalisées dans le fonctionnement collectif. On voit apparaître alors des exigences nouvelles, parfois largement insoupçonnées jusque-là, véhiculées par des personnes ou portant sur des contenus jusque-là considérés comme stables et satisfaisants pour tous.

Si l'on peut dépasser la question de la forme que prennent ces revendications une fois levé le cadre sécurisant mais contraignant du système, si l'on peut passer au-delà des manifestations dont la rationalité se cherche encore, on peut considérer qu'il ne s'agit pas forcément d'un phénomène négatif. On peut même y voir l'émergence d'une créativité potentielle nouvelle, progressivement développée à l'abri des regards sous la protection des régulations antérieures. Sa première expression est forcément agitée, désordonnée, puisque le premier mouvement du changement est

justement la remise en question de l'ordre.

Ce qu'on peut observer, c'est que dans la mesure où des dynamiques internes nouvelles sont libérées, elles s'expriment d'abord essentiellement sous des formes individualisées. Ces expressions peuvent parfois prendre l'apparence de revendications sauvagement personnalisées. Des sujets plutôt obscurs, mais dont l'exigence interne s'est développée jusqu'au point d'émergence, vont faire brusquement valoir des aspects singuliers, jusque-là absents de toute considération -ou faisant l'objet d'une considération jugée insuffisante.

Regardez comment a émergé et s'est développée la question de la pénibilité : notion totalement inconnue il y a dix ans, et en passe de devenir par la loi et l'accoutumance intellectuelle un concept courant et intégré dans nos systèmes. Question certes collective, mais étroite et singulière dans son contenu, ayant forcé le dispositif social à changer pour l'accepter.

Le parallèle en établissement se trouve dans la revendication, lors d'un changement, de prendre en compte dans le processus à venir d'émergence d'un sens nouveau (la construction fait toujours suite à la destruction) des données « nouvelles », fortement individualisées, appuyées ou justifiées par des arguments d'apparence rationnelle tels que les âges, les disparités sociales, les expériences de vie, les ressources...

La spécificité singulière des exigences marque toujours les phénomènes de changement, même conditionnés par les mêmes obligations ou cadrées par les mêmes définitions techniques. Elles sont définies à chaque fois de façon particulière aux rapports entre la culture de l'établissement, le moment de son histoire, les pressions de l'environnement, et les poussées des sujets. Ainsi, aucun changement n'est comparable d'une structure à l'autre, si ce n'est à observer qu'ils répondent tous à des dynamiques psychosociales semblables d'exigences marquées par la singularité et la personnalisation des exigences.

2. Le système évolue aux endroits de sa souffrance

Le mouvement du changement s'inaugure toujours par une souffrance, et se manifeste d'une certaine façon toujours par une série de souffrances, -dès lors qu'on définit la « souffrance systémique du changement » par les tensions dues aux abandons des positions antérieures. On peut aussi parler de « dépense énergétique », mécanique ou cybernétique, générée par la mise en mouvement à partir de l'inertie. Cette souffrance, sous des formes diverses, est une constante dans tout changement, qu'il soit voulu ou exigé, subi ou décidé, et quelles qu'en soient les avantages ou les inconvénients manifestes. Elle fait suite aux mouvements internes continus biologiques comme sociologiques qui signent tout le domaine du vivant.

Dans tout système complexe, une tension caractérisée par un symptôme est en relation, de manière visible ou sous-terrain, avec l'ensemble du système et de ses composantes. Qu'une souffrance localisée apparaisse en première analyse comme la cause du processus de changement apparaît au contraire à nos yeux comme l'aboutissement d'un processus dynamique interne systémique. Exactement comme l'apparition d'une pathologie ne fait qu'exprimer, à un niveau de l'organisme, un déséquilibre vécu par le système global.

En établissement, le rapport symptomatique au changement s'inscrit toujours au sein d'un champ de forces plus ou moins instable, à des avancées ou à des blocages dans les dynamiques internes

interpersonnelles et fonctionnelles du système, à des satisfactions ou à des frustrations dans les exigences rationnelles ou irrationnelles.

C'est pourquoi, lors de la mise en œuvre d'un changement, qu'il soit introduit par une cause extérieure, une décision managériale par exemple, ou qu'il s'exprime comme une exigence intérieure, une revendication par exemple, la réalisation ne s'effectuera jamais selon une dynamique homogène, les logiques prévisionnelles seront rarement respectées. Certains secteurs ou aspects entreront plus ou moins rapidement dans le mouvement, des pans du système resteront de marbre tandis que d'autres évolueront plus vite.

Si nous nous intéressons aux éléments du système qui sont les plus enclins à avancer les premiers, vers ou dans le changement, on observe que ce sont toujours les constructions les plus fragilisées qui cèdent d'abord leurs positions antérieures, causant ainsi la souffrance dont nous parlions plus haut. Entre parenthèses, ce sont aussi celles qui offrent le moins de résistances au changement, soit parce qu'elles ont trop besoin de changer, soit parce qu'elles n'ont plus les ressources pour résister.

