

Arnaud Tonnelé

65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif

© Groupe Eyrolles, 2011

ISBN : 978-2-212-54843-3

EYROLLES

Éditions d'Organisation

INTRODUCTION

« Tous les métiers ont leurs ficelles, leurs manières de faire faire simplement des choses que les profanes trouvent très compliquées. »

Howard Becker

POURQUOI CE LIVRE ?

La liste des ouvrages traitant du changement dépasse largement la centaine, si l'on s'en tient aux seuls ouvrages disponibles en français.

Alors, pourquoi ce livre ? D'abord, parce que, comme le dit si bien l'écrivaine Danièle Sallenave, *« écrire, c'est essayer d'ouvrir des brèches, des trouées, pour mieux voir, mieux comprendre, mieux sentir. C'est une manière d'unifier, d'éclaircir sa vie¹ »*.

Ensuite, parce que beaucoup d'ouvrages existants ne présentent qu'un angle de vue – celui de l'auteur : ses considérations, son expérience, sa méthodologie privilégiée. Du point de vue du lecteur ou du praticien, ce foisonnement peut avoir un aspect décourageant : *« Pourquoi cette approche plutôt qu'une autre ? Combien faut-il lire de livres pour se fabriquer sa propre boîte à outils ? »*

C'est en partie cet écueil que veut combler ce livre : proposer, sous une forme compacte, les apports les plus utiles des différentes disciplines – consulting, coaching, formation, thérapie – travaillant sur la question du changement, que celui-ci soit de nature :

- collective (organisation, stratégie, processus, système d'information, système de gestion des ressources humaines, métier, activité...);
- ou individuelle (comportements, relations, gestion des émotions, relations de pouvoir, croyances, deuils...).

Par ailleurs, comme le dit Alain Thibault dans sa préface, le changement continue d'être d'un maniement délicat. Comment expliquer l'écart entre le savoir existant et ces difficultés persistantes ?

La première explication me paraît devoir être recherchée du côté du mode de formation et de sélection des élites. À ma connaissance, le changement en tant que tel ne fait pas partie des cursus de formation, à de très rares exceptions près. Au mieux, c'est

1. D. Sallenave, *La Vie éclaircie - Réponses à Madeleine Gobeil*. (Sauf indication contraire, les références des ouvrages cités se trouvent en fin d'ouvrage, dans les « sources bibliographiques ».)

une option, une discipline secondaire. Les cours dispensés dans les cursus supérieurs sont centrés sur les aspects techniques, bien davantage que sur les dimensions humaines et relationnelles. Or, comme le souligne Bertrand Martin, chef d'entreprise ayant écrit un livre témoignage avec Vincent Lenhardt, « *si les problèmes techniques clairement posés trouvent pléthore de compétences intellectuelles pour les résoudre, les difficultés essentielles proviennent de nous-mêmes et de nos relations avec nos semblables*¹ ».

De même, le déclin des humanités comme mode de sélection, au profit des mathématiques ou des sciences dites « dures », conduit de plus en plus à voir l'homme au mieux comme une « ressource », au pire comme un « coût ».

Une seconde explication réside dans la nature même du changement. Celui-ci est, d'abord, affaire d'exécution. Or, cette dimension opérationnelle est souvent reléguée au second plan, car jugée peu intéressante, intellectuellement parlant. Il faut ainsi attendre la fin de carrière d'un stratège comme Jean-René Fourtou, ex-dirigeant du cabinet de conseil Bossard, de Rhône-Poulenc, de Vivendi, pour qu'il « *[se] demande si le "comment faire" n'est pas le plus important. Je m'aperçois que des erreurs dites "stratégiques" sont bien souvent des erreurs d'exécution et de mise en œuvre. Le savoir-faire dans l'action est indispensable au succès de toute entreprise*² ».

Malgré la multiplication des discours reconnaissant l'importance du changement, celui-ci reste une sorte de non-sujet, de non-discipline, renvoyé :

- soit à l'expérimentation, au tâtonnement, au « bon sens » ;
- soit aux seuls professionnels : consultants, coaches, formateurs, thérapeutes.

Qu'il puisse y avoir un corpus de connaissances conséquent, des savoir-faire éprouvés, des méthodologies fiables ne semble trouver d'écho ni au sein des lieux d'enseignement ni au sein des organisations.

À cela s'ajoute sans doute une certaine spécificité française. Je ne crois pas forcer le trait en disant que les Français ne sont pas le peuple le plus à l'aise du monde avec le changement ; particularité qui trouve sa première illustration dans le monde académique.

Le vertige nous guette quand on dresse - même approximativement - la liste des auteurs ayant apporté une contribution significative au sujet : Chris Argyris, Richard Bandler, Gregory Bateson, Éric Berne, Ludwig von Bertalanfy, William Bridges, David Cooperrider, Edwards Deming, Robert Dilts, Peter Drucker, Milton Erickson, Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, John Kötter, Kurt Lewin, James March, Abraham Maslow, Henry Mintzberg, Giorgio Nardone, Carl Rogers, Marshall Rosenberg, Robert Rosenthal, Will Schutz, Peter Senge, Steve de Shazer, Herbert Simon, Claude Steiner, Frederick Taylor, Paul Watzlawick, Michaël White...

