

# Changer ou ne pas changer : de quoi parle-t-on ?

*par Joël Conti, Delphys Management – [www.delphys-management.fr](http://www.delphys-management.fr)*

Lorsqu'il est confronté à un changement, tout système humain (individu, équipe, entreprise) cherche à se maintenir dans un état d'équilibre. Ceci lui permet de survivre et d'assurer son bien-être. Ainsi, tout changement est générateur de non-changement dans le but d'éviter une interaction a priori perturbatrice pour le système. Et c'est normal. C'est la fameuse « résistance au changement » trop souvent assimilée à de la « mauvaise volonté ».

La modification de l'équilibre initial est forcément perturbante pour chaque acteur. Elle peut se produire soit sous la contrainte d'actions imposées suscitant de l'inconfort voire de la souffrance, soit plus positivement et au final, plus efficacement, à l'aide d'un processus de transformation conduit qui propose des conditions favorables à l'évolution des croyances, des attitudes et des comportements.

Le statu quo aux trois niveaux (individu, équipe, entreprise) provient à chaque fois des deux mêmes sources : le mode de pensée et sa dimension subjective d'une part, le mode d'organisation rationnelle de l'action d'autre part.

Si le mode d'organisation objective (processus, procédures, compétences techniques, système d'information ...) est un levier nécessaire à l'efficacité, il est rarement le plus puissant pour susciter des évolutions significatives. Les processus objectifs sont pourtant ceux qui sont traditionnellement les plus activés par les managers.

Les processus subjectifs (communication interpersonnelle, formes de collaboration, perceptions, émotions, croyances, ...), à la fois plus subtils et plus puissants que les processus objectifs, constituent le véritable terreau de l'engagement des individus et des équipes dans un projet.

Il faut donc amener les acteurs à travailler simultanément sur ces deux dimensions qui s'influencent réciproquement pour opérer un effet dynamique de changement, dans des boucles d'interactions qui produiront progressivement une nouvelle cohérence et une confiance accrue au sein du système humain.

C'est de cette manière que s'opère un changement de niveau 2 au sens de Palo Alto (Bateson, Watzlawick), indispensable à la modification des règles qui régissent le système lui-même. Le changement de niveau 1, fait de solutions « de bon sens » qui sont « toujours plus de la même chose » (ex : ajouter de nouvelles procédures aux procédures existantes) produit généralement « toujours plus du même résultat » (ex : des pratiques de non-coopération), c'est-à-dire une répétition des mêmes problèmes.

L'application d'un programme préétabli est nécessaire mais pas suffisante pour réussir un grand projet de transformation.

... / ...

Une attention régulière à ce qui sert à ne pas changer est indispensable au cours du projet, au trois niveaux que sont :

- l'organisation et ses rigidités,
- les équipes et leurs modes de coopération inadaptés aux nouveaux enjeux,
- les personnes avec leurs difficultés à se remettre en cause et leurs faiblesses de compétences.

C'est en appréciant régulièrement les interactions entre ces trois niveaux que l'on peut réaliser un accompagnement efficace de toute l'entreprise. Sans oublier que le plaisir et la satisfaction ne sont pas les moindres des ingrédients de l'évolution et de la performance.