Où se manifeste cette fragilisation ? bien souvent aux points de jonction ou de relation entre des sous-systèmes, là où le fonctionnement repose sur une bonne coordination : par exemple lors des transmissions d'information, écrites ou orales, ou bien lors des transferts de résidents d'un groupe à l'autre..

Bien souvent aussi, la fragilité s'exprime aux endroits mêmes censés éviter les fluctuations du système, aux lieux institués pour effectuer les régulations, répartir les forces, faire jouer les arbitrages, faire respecter les principes fondateurs. C'est d'ailleurs un mouvement semblable qui frappe aujourd'hui nos systèmes sociaux : les organes censés réguler l'économie, la politique, les rapports sociaux, sont les premiers à s'effondrer, à se déclarer impuissants, ou à s'avérer incapables de contenir les forces de dé-liaison et de désordre. Lors d'une révolution, les premières cibles et les premiers conflits visent les instances censées assurer la régulation de la société : le poste de police, l'aéroport, le palais de justice, le parlement, la télévision..

Des données diverses et relatives, influences historiques et culturelles, facteurs de personne, conjonctions de circonstances, viennent évidemment accentuer ou orienter les mouvements du système. Cependant si ces circonstances relatives paraissent déterminantes, c'est bien souvent parce qu'elles ont rencontré des terrains déjà défailants, qui n'attendaient qu'un prétexte pour exprimer leur impuissance ou leur épuisement.

Enfin, il ne faut pas omettre de signaler que le changement opère aussi avec bonheur au sein des zones transitionnelles, si bien décrites par Michel Crozier. Ces espaces de transition forgent le lit tout autant des incertitudes et des malaises existentiels que des questionnements fondamentaux et des sources de créativité potentielles. Là où par exemple les rôles sont mal définis et répartis, se trouvent tous les risques, mais aussi tous les enjeux.

3. Le changement ne se décrète pas, il se partage.

La mise en œuvre *réelle* du changement nécessite le plein accord, et nous ne saurions pas mieux que Michel Crozier exprimer la nécessité du partage du mouvement. Notons qu'à l'échelle individuelle, la formule marche aussi : pour qu'un changement soit réellement effectif en soi, il est nécessaire que toutes les énergies en soi travaillent au même mouvement. On ne peut arrêter une addiction que si toutes les forces sont mobilisées dans ce sens, que si tout notre être adhère et souhaite le changement. De manière générale, tout ce qui prétend imposer un changement sous la simple règle

de la contrainte est voué tôt ou tard à l'échec, même si parfois les apparences peuvent être trompeuses, même si parfois le délai de vérité peut être long.

Partager le changement, cela suppose admettre que sa définition puisse être négociée jusqu'à obtenir l'accord minimum de tous –ou du moins du plus grand nombre possible. En établissement par exemple, comme pour toute collectivité, il peut arriver qu'un principe de changement soit inéluctable, du fait de conditions internes particulières ou sous la pression de l'environnement. Mais si le dirigeant souhaite que le changement envisagé soit réussi (en profondeur) ou durable (dans le temps), il faut qu'il laisse à chacun le soin d'en intégrer toutes les dimensions d'obligation et de ressources potentielles, et de s'engager comme partie prenante dans la définition des modalités de sa mise en œuvre.

Pas plus que l'obéissance, la seule participation au changement ne suffit pas à ce qu'il soit approprié. Une négociation complexe doit s'instaurer, dans la relation, autant que possible dans le dialogue, entre les parties concernées, de telle sorte que chacun ait le sentiment qu'une partie au moins du changement lui appartient, qu'il l'a défini, qu'il le maîtrise suffisamment, et que donc il est justifié de s'y impliquer. C'est bien souvent autour de cette frontière entre principe de décision et modalités d'application que les tensions entre les protagonistes se focalisent, et que les jeux du changement se font et se défont.

On peut poser aussi un principe de temporalité dans l'appropriation du changement : plus le partage du changement se fera en amont, et plus celui-ci aura des chances d'aboutir de manière satisfaisante ; a contrario, plus le partage du changement sera tardif, et plus celui-ci aura du mal à se réaliser. Réfléchir à l'introduction d'un changement, c'est d'abord réfléchir à l'association des forces en présence, et donc à la stratégie d'information à instaurer en vue des buts poursuivis.

Bien évidemment, dire que le changement doit être partagé est marqué d'une position idéologique selon laquelle il vaut mieux être démocratique qu'autoritaire. Pour nous, de façon très pragmatique, ce qui compte c'est la réussite du changement, et si l'on veut vraiment qu'il soit réussi, il faut que chacun soit impliqué dans sa définition.