1. B. Martin et al., *Oser la confiance - Propos sur l'engagement des dirigeants*.

2. J.-R. Fourtou, « La dynamique de l'action ».

« *Les Français, combien de divisions ?* », aurait demandé l'« humaniste » Joseph Staline si le sujet l'avait intéressé. Parmi eux, soyons justes, on peut citer Michel Crozier, Edgar Morin, Jean-Christian Fauvet. Mais les deux premiers sont allés chercher leur inspiration outre-Atlantique (sociologie américaine du travail et des organisations pour le premier ; cybernétique, systémique, constructivisme pour le second) et leurs apports, incontestables, sont encore loin d'être intégrés dans leur propre pays. Quant à la sociodynamique de Fauvet, qui la connaît en dehors du petit monde des consultants ? Aussi, c'est pour donner accès à ces savoirs, ces savoir-faire, ces « ficelles » que j'ai écrit ce livre : regrouper en un seul volume les principaux outils, concepts et méthodes servant de base à l'accompagnement du changement, collectif comme individuel.

À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Ce livre s'adresse à deux types de lecteurs :

- les managers ayant en charge de gérer le changement, quel qu'il soit : du plus individuel (un collaborateur) au plus collectif (changement d'organisation, de stratégie) ;
- les consultants, coachs et formateurs, qui accompagnent ces mêmes changements.

Il propose 65 fiches, présentant chacune :

- un outil, un concept, une méthode liés au changement ;
- complétés, en annexes, de 4 comptes rendus d'ouvrages ayant un rapport étroit avec les fiches.

À l'image des mots d'un dictionnaire, ces fiches sont de longueurs différentes, car toutes ne nécessitent pas les mêmes développements.

Ces 65 mots reflètent un parcours, une pratique et ne visent pas à l'exhaustivité. Les champs couverts sont ceux que j'explore depuis 20 ans :

- sociologie des organisations ;
- communication non violente ;
- sociodynamique ;
- systémique ;
- analyse transactionnelle ;
- approche solutions ;
- élément humain.

À l'instar du sociologue américain Howard Becker, « *je ne présenterai pas d'excuses pour les emprunts, si ce n'est pour dire que je suis allé piocher uniquement chez les meilleurs, et que je me suis efforcé chaque fois de rendre à César ce qui était à César*¹ ». »

1. H. Becker, *Les Ficelles du métier - Comment conduire sa recherche en sciences sociales*.

J'ai puisé dans deux décennies d'allers-retours entre théorie et pratique, avec une croyance forte : la théorie n'est pas l'ennemie de la pratique. Elle en est la sœur siamoise, la confidente, l'indispensable accompagnatrice. La théorie, c'est savoir que l'on a une paire de lunettes sur les yeux qui nous fait voir la réalité d'une certaine façon.

Par exemple, appréhender les aspects émotionnels du changement à travers la « courbe du deuil » de Kübler-Ross, ce n'est pas se détacher de la réalité vécue par chacun : c'est, au contraire, se doter d'un outil permettant de comprendre ce qui se passe derrière l'état d'abattement d'une personne, ou la colère d'une population en grève.

Adopter le « toujours plus de la même chose » de Palo Alto, c'est se donner les moyens de repérer les stratégies de changement qui échouent, et éviter leur répétition stérile.

Utiliser ces notions, ce n'est pas avoir plus raison que celui qui ne les utilise pas : c'est être plus rapide, plus efficace, mais surtout plus « humain ».

COMMENT CE LIVRE EST-IL STRUCTURÉ ?

Les 65 fiches sont structurées selon un schéma identique :

- « *La notion* ». Je commence par présenter l'outil, le concept, la méthode : des éléments de définition, la source, l'auteur, en quoi cette notion est utile en matière de changement, suivi d'un ou plusieurs exemples, tous réels (mais « maquillés » pour d'évidentes raisons de confidentialité).
- « *Comment s'en servir* ». Cette partie se centre sur l'aspect opérationnel de la notion, afin de vous permettre de l'utiliser si elle semble adaptée au problème que vous rencontrez.
- « *Liens avec d'autres fiches* ». Le changement est une mosaïque où tout est lié à tout. Cela se traduit concrètement par le fait que :
 - dans le corps du texte, je renvoie à des notions définies ailleurs dans le livre, pour éviter d'alourdir le texte ;
 - à la fin de chaque mot, je renvoie vers d'autres fiches thématiquement proches.
- « *Pour aller plus loin* ». Chaque fiche se termine par quelques références bibliographiques, très limitées, destinées à approfondir pour les curieux, mais aussi à retrouver la notion sous sa forme originelle, débarrassée des adaptations que j'ai (souvent) opérées.

COMMENT LIRE CE LIVRE ?

Trois cheminements sont possibles :

1. En ligne droite, mot après mot.
2. En rebondissant sur les renvois proposés en fin de fiche.

3. En approfondissant, avec les ouvrages proposés en bibliographie.

Le schéma de la page suivante vous permettra, à chaque instant, d'aller plus directement aux thèmes qui vous intéressent :

- selon que vous cherchez des outils très pratiques ou des concepts et méthodes un peu plus élaborés ;
- que vous avez à accompagner des changements individuels ou collectifs.

Fruit d'un parcours, ce livre se veut aussi un parcours.

À vous de construire le vôtre !

