

Le changement dans les organisations

*Cours de Denis la Mache
Docteur de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
Chercheur associé au LADYSS-CNRS*

Le changement dans les entreprises et les organisations est l'objet d'un débat récurrent aussi bien dans l'opinion publique qu'entre théoriciens des sciences sociales et praticiens, chefs d'entreprise, syndicalistes, consultants...

Les positions peuvent être résumées de la manière suivante :

- d'un côté, ceux qui affirment que les structures socioéconomiques jouent un rôle déterminant et imposent toujours les changements. Il ne s'agit alors que de les accompagner.
- de l'autre ceux qui pensent que les changements n'ont lieu que s'ils sont acceptés par ceux qui les mettent en œuvre.

Dans la première catégorie, on peut mettre :

- **Les « macro-déterministes » :** Selon eux, c'est la logique économique, la Bourse, qui mène le monde, et personne ne peut vraiment s'y opposer : les décisions dans les grandes entreprises sont prises pour des motifs financiers. Il y a aussi ceux pour qui les grandes logiques sociales imposent les changements auxquels on ne peut pas s'opposer. (Les avancées sociales ou les reculs ne sont que les résultantes des évolutions de la société)
- **Les « micro-déterministes » :** Pour eux, les relations interpersonnelles dans les organisations (même les plus petites) sont le fait de logiques sociales qui guident les comportements. Le manager peut au mieux les accompagner).

La seconde catégorie :

- Elle regroupe ceux qui admettent le poids des contraintes économiques, mais font remarquer que beaucoup de changements qui avaient une excellente rationalité ont échoué, que des fonctionnements d'ateliers installés depuis des décennies ont été modifiés en quelques mois, que de grandes entreprises ont réagi différemment face aux mêmes fluctuations de la Bourse...

Bref le poids des contraintes sur les volontés de changement n'est pas aussi déterminant que ça. Les réussites dans ce domaine semblent dépendre finalement de la manière dont les acteurs acceptent les changements et les gèrent.

Je vous propose d'aborder le changement sous 2 aspects :

- **Nous allons d'abord aborder le changement par la piste de l'action collective :** *qu'est-ce qui est en jeu dans une grève ou une manifestation ? Dans quelle mesure cela peut-il changer les choses ?*
- **Puis nous allons aborder la mécanique du changement et les processus à l'œuvre :** *Qu'est-ce que le changement concrètement ? Comment le provoquer et le gérer ?*

I – Action collective, identité, communauté et changement

A – Pour en finir avec quelques idées reçues

Commençons par rompre avec une idée reçue : on pense souvent que les grèves les plus dures, celles qui mobilisent le plus et le plus longtemps sont le fait de personnes particulièrement précarisées, dans le plus grand risque de dénuement. On croit que celles-ci vont faire bouger les choses en déstabilisant l'ordre établi.

C'est faux ! :

Ce qui permet une action collective (comme une grève ou une manifestation) ce n'est pas contrairement à ce qu'on croit une précarisation, une marginalisation, le dénuement ou la dépossession.

C'est au contraire :

- une appropriation du travail,
- la possession d'un capital culturel commun,
- une capacité d'entraide.

D'après J-D Reynaud, ce qui permet l'action collective c'est l'intégration *de l'individu à une communauté*, une place dans un ensemble social et dans un réseau d'échange et surtout la participation à des convictions et à des valeurs communes. Les individus peuvent agir ensemble dans la mesure où ils forment un corps.

Il n'y a d'action collective que dans la mesure où les individus se sentent :

- soit intégrés dans un ensemble
- soit porteurs de valeurs communes plus ou moins reconnues par le groupe plus large dans lequel ils vivent. Les individus se regroupent alors, mais pour autant ils ne forment pas communauté au sens de Tönnies (entité stable et durable chaleureuse et à taille humaine qui s'oppose à la société faite de rencontre d'égoïsmes et d'intérêts).

L'action collective se développe plutôt dans des *communautés pertinentes d'action collective* selon le terme de D. Segrestin. Ses communautés ne se définissent pas en elles-mêmes, mais par rapport à l'action à laquelle elles se rapportent. Elles peuvent se défaire lorsque l'action ne les mobilise plus.

Les actions collectives se déclenchent quand des individus porteurs de valeurs communes sentent celles-ci menacées et se sentent eux-mêmes assez forts pour réagir.

En ce sens, les actions collectives sont plus une réaction à un changement qui s'impose qu'une volonté de changement.

Ex : *les grèves presse-bouton des syndicats ne mobilisent que faiblement, les grands mouvements sociaux se déclenchent lorsque l'on atteint l'identité des individus.*

Cette identité est ce par quoi un individu se définit lui-même socialement. Elle est une appartenance qui permet à l'individu de se définir. Elle est proche du concept de *status* entendu par H. Mendras comme *un jeu de différents rôles sociaux remplis par un individu*. Le status est la recomposition de ses différentes positions par un individu.