De façon réaliste, il est difficile sur le terrain d'impliquer tout le monde, de faire partager à chacun une réflexion sur le changement et sur la recherche des meilleures conditions de mise en œuvre. Alors nous préconisons de chercher le partage avec le plus grand nombre possible d'interlocuteurs, en misant sur leur pouvoir d'entraînement et de persuasion auprès des autres, et au minimum sur leur capacité à neutraliser les effets de nuisance qui pourraient s'opérer. Effet de nombre, mais aussi effet de démultiplication : les personnes dotées d'une autorité naturelle, et pas nécessairement celles disposant d'un pouvoir statutaire délégué, seront déterminantes dans la diffusion des attitudes, positives ou négatives, à l'égard du changement, et ce seront-elles qu'il faudra chercher à associer en premier au changement.

4. Des résistances sont automatiquement liées à tout changement.

La notion de « résistance » est intimement, ontologiquement, liée à celle de changement. Il ne peut y avoir de vrai changement sans résistances, mais d'autre part il ne peut y avoir non plus de changement s'il y a trop de résistances. S'il n'y a pas de résistance au changement, c'est que celui-ci intervient sur un terrain déjà marqué par le renoncement, et par conséquent incapable d'intégrer de nouvelles dynamiques et d'adopter de nouveaux ordres de sens. Inversement, s'il y a trop de résistances au changement, c'est que le système est trop défensif pour s'interroger sur lui-même et

risquer le renouvellement. Ce sera donc entre le manque et l'excès que les résistances au changement joueront leur rôle constructif, y compris si ce rôle prend une apparence d'opposition ou entraîne des degrés divers de pénibilité.

Considérons la résistance au changement comme la première réponse du système face à une interpellation, interne ou externe, de nature à mettre en questionnement, sinon en danger, l'homéostasie du système. Si le système est sain, celui-ci va dans un premier temps se défendre contre ce qu'il va immanquablement considérer comme une agression. Pourquoi le système considère-t-il le changement a priori comme une agression ? par ce que tout changement, quel que soit sa nature, sa forme ou ses conséquences, crée un principe d'incertitude. L'incertitude créant un risque, et le risque générant un potentiel danger, il est normal et sain que le système élève aussitôt des défenses pour conserver son équilibre. Ce principe physique vaut en toutes circonstances, et sans considération à l'égard du contenu du changement projeté. Il s'agit pour le décideur ou le promoteur du changement d'être conscient du fait que l'apparition de résistance au changement est inéluctable, quelle que soit sa façon de gérer les choses. L'enjeu en la matière sera de gérer la résistance de la même façon qu'il gèrera le changement, en respectant les différents points d'attention signalés ici, et sans préjuger aucunement de l'issue de la résistance.

Dans cette gestion des résistances, nous pensons qu'il est pertinent de distinguer entre deux formes de résistances, qui appelleront deux attitudes managériales différentes.

Une première catégorie de résistances, dites « saines », seront à analyser comme les verrous mécaniques qui permettent à tout système de fonctionner. Ces modalités de réserve ou de distance vis-à-vis de facteurs de déstabilisation, sont mises en place pour permettre au système et à ses différentes composantes de se protéger des agressions internes ou externes, bref d'assurer sa survie, sa stabilité et sa pérennité. Elles se moduleront et s'effaceront progressivement par une conduite appropriée du changement dans le temps, la réassurance et la rationalisation trouvant leur place, la négociation et l'appropriation jouant leur rôle.

Une seconde catégorie de résistances, dites « malsaines », auront pour seul objectif d'assurer la permanence d'avantages acquis par quelques-uns sur le système sans contreparties fonctionnelles. Ces positions génèrent de l'affaiblissement dans les dynamiques internes, à l'image de parasites accrochés à un organisme vivant, et se développant à ses dépens. Aucune forme de management rationnel, de dialogue, de négociation, ne peut satisfaire ces formes de résistances, dont le seul enjeu est l'existence ou la disparition. Dans ces derniers cas, les seules attitudes managériales efficaces sont l'achat ou le combat : il s'agira soit de proposer à ces résistances des compensations suffisantes, de quelque nature qu'elles soient, pour leur faire céder leurs positions, soit de le combattre frontalement en leur opposant une force de contrainte telle qu'elles ne pourront pas s'opposer au changement. En prenant soin d'informer l'environnement de façon répétée, qu'il n'y a pas de lien entre la préservation des intérêts de quelques-uns et l'avancée vers celle des intérêts de tous. Le management aura à veiller étroitement à la disparition totale et durable des résistances malsaines, sous peine de résurgence et de freins sporadiques et larvés au changement.

5. L'organisation et la communication sont toujours au rendez-vous

C'est le fruit de l'observation : dans la mise en œuvre de tout changement, seront toujours en question des « invariants » systémiques, qu'il faut s'attendre à voir émerger de manière quasi-systématique à un moment du processus.

Ces invariants constituent des fondements structuraux des organisations, créant une forme d'architecture ou de squelette constitutif du modèle, et par conséquent il n'est pas étonnant qu'ils figurent au premier rang des aspects du système mis en question par le changement.

