

Arnaud Tonnelé

65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif

© Groupe Eyrolles, 2011

ISBN : 978-2-212-54843-3

EYROLLES

Éditions d'Organisation

SOMMAIRE

Préface.....	1
Introduction.....	4
65 fiches : de « Alliés (stratégie des) » à « Zones d'incertitude »	
Alliés (stratégie des)	10
Appréciative (démarche)	13
Apprentissage (dynamique d')	19
Argumentaire	23
Autonomie (cycle de l').....	28
Benchmarking.....	36
Besoins	39
Blason.....	46
Cadre de référence.....	50
Cerveaux (les trois)	55
Changement	59
Communication	67
Comportements (échelle des)	77
Contenu et relation	82
Coopération et coordination.....	85
Délégation (matrice de).....	92
Deming (roue de)	94
Deuil (courbe du)	98
Diagnostic partagé.....	105
DILLO.....	109
Double contrainte	114
<i>Drivers</i>	120
Dualité du changement	128
Énergie (diagnostic d').....	132
Engagements mutuels (charte d')	136
Équipe (stades de développement de l').....	138

Feuille de route	147
Forum d'échanges	152
Impact (matrice d')	155
Inclusion, contrôle, ouverture	159
Inférence (échelle d')	167
Intelligence émotionnelle.....	173
Intention (crédit et procès d').....	180
Jeux psychologiques.....	184
Johari (fenêtre de).....	193
Lampadaire (syndrome du)	195
Leviers du changement	200
Management situationnel.....	207
Méconnaissances	214
OMOC (matrice).....	218
Organisation.....	221
Orientation solutions	226
P (trois) : Permissions, Protections, Puissance.....	231
Partenaires (carte des)	234
Positions de vie.....	242
Priorisation (matrice de)	246
Processus objectifs et subjectifs	250
Processus parallèle.....	256
RACI.....	262
Résistances au changement.....	266
Rôles délégués.....	271
RPBDC	276
Sens, processus, contenu.....	282
Signes de reconnaissance	290
Stratégies d'acteurs	295
SWOT	300
Systemique	303
Team-building	312
Tennis relationnel.....	322
Toujours plus de la même chose.....	328
Transformation (carte de).....	333
Transition (processus de)	338
Vision.....	342
Z (loi de).....	349
Zones d'incertitude	353
Annexes : quatre comptes rendus de lecture.....	357
Remerciements	374
Sources bibliographiques	377

PRÉFACE

LE CHANGEMENT... AUTREMENT

L'évolution profonde du monde économique et de la société a bousculé les organisations et l'ensemble de leurs acteurs. Du dirigeant au manager, du manager au collaborateur, nous vivons tous des mutations très fortes, qu'elles soient technologiques, économiques ou sociales. La globalisation a accéléré considérablement la compétition. La concurrence exerce une pression constante sur les prix et sur les coûts, que ce soit dans le secteur privé ou public. Les attentes du client sont plus difficiles à cerner, et donc à « satisfaire » ; malin, avisé, agile, il sait ce qu'il veut, et il veut avoir accès tout aussi bien au luxe qu'au *low cost*, au produit innovant mais aussi au « classique » ayant fait ses preuves... Son niveau d'exigence s'élève régulièrement.

La société civile, quant à elle, vit une mutation considérable sous l'impact du numérique et d'Internet. Au-delà des nouveaux modes de vie au travail et à la maison, le numérique a transformé les rapports entre les générations. Les téléphones, *smartphones*, Tablet PC, iPad, télévisions numériques, réseaux sociaux s'infiltrent dans notre quotidien ; ils bouleversent nos *business models* comme nos vies personnelles. Les « *digital natives* », symboles de ce monde nouveau, apportent avec eux de nouveaux modes de relation et de communication : la transparence, la coopération et l'émotion, qui mettent à mal la communication institutionnelle et la langue de bois !

Bref, l'entreprise et l'organisation du travail du XXI^e siècle ne peuvent plus se penser avec les modèles managériaux, les modalités de travail du XX^e siècle. « *Utiliser les "vieilles cartes" ne suffit plus, et peut parfois mener à des impasses dangereuses. Dessinons donc de nouvelles cartes !*¹ »

L'enjeu d'aujourd'hui est de préserver des équilibres subtils, comme le prônaient déjà de grands entrepreneurs comme Antoine Riboud : « *Les entreprises les plus performantes sont celles qui pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail*

et le changement des rapports sociaux internes dans l'entreprise », et ceci dans un monde où « le temps se réduit, la vitesse augmente et le monde se transforme en un grand village mondial dans lequel il faut réinventer nos modes