Beaucoup de conflits sociaux sont du type « *violence d'identité* » que J-L Pinol oppose à la « *violence programmée* ».

R. Sainsaulieu fonde les identités collectives sur le fait que les individus ont en commun une même *logique d'acteur* (voir premier cours).

L'identité collective ne peut pas ne pas se traduire en comportements concrets dans l'organisation. Mais un type de comportement possible n'est pas exclusif d'un autre : un individu peu se rattacher à plusieurs groupes constituant autant de racines à son identité.

Ex : *des ouvriers immigrés peuvent adopter les mêmes signes de reconnaissance que les ouvriers français et adopter d'autres signes révélateurs de leur appartenance au sous-groupe des immigrés.*

B – Conflits et changements

On a longtemps considéré les conflits comme relevant d'un fonctionnement anormal de l'organisation. Ils étaient alors considérés comme annonceurs ou prescripteurs de changement.

Le cas du monopole industriel analysé par Crozier et ses collaborateurs dans *le phénomène bureaucratique* peut servir de point de départ à l'analyse des conflits dans les organisations. (LA SEITA).

Cette organisation est caractérisée par une différenciation et hiérarchisation rigide des statuts. Une pression est exercée sur les individus pour que les tâches soient journalièrement exécutées. Il en découle une relative faiblesse des rapports interpersonnels (échanges limités, intérêt faible pour le travail, faible influence des syndicats). Seuls subsistent des rapports formels et de pouvoir.

On distingue 3 catégories professionnelles :

- les ouvriers de production
- les chefs d'ateliers
- les ouvriers d'entretien
-

L'étude des tensions (dites ou non dites) entre ces 3 catégories confirme que dans ce système bureaucraté aux règles impersonnelles, sans possibilités de promotion et d'initiative, les

conflits dépendent du système, mais s'expliquent aussi par les marges de liberté que maintiennent les différents acteurs.

On remarque :

- le système bureaucratique conduit à affaiblir la chaîne de commandement hiérarchique et préserve l'indépendance de chaque subordonné face à son supérieur.
- Chaque catégorie professionnelle est transformée en une sorte de caste. La lutte de l'une avec l'autre est à la fois fatale et sans issue. Au sein de la catégorie, chacun subit une pression de conformation de ses pairs qui tend à remplacer la pression hiérarchique.
- Les ouvriers de production qui sont en relation permanente avec leur chef d'atelier minimisent les conflits qui pourraient surgir entre eux et ce chef. Parallèlement, ils refusent toute initiative de la part de ce chef. Toute tentative de ce dernier pour élargir son rôle entraîne une réaction de la part des ouvriers et le rappel des normes à respecter dans ces relations.
- Entre les ouvriers de production et les ouvriers d'entretien, les relations sont faites de tension permanente.
- Les ouvriers d'entretiens entretiennent un pouvoir précaire et illégitime. Ils sont agressifs vis-à-vis des ouvriers de production, mais sont capables de les rejoindre dans une hostilité commune vis-à-vis de la direction.

L'analyse de M. Crozier montre 2 principes généraux :

- Les conflits sont largement déterminés par la structure de l'organisation (ici de type bureaucratique) et utilisés par les différents acteurs pour assurer la protection de leurs propres objectifs. Les conflits naissent des volontés de maintenir le système existant en place.
- L'intégration des comportements des acteurs dans les organisations ne peut se faire qu'à travers l'existence de relations de pouvoir. Ces relations de pouvoir et de dépendances sont elles-mêmes des constructions jamais achevées et toujours en tension. Elles se donnent à voir dans les situations de conflits.

Les conflits sont intimement liés à l'idée d'identité et de communauté et consubstantiels aux organisations.

Leur seule existence ne suffit pas à annoncer ou à prescrire le changement.

II – Les mécaniques du changement

A - Deux types de changement

Il est important de distinguer le changement :

- qui intervient à l'intérieur d'un système (qui, lui, resta inchangé)

***Ex** : Après une grave crise et un conflit social important, une PME redéfinit ses règles et repart sur de nouvelles bases*

- qui affecte le système lui-même et l'amène à se modifier.

Ex : Pour s'adapter au marché, un artisan fait muter son affaire vers le modèle industriel.

L'équipe de Palo Alto propose d'appeler le premier phénomène *changement 1* et le second, *changement 2*.

Dans le changement 1, il y a :

- Le changement qui affecte un élément peut être une donnée intrinsèque du système qui implique des positions diverses pour un même objet. Des éléments à l'intérieur d'un système peuvent changer sans que le système lui-même change.