Parmi ces invariants fondamentaux, deux piliers organisationnels apparaissent fréquemment, sur les terrains de la résistance comme de la revendication : ceux liés de près ou de loin à « la communication » et à « l'organisation ». Tous les consultants rompus aux audits et aux diagnostics structurels connaissent ces grands standards de l'analyse organisationnelle, et peu de rapports d'étude ne comportent pas ces têtes de chapitres dans leurs conclusions.

Dans l'ensemble, les questions liées à la communication vont regrouper, entre autres, des remarques ou des exigences liées aux différentes formes d'expression et de relation dans le travail. Elles incluront généralement trois dimensions sous le même vocable : les formes diverses des rapports interpersonnels (ambiances relationnelles, affectivité ou agressivité au travail..) , les formes diverses de manifestation de l'autorité et du pouvoir (possibilité ou impossibilité de dialoguer avec le chef, de s'entendre..) , et les jeux opérés autour de la circulation de l'information (qualité ou dysqualité de l'information, circuits...).

Les questions liées à l'organisation vont souvent concerner, entre autres, quatre dimensions récurrentes : la distribution des rôles et des fonctions dans l'organigramme (qui fait quoi, la place de chacun...), les différents aspects du fonctionnement organisationnel de la structure (horaires, règlement...), les objectifs fixés aux tâches (résultats attendus, modes d'évaluation...), et le sens du travail (finalités, motifs de satisfaction...).

S'il est très habituel de rencontrer ces deux thématiques dans tout processus de changement, c'est certes parce qu'ils sont des constituants structurels de toutes les organisations, et que le moindre mouvement interne du système déclenche des conséquences en réaction à ces deux niveaux.

On peut en d'autres termes, proches de ceux employés par René Kaës pour décrire le psychisme, décrire la communication et l'organisation comme des « étayages du système » (voire peut-être comme des archétypes).

En ce sens, ils se relient à des processus de construction collective qui dépassent l'individu au profit de la communauté sociale concernée (établissement, service etc..). Dès lors, les remarques ou revendications exprimées à ces deux niveaux, si elles véhiculent des objets bien souvent pertinents et légitimes, sont toujours aussi reliées à la question de l'irrationnel et du fantasme. Fantasme ici d'une communication et d'une organisation qui seraient idéales et répondraient parfaitement aux besoins relationnels et fonctionnels de chacun. Ou selon les modalités de l'expression, fantasmes de l'idéal du moi projeté sur les structures.

Quand on est gestionnaire ou responsable du changement, on ne traite pas l'irrationnel par l'irrationnel ; mais si l'on n'en tient pas compte et qu'on ne l'intègre pas dans sa stratégie, on peut être pris en défaut. Il conviendra donc de traiter sérieusement tous aspects de la communication et de l'organisation qui se feront jour au cours du processus, *bien plus sérieusement que l'analyse rationnelle ne nous amènerait à les considérer*, en sachant communiquer sur l'intérêt qu'on y porte, et en y répondant par des mesures dont l'aspect symbolique ne devra jamais être négligé.

6. Il faut adapter sa gestion du changement aux différentes intensités manifestes

Face au changement, il faut admettre que le management lui-même doive changer, et s'adapter autant que possible aux circonstances. Sur le principe, affronter le changement sans admettre que son management doit se montrer souple, c'est refuser le changement. La sanction est immédiate : levée des tensions, renforcement de la mise en conflit, risque de cristallisation des positions réciproques et d'enrayement de la dynamique de changement.

La démarche d'adaptation du management au changement requiert une première phase indispensable de diagnostic technique. Il s'agit de se demander de façon raisonnée quel est le type de mouvement auquel on est confronté, de quelle nature est le changement, à quel niveau du déploiement du changement nous en sommes. Faire un premier travail d'analyste en quelque sorte, afin de ne pas se tromper ensuite sur les méthodes que l'on va déployer.

Ceci suppose un recul permanent sur les situations, la culture d'une attitude plus scientifique que réactive, afin d'examiner froidement les ressorts du mouvement, et d'effectuer (dans sa tête) un véritable travail de modélisation, de mise à distance et d'examen des caractéristiques du mouvement. La toute-première règle est de ne pas plonger (ou pas trop tôt) dans le fond du sujet, que ce soit dans les contenus avancés ou dans le rythme qui semble s'imposer : c'est-à-dire en ne cédant ni à la pression émotionnelle de décisions que l'environnement demanderait à prendre rapidement, ni aux thématiques apparentes du sujet du changement qui peuvent souvent en cacher d'autres plus obscures ou peu dévoilées. Bien souvent, ce qui se passe dans la réalité manifeste, traduit en termes émotionnels ou rationnels, n'est pas directement lié avec les plus importants phénomènes sous-jacents et les dynamiques réelles du groupe concerné. Or le management doit agir aux sources du phénomène de changement et non à la surface, pour éviter les fausses bonnes solutions ou les mauvais aménagements qui génèrent très vite à terme de nouvelles dynamiques de pression.

