

Psychologie du changement

V. Grosjean et V. Althaus,

Première partie : Vincent Grosjean

Dans cette première partie du cours, nous commencerons par dire quelques mots sur la souffrance psychologique en entreprise, vue comme un point de départ pour mettre en cause l'organisation du travail. On évoquera les raisons réglementaires et les raisons psychologiques qui amènent à envisager une démarche de changement.

Dès lors que le bien-être au travail (comme objectif) et la prévention du stress peuvent l'un et l'autre être utilisés comme des points d'entrée pour envisager des changements touchant au fonctionnement de l'entreprise, on s'interrogera sur le type de dynamique qui est introduite selon qu'on partira de l'un ou de l'autre.

On adoptera pour ce faire une *perspective systémique* : l'entreprise peut en effet être considérée comme un champ de forces dynamique. Une lecture dynamique, donc temporelle de l'entreprise est ici importante : de nombreux éléments changent sans cesse. Les moments de crise constituent des phases-clé de cette dynamique : ils peuvent aussi constituer des opportunités de changement.

Le cours examinera les rapports entre *santé et changement* : la santé (de l'individu ou de l'entreprise), est-ce la capacité de changer pour un mieux ?

Le cours fera un retour sur la perspective systémique et la temporalité. On verra comment les effets de synchronisation induits par les crises ou par la présence de l'intervenant peuvent être mis à profit. Si l'on peut espérer agir efficacement lorsque le moment apparaît opportun (c'est une tautologie), est-ce que cela va nécessairement coïncider avec une demande d'intervention ? Le cours soulignera que l'intervenant « fait aussi partie du système » : en particulier il va être perçu par les acteurs de l'entreprise qui vont s'adapter à sa présence. Ceci suscite quelques questions : quelles sont les attentes qui sont générées ? Qui va s'afficher comme porteur d'une intention de changement ? La position de l'intervenant par rapport aux cycles préexistants dans l'entreprise et les effets de sa présence seront discutés. On verra les phases/ moments d'entrée/ synergies possibles. Une lecture en termes de forces ou d'individus sera envisagée. Quels liens entre changement et action ? Nous verrons que plusieurs perspectives sont possibles.

On discutera des rapports entre diagnostic et changement ; des liens entre victimisation et culpabilisation. Le cours examinera pourquoi et comment éviter d'offrir ces postures aux acteurs de l'entreprise. La position de l'expert extérieur qui ne connaît ni les problèmes, ni les acteurs sera envisagée. Le « piège de l'instrumentalisation » sera pris en considération ; ce qui permettra de discuter de la posture préconisée par l'approche bien-être. Les rapports entre neutralité et équité seront également abordés.

Deuxième partie : Virginie Althaus

Suite aux principes généraux d'intervention mis en avant dans la première partie du cours, nous traiterons ici de leur mise en pratique sur le terrain.

Dans ce cadre, quatre axes seront abordés :

- 1) Les manières d'appréhender les situations de travail sources d'insatisfaction pour les acteurs de l'entreprise. Comment procéder à la nécessaire simplification des constats issus d'un recueil de données effectué auprès de participants ? Comment rendre intelligible la complexité nécessairement liée à la compréhension des situations de travail ?
- 2) Les modalités de restitution, aux salariés, de ces éléments de compréhension sur les situations de travail à transformer. Cet axe suppose de ne pas envisager la restitution comme un simple feedback oral, mais comme un temps crucial de l'intervention, un lieu de décision et de mise en œuvre du changement.
- 3) Les techniques du changement à mobiliser, en tant qu'intervenant, afin de créer les conditions de son émergence, voire de le précipiter. Ces techniques (exemples : questions circulaires, « rich pictures »...) permettent d'ouvrir de nouvelles perspectives concernant la manière dont les problèmes sont traités et, ce faisant, de rompre avec les routines installées dans l'organisation.
- 4) Les stratégies de changement et de mise en œuvre des solutions suggérées par les participants. Cet axe suppose de travailler plusieurs questions : Comment intervenir en dépassant le schéma classique « diagnostic – préconisations – action », laissant peu de place aux initiatives spontanées ? Comment envisager la participation des salariés et leur donner les marges de manœuvre nécessaires à l'instauration de nouvelles régulations collectives ?

Ces axes et les questions qu'ils génèrent seront abordés sous l'éclairage de l'approche systémique. Le cours intégrera une brève présentation des courants relevant de cette approche, de ses outils ainsi que des cas d'intervention concrets.

Références-clés :

Althaus, V., Grosjean, V., Brangier, E., & Aptel, A. (2013). *Guide de l'intervenant. L'intervention « bien-être au travail » dans les PME du tertiaire*. Vandœuvre: INRS. Retrieved from <http://www.inrs.fr/accueil/dms/inrs/Publication/A-1-1-032-P2012-207-01/ns298.pdf>

Campbell, D., & Huffington, C. (2008). *Organisations Connected: A Handbook of Systemic Consultation*. London: Karnac Books.

Nizet, J., & Huybrechts, C. (1999). *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*. Bruxelles: De Boeck Université.

Stowell, F., & Welch, C. (2012). *The Manager's Guide to Systems Practice: Making Sense of Complex Problems*. Chichester: John Wiley & Sons.