***Ex** : Un agent de maîtrise passe cadre et insuffle un « nouveau souffle à l'entreprise*

- Le changement peut être une donnée évolutive inhérente au système. Ainsi, tout organisme passe par des phases de croissance, de maturité et de vieillissement qui sont en quelque sorte programmées dans l'état initial du système.
- Le changement peut consister en un processus de régulation destiné à assurer précisément la permanence du système. C'est l'homéostasie c'est-à-dire est le fait, pour un système, d'être capable d'exercer des effets auto-correcteurs sur les éléments internes ou externes qui pourraient menacer son équilibre, et d'assurer ainsi sa stabilité.

***Ex** : Le thermostat, dans une maison, lorsque la température extérieure baisse, il réactive le chauffage de façon à maintenir à l'intérieur une température constante.*

Ce modèle a une portée quasi universelle, car la plupart des systèmes physiques, des organismes vivants, des groupes sociaux possèdent de tels mécanismes de régulation capables d'assurer leur continuité dans un environnement fluctuant.

Dans le cas du changement 2 : c'est le système lui-même qui se modifie.

Le changement du système peut revêtir plusieurs formes :

- **mutation** : Cette transformation peut être due à un facteur extérieur ou à une modification d'un élément interne
- **rupture** : un changement interne au système, au-delà d'un certain seuil, provoque une transformation totale de celui-ci.
- **Révolution** : L'analyse marxiste en fournit un modèle. Elle pose qu'une société dans son fonctionnement développe des contradictions internes par le décalage existant

entre les modes de production et les rapports sociaux dans lesquels ils s'organisent. Au-delà d'un certain seuil, ces contradictions entraînent une transformation globale de l'ensemble du système social et donc un changement de système (passage du féodalisme au capitalisme ou du capitalisme au socialisme ...).

Les managers ont rompu avec 2 hypothèses fondamentales des approches classiques de conception des organisations :

- l'existence d'un mode idéal d'organisation
- l'idée d'une stabilité des formes organisationnelles

Il est aujourd'hui admis que le changement concerne l'ensemble des niveaux de décision au sein de l'organisation qui selon la typologie de Igor Ansoff sont :

- décision stratégique
- décision tactique
- décision de gestion courante

B - Changement, structure et interaction

Selon Simmel : Le changement naît dans l'interaction (entre égaux ou dans un modèle hiérarchique) qui permet de produire les microajustements, seuls capables de réguler les comportements aux niveaux les plus proches de l'exécution.

C'est là que, dans les lieux de la production, les opérateurs font tourner concrètement les ensembles techniques et qu'ils doivent mettre en œuvre la coopération indispensable au fonctionnement de l'ensemble. Simmel dit que les structures sont influencées par les interactions quotidiennes. Mais il ne précise cependant pas le poids réciproque des uns sur les autres.

Parsons cherche à rendre compte de la manière dont une société tient en équilibre : les acteurs individuels sont influencés par les valeurs de la société et conçoivent leur rôle en fonction de ces valeurs globales.

Le sens donné par l'acteur aux rapports quotidiens de pouvoir fait le lien entre valeurs de la société, outils de gestion et interactions quotidiennes. Le changement n'est effectif que lorsque les acteurs y trouvent un sens à l'action qu'ils entreprennent.

Sainsaulieu (1977) s'appuie explicitement sur la théorie de Parsons : à partir de l'observation minutieuse et *in situ* de situations de travail, il montre la création des identités professionnelles et décrit la transformation des systèmes à travers les rapports quotidiens de pouvoir.

Ces rapports sont influencés par les valeurs globales de la société et les contraintes économiques et c'est à travers eux que se créent de nouvelles logiques d'acteurs, de nouveaux systèmes de valeur et que se comprend le changement. Les interactions quotidiennes font évoluer les valeurs de la société et la font changer.

Goffman : a mené des travaux montrant que même dans les institutions les plus dominées (prisons et asiles, 1961), les acteurs conservent une marge de liberté qui peut mettre en péril le système.

Goffman s'appuie sur l'observation de situations concrètes dans des organisations fermées comme les hôpitaux psychiatriques ou les prisons. Dans ces lieux, la domination est apparemment totale. Or, les individus ont toujours la possibilité d'échapper au contrôle ou à la domination, de « *s'adapter* ». Ces adaptations représentent pour l'individu le moyen de s'écarter du rôle et du personnage que l'institution lui assigne tout naturellement ». Ces adaptations, qu'il appelle secondaires, car elles s'écartent des rôles assignés, représentent les marges de liberté que les acteurs se créent.

Selon Goffman, le construit social est un mixte entre structures sociales et interactions. Les membres de l'organisation sont soumis aux normes officielles et aux valeurs définies par l'organisation, mais ses membres ont assez d'autonomie pour les contourner, les transformer, les adapter. Le changement peut être initié dans le cadre de l'interaction.