La nécessité d'un bon diagnostic concerne l'évaluation exacte de la nature du mouvement auquel on doit se confronter, soit en gestionnaire, soit en responsable. Et bien souvent le temps du changement est un facteur clé pour le dévoilement de sa véritable nature et de son degré de profondeur. On en tient pour exemple la profonde confusion qui règne dans l'approche économique et politique des profonds changements en cours dans notre société. De façon aveugle ou au contraire très calculée, on continue à parler de la « crise » socio-économique que nous sommes censés traverser, alors qu'il serait plus exact de considérer qu'en réalité c'est une « mutation » que nous vivons. Il n'y a pas ici qu'une différence sémantique, les termes ont du sens, ils véhiculent des représentations et entraînent des comportements. En effet, une crise est structurée comme un symptôme, une expression de tension à l'intérieur d'un système, tandis qu'une mutation est relative à l'évolution même du système. En ne voulant pas considérer que c'est l'ensemble de notre système social, avec ses instances de signification, ses modes de production, ses modalités de régulation... qui est touché par une profonde dynamique d'évolution, on en reste à une analyse des effets de surface, sans voir le lien qui les unissent, choisissant ainsi une position focalisée alors que la pensée devrait être complexe.

Cette position est loin d'être sans conséquence politique, mais aussi sans incidence pratique directe. Sur le plan de l'analyse et du discours, traiter un changement comme une crise, c'est prendre le parti de considérer qu'on s'affronte à un moment fort mais seulement à un moment, dans un processus inévitablement appelé à se calmer. La crise suppose que va s'opérer à plus ou moins long terme mais

inéluclablement une forme de descente d'énergie, un apaisement à venir après un « pic » d'intensité maximum atteint. Et quelque temps après, la crise doit amorcer un retour au système précédent, un aussi près que possible de la situation antérieure. Après la crise, le chômage va baisser, et si le plein emploi reste quand même toujours au rang du mythe disparu, on pense toujours les choses en termes de retour à un état d'avant crise, sauvegardant un maximum d'attributs et de caractéristiques de « modes de vie non négociables ».

A l'inverse, si l'on considérait que la crise est maintenant trop établie, étendue, durable, pour continuer à être vue comme une crise, on accepterait l'idée que les structures des systèmes sont elles-mêmes en cause, que le changement n'est pas à prendre comme un moment dans l'histoire, mais comme une nouvelle histoire en train de se créer.

L'impact sur le management des situations de changements est clair, selon que l'on identifie le phénomène comme une crise, ou que l'on analyse le changement comme une mutation profonde. Lors de phénomènes critiques, on adoptera des mesures d'accompagnement des situations les plus douloureuses, mettant en place des instances à vocation de réparation, on se montrera compréhensif sur les aménagements possibles, et l'on cherchera à résoudre la crise par la négociation. Le court terme, et l'objectif spécifique, l'emportent sur le durable et le systémique. La fin de la crise est alors marquée par la notion de « satisfaction relative » dans laquelle chacun a obtenu moins que ce qu'il espérait mais suffisamment pour revenir dans les rangs et reprendre le rythme antérieur.

Si, par contre, on analyse que la dynamique en cours est plus profonde qu'une crise, et qu'elle est caractéristique d'« une révolution plus qu'une révolte », alors on est en présence d'une mutation du système entier. Une mutation n'est un phénomène continu et logique qu'au regard de l'histoire. A l'échelle relative du temps présent, elle peut prendre la forme d'une série de crises, ponctuelles mais récurrentes et impossibles à solder, ou encore celle d'une symptomatologie multiple, de l'anomie à l'anémie, caractéristiques à long terme seulement d'un effondrement du système sur lui-même. C'est selon cette seconde configuration qu'il faut analyser les institutions dans lesquelles les problèmes sont constants, passant d'une expression à une autre, d'un sujet ou d'une personne à un autre sujet ou à une autre personne...

Dans ce dernier cas, l'appel au changement est profondément systémique, et on ne résoudra rien en changeant une personne ou en modifiant à la marge un élément du système -même si l'apparence nous inciterait à apporter des aménagements et à penser qu'ils suffiront à calmer le phénomène. Un changement systémique impose de repenser en profondeur l'ensemble de l'organisation, de sa vocation initiale à la structure de son organisation, incluant l'engagement de toutes les ressources, et l'implication tant de la gouvernance que de la dirigeance et du personnel.

7. Les phases du changement sont systématiques

Tout changement quel qu'il soit, individuel comme collectif, spécifique comme général, suit un modèle identique dans sa construction et dans son déroulement dans le temps. Et bien sûr, le bon management du changement devra suivre chacune des phases du modèle avec une attitude adaptée. A l'observation, on relève la succession de 4 phases, qui s'imposent comme inévitables dès lors qu'on veut changer quelque chose, ou dès lors qu'on gère un changement en train de s'opérer. Ces phases sont les suivantes : déconstruction, acceptation, reconstruction, stabilisation. On relèvera entre parenthèses que ces phases sont voisines de celles du deuil, telles que par exemple l'avait observé Elisabeth Kübler-Ross (chez la psychiatre suisse, 5 étapes marquent le processus de deuil : le déni, la

colère, le marchandage, la dépression, l'acceptation). Un peu comme si tout mouvement humain significatif obéissait aux mêmes lois ontologiques : d'abord on résiste et on se bat, puis on renonce à s'opposer au courant de l'inévitable ; il faut ensuite se rendre à l'évidence, pour espérer remonter et poursuivre autrement ; enfin viendra le moment de la cicatrisation et de l'établissement du nouveau ...pour une période à son tour indéterminée.

La première phase est celle de l'engagement du mouvement. Tout changement est mouvement, c'est-à-dire étymologiquement objet d'un « remuage » : ce qui remue avec le changement, c'est d'abord l'immobilité de l'état ancien. Que l'on bouge à l'intérieur de l'état ancien (crise) ou que l'on bouge l'état ancien lui-même (mutation), que l'on y soit contraint ou qu'on le choisisse, que ce soit pour du meilleur ou pour du pire, il s'agit en premier lieu de quitter une position antérieure. A ce stade, ce sont les attachements qui font valoir leurs premières résistances, les liens anciens qui vont devoir se rompre pour ouvrir la possibilité d'autre chose. Ces attachements, dont la nature est relative au type de changement, se caractérisent selon les circonstances (ancienneté, profondeur, prolongements des liens..) comme des arrachements ou de simples efforts, ils sont plus ou moins longs à céder, plus ou moins douloureux, plus ou moins significatifs. Le manager doit bien réaliser une chose : au-delà de la conviction qu'il peut déployer pour faire avancer les choses, le degré d'enthousiasme ou de difficulté à s'engager dans un changement est lié bien souvent davantage à l'estimation de l'énergie demandée pour quitter des modes habituels, qu'à l'incertitude variable ou à l'intérêt estimé d'un avenir à construire.

La deuxième phase du changement, une fois lancé le mouvement vers l'avant, est d'accepter l'inconfort relatif de la phase de déséquilibre qui suit inévitablement la rupture avec la situation ancienne. En effet, tout état stable apporte des ressources et des circulations, autant que de contraintes, qui en fondent la valeur comme les limites. Rompre avec un modèle ancien signifie mettre à distance ces contraintes mais aussi ces ressources et les flux qui les animaient. Le changement nous place à cet endroit dans un état forcément fragile, libre de nos représentations et liens anciens mais encore sans nouvelles formations de substitution. Une relative traversée du désert s'impose, qui ne sera aboutie dans son acceptation qu'après un temps difficile à estimer. Accepter cet inconfort a une raison psychosociale : celle de libérer des espaces suffisants pour qu'un processus de nouveauté puisse se mettre en place.

Ce sera l'objet de la troisième phase : celle de la construction. Une fois la rupture avec l'ancien consommée, et assumée, alors se mettent en place de nouvelles approches de la réalité, selon l'orientation que l'on donnera à sa recherche d'évolution, à son travail d'innovation. La créativité sera à la mesure des objectifs du changement et des moyens de libération que l'on aura bien voulu se donner. C'est la phase la plus apparente du changement, celle où les bâtiments sortent du sol, où l'esprit conçoit de nouvelles organisations, où les transformations se déroulent selon un plan dévoilé. Il faudra toutefois que se mette en place une quatrième phase, la pérennisation, dont la fonction consistera à stabiliser les changements déployés, à les ancrer dans l'environnement, et à en assurer la durée dans le temps. Cette phase marque la fin de la dynamique créative de reconstruction, elle signe l'arrivée de la nouveauté, qu'elle impose comme réalité. Pendant ce moment, on s'assure que les liens établis au sein du nouveau système sont opérationnels, on teste les communications, et on fonde les organes de régulation qui vont permettre la maintenance de ce qui est changé. Cette phase doit aussi être vue comme l'étape fondatrice des nouvelles résistances au changement, celles-là même qui vont s'opposer au prochain changement par la création de liens et d'attachements d'un nouvel ordre, lequel sera amené inéluctablement, parce que c'est la loi de la nature et de l'attachement, à être à leur tour remis en question et dépassés.

L'observation montre que le déroulement successif de ces 4 phases est inévitable, toujours vérifié, inhérent à la définition même du changement. Des nuances doivent cependant être apportées, non dans la structure du mouvement mais dans ses variations. Variations dans la durée de chacune de ces étapes : on peut passer très vite d'une phase à l'autre, parfois presque sans s'en rendre compte, comme rester longtemps presque immobilisé dans une de ces phases. Variations dans la forme de l'expression : une étape peut s'avérer très évidente sur un plan de l'individu ou du système (par exemple la conception, l'évolution des bâtiments) et invisible sur un autre (par exemple les valeurs, les modes de relation), selon l'objet du changement, mais aussi selon les forces en présence. Variations dans l'impact, pas seulement en fonction des enjeux manifestes du changement, mais aussi selon que soient profondément impliquées toutes les personnes en présence ou seulement en surface quelques acteurs isolés.