En bilan de ce qui précède :

Les organisations peuvent se caractériser par les structures formelles imposées par leurs directions. Mais cette définition est tout à fait insuffisante. Les structures sont produites aussi dans les interactions et ces dernières sont l'élément central de leurs changements.

D'un point de vue épistémologique, le structuralisme ne permet pas de rendre compte du fonctionnement des organisations, donc de leur changement, car il cache les relations entre les personnes. Celles-ci prennent des décisions pour toutes sortes de raisons, toutes sortes de variables, auxquelles vient s'ajouter la difficulté de prévoir les incertitudes, celles venues de l'environnement comme celles qui sont générées dans les relations entre les acteurs.

L'observation de la pratique montre :

- que les directions ne peuvent parvenir à imposer des changements, au moins des changements durables, sans faire appel à l'acceptation des salariés
- l'acceptation des salariés se crée dans les interactions et qu'elle ne peut être imposée.

Changements et innovations ne peuvent pas être imposés : ils sont produits dans les interactions. Le changement dans les organisations est possible, s'il est perçu comme une production conjointe dans les interactions quotidiennes.

C - La pratique du changement : perspectives systémiques

Le changement ne peut se réduire à une décision hiérarchique : il doit être accompagné de l'apprentissage de nouveaux modes de relation. *Il ne se décrète pas*. Une loi ou un ordre peuvent accompagner ou susciter un nouveau modèle relationnel surement pas le déclencher.

Un changement impulsé dans une organisation ne peut avoir lieu que si le groupe concerné a déjà vécu ces nouveaux modèles, ces nouveaux modes de relation. La difficulté vient du fait que l'apprentissage de la nouvelle pratique sociale se fait à l'intérieur de l'ancienne. Il faut inventer des relations différentes dans un système qui vit une certaine pratique.

Si on veut réussir un changement, il faut donner de la souplesse à l'organisation que l'on veut modifier.

La richesse d'un système tient à sa capacité d'indétermination :

- Un ensemble rigide est un ensemble pauvre.
- Un ensemble riche est diversifié, il dispose de systèmes d'actions concrets variés. Il permet davantage d'innovations, car différents modèles sont déjà présents et expérimentés par les acteurs. La souplesse est nécessaire à l'innovation.

Le changement est un phénomène difficile à réaliser : non pas que la « *nature humaine* » soit contre (si tant est qu'elle existe !). Les exemples sont nombreux d'individus et de groupes de toutes conditions et de tous âges changeant leurs comportements.

Tout changement est accepté dans la mesure où l'individu pense qu'il a quelque chose à y gagner et qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement.

Celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner.

Palo-Alto et le changement :

Une organisation nous l'avons vue peut être vue comme un système ouvert (une combinaison d'éléments organisés et liés entre eux par des flux de communication). Un système est *un tout différent de la somme des parties*. Un système est caractérisé par le fait qu'une modification sur 1 élément affecte l'ensemble.

Toute action modificatrice volontaire sur un système demande :

- une compréhension précise des règles de fonctionnement de ce système.
- La définition du changement souhaité et des mécanismes qui peuvent le provoquer (mécanismes adaptés aux caractéristiques du système)
- Une forme d'intervention pertinente et acceptable par le système lui-même

Tout ceci nécessite la méthode du *recadrage* :

Recadrer signifie : modifier la manière dont une situation est vécue en la plaçant dans un autre cadre qui correspond aussi bien ou mieux aux faits de cette situation concrète et dont par conséquent le sens change complètement. Le recadrage n'agit pas sur les choses, mais en transforme le sens pour les acteurs et leur rapport à la situation.

Ex : *Vous n'êtes pas dans un bureau cagibi, vous êtes dans une situation transitoire en attendant une modification de vos conditions de travail*

Le recadrage ouvre vers des possibles :

Le recadrage est un changement de point de vue. Son rôle est de briser le cadre propre à toute image du monde et à révéler par ce biais les possibilités réelles de modifier ce qui semblait immuable.

Modifier le contexte pour changer le comportement :

Dans le recadrage, on replace la situation vécue dans un contexte généralement plus large. On propose un changement de système de référence.

De fait ce qui dans le contexte habituel est considéré comme une solution devient un problème à résoudre.

Lorsqu'il y a modification du cadre de référence, la nouvelle proposition peut paraître « *bizarre* » ou « *énigmatique* ». Il faut donc un équilibre entre une perception de *normalité* qui n'engagerait aucun changement et une perception *d'incongruité* qui provoquerait le refus du recadrage.

Dans cette technique on se préoccupe de *l'ici* et du *maintenant*. On agit sur les effets et non sur les causes. On ignore la manière dont la situation à transformer est devenue telle qu'elle est.

Il s'agit de replacer la situation dans un nouveau contexte en en conservant tous les éléments que l'on remanie.

Ex : *le manager qui résout les problèmes de freinage dans un atelier en associant le chef d'équipe au management.*