A chacune de ces étapes, selon chacune de ses modalités et expressions, le management doit pouvoir adapter une attitude appropriée : le soutien, la compréhension, la fermeté, l'impulsion... Chacune des phases décrites appelle un comportement spécifique : la déstabilisation initiale se manage par l'écoute empathique mais pas par la rationalisation, impossible à ce stade ; la phase d'acceptation s'accompagne par l'ouverture aux moyens du raisonnement et du réconfort du moi ; le stade de la reconstruction doit être appuyé par l'accès aux moyens techniques appropriés et canalisé dans l'énergie déployée ; la phase de pérennisation doit être gérée par une démarche de qualité organisationnelle, entre rigueur et mise en perspective constante.

C'est aussi le moment où la technique du changement cède le pas à l'approche « artistique » de la fonction, et où le management a tout intérêt à cultiver intuition et esprit d'analyse plutôt qu'obéir à des formules standardisées de gestion du changement.

Mais en tout état de cause, appréhender le modèle structurel du changement par lui-même, dans ses différentes étapes, appelant autant de mobilité d'action et de réaction, donne au manager un atout favorable pour l'adaptation réussie.

8. Tout changement interroge le psychisme

Notre fonctionnement psychosocial plonge ses racines en profondeur dans les rouages et régulations du corps social, tout autant que dans ceux du psychisme humain. La psychologie du développement nous montre bien que nous construisons notre identité par les autres, tout comme la psychologie sociale clinique nous montre que les systèmes sociaux se construisent à l'image des hommes qui les composent. Ainsi, il pourrait être légitime et signifiant d'entreprendre une sorte d'anthropomorphie du système institutionnel. Les temps du changement nous offrent des observations caractéristiques en ce sens ; en effet, les dé-liaisons opérées lors des remises en question des systèmes, systèmes psychiques individuels comme systèmes groupaux institutionnels ou sociaux, laissent apparaître ce qu'ils étaient censés maîtriser : le jeu des pulsions et des représentations inconscientes.

Dès lors, il n'est pas étonnant que des changements parfois mineurs entraînent des conséquences parfois inattendues dans leur ampleur, que des observateurs extérieurs et inavertis peuvent juger démesurées. La réalité des changements peut sembler superficielle ou secondaire en apparence, ceux-ci peuvent néanmoins être ressentis comme profondément déstabilisants pour le psychisme. C'est que les attachements affectifs inconscients sont parfois chargés de significations psychiques

dont le retentissement est bien différent et singulièrement plus fort que le changement peut exiger dans la réalité.

Si comme on l'a vu l'étymologie du mouvement est à rechercher dans le remuage, on peut ici parler de « labourage » du terrain psychique, en jeu et en œuvre chaque fois qu'il s'agit de renoncer au terrain connu de la surface des choses ou de l'habitude du terrain. Parfois la terre remuée laisse apparaître les cailloux des traumatismes anciens, les vieilles racines du passé non assimilé, ou la faune des fantasmes inconscients. La psychanalyse a également démontré la force des assimilations et des associations inconscientes : un changement à un endroit du sol peut avoir des répercussions inattendues à d'autres endroits du terrain, simplement parce que le sujet établira des liens qui lui apparaîtront signifiants ou sensibles, et que lui seul verra ou éprouvera. Les investissements d'objets paradoxaux, mis en évidence par D W Winnicott, montrent que les thématiques du changement ne justifient pas en elles-mêmes forcément les mouvements qu'elles entraînent. De même des mobilisations en faveur ou en opposition au changement trouveront leur explication de manière irrationnelle dans les contenus inconscients concernés par les labourages et associations occasionnés par la mise en mouvement.

Ce sont ces prolongements intérieurs des changements qui font qu'aucun changement n'est anodin ou ne doit être traité comme évident, naturel ou allant de soi. Des précautions sont à prendre dans tous les cas, parce que dans tous les cas de changement, ce sont nos positions psychiques qui sont questionnées, de près ou de loin. Selon ce point de vue, il est vain de penser que des arguments rationnels à eux seuls peuvent suffire à faire progresser les situations. Quels sont ces questionnements psychiques inéluctablement entraînés par le changement ? ce sont les facteurs clés qui composent notre stabilité psychologique, qui ont présidé aux fondements de la cohérence de notre identité. On peut ainsi évoquer le rapport à la loi, origine de la socialisation et du langage ; toute la construction symbolique, dont le langage, repose sur des effets de désillusion compensée, de frustration intégrée ou sublimée. Tout changement vient interroger cette construction, en laissant entendre, dans les cas graves, que peut-être certains étayages seraient à réévaluer. De même peut-on parler de rapports à l'autonomie du sujet, à l'indépendance vis-à-vis d'autres systèmes, dont la fonction maternelle réelle et fantasmée est d'alimenter le corps du sujet. Ici le changement peut réveiller une question littéralement de vie ou de mort, et l'âpreté excessive de certaines étapes dans la conduite du changement témoigne de l'enjeu vital de la question pour l'inconscient. On peut encore évoquer le rapport au temps du changement, dont une large partie plonge ses racines dans l'intime du sujet, en ce que son temps est compté selon une chronologie intérieure, tandis que les phénomènes se déroulent selon un autre rythme pour les corps de la réalité sociale. Là encore, l'urgence d'un changement se mesure partiellement à celle que traduit au cœur du sujet la confrontation des pulsions de la vie et de la mort.

Bien sûr, il serait incomplet de souligner les seules répercussions inconscientes du changement, comme si elles agissaient seules et librement dans la symptomatologie du changement. Les dimensions sociale et culturelle imprègnent aussi les significations dégagées par le sujet en mouvement. Elles lui fournissent un certain nombre de contraintes et de ressources auxquelles se rattacher, dans lesquelles aussi sont prises, compensées, resignifiées, les modalités diverses des contenus inconscients liés au changement.

Ici l'avertissement au management consistera à rappeler que dans tout changement se joue la gestion de contenus psychoaffectifs inconscients. Il convient de les prendre en compte, en les identifiant lorsqu'ils se manifestent : ils apparaissent en général en fracture du déroulement logique

des relations et des réalisations, en porte-à-faux par rapport aux justifications avancées pour expliquer les comportements hors-cadre, ou en formes d'étrangeté vis-à-vis des comportements ou des réactions attendues par les situations. Les prendre en compte c'est-à-dire les reconnaître et les accepter sans autre sanction (sauf cas extrême évidemment), en les contenant sans les dénier ni les dénigrer, leur fournit une possibilité d'expression et de maturation par la parole, l'espace légitime. On peut espérer alors que les soutiens rationnels et irrationnels du groupe, les nouvelles identifications possibles, la sécurité et de la solidité du cadre collectif, apporteront des ressources et des contraintes significatives pour permettre de faire face aux craintes d'effondrement psychique.

Conclusion

Que peut-on retirer en conclusion de cette réflexion, qui puisse être utile et utilisable dans la conduite du changement dans nos établissements ? d'abord que tout changement doit être pris au sérieux. Il ne s'agit pas de programmer des transformations dans l'organisation ou de l'organisation elle-même sans se soucier de tous les événements psychologiques et sociaux qui vont inéluctablement les accompagner. Sinon, on risque à tout moment le blocage, le détournement, le passage à l'acte, l'acte manqué ou l'accident. Malheureusement encore trop de projets, trop de programmes, trop de plans d'action, négligent les aspects humains dans la technologie des changements, pour s'étonner ensuite que les personnels ne suivent pas, ne s'en tiennent pas aux consignes ou semblent ne pas avoir lu ou compris les informations données.

Il ne s'agit pas non plus de demander au gestionnaire, au directeur en responsabilité, de devenir un psychologue, un clinicien, alors qu'on lui demande de jouer son rôle de décideur, de mettre en œuvre les décisions du conseil d'administration, d'impulser une dynamique qui ne peut être que collective, et d'obtenir des résultats effectifs. On entend tout-à-fait une certaine impatience des dirigeants engagés dans des changements inévitables et cruciaux. La prise en compte de l'humain dans ce qu'il a de scrupuleux et de faible peut être considérée comme un facteur de retard des échéances, comme une ouverture plus ou moins inconciliable avec un destin et un mouvement collectif. Certes la pression à l'amélioration continue, que ce soit en version roue de Deming (qui nous rappelle systématiquement celle de Sisyphe), pour se conformer aux préconisations de l'évaluation externe, ou pour répondre à l'impulsion territoriale, aux impératifs d'économies ou aux obligations de regroupements, cette pression au changement n'aide pas à garder la bonne distance nécessaire à l'efficacité maîtrisée et surtout partagée.

Mais la recherche que nous poursuivons, l'effort pour une nouvelle forme de « qualité de vie au travail », vise à rendre compatibles l'objectif de changement et l'écoute des phénomènes psychologiques en jeu (sans négliger l'analyse du travail et de ses conditions). Mieux : la réussite des objectifs institutionnels nous paraît partiellement conditionnée par la bonne compréhension des phénomènes humains du changement, autant que les phénomènes sociaux et faits organisationnels ont une incidence sur la formation et l'expression du psychisme. Un changement est réussi lorsque tout le système psychosocial a bougé de manière coordonnée, significative, et parlante.

Sans oublier que le conducteur du changement gagne toujours, sur le terrain de l'éthique managériale, à se questionner lui-même sur ce que signifie dans sa propre économie psychique la mise en œuvre des changements dont il est le responsable aux yeux du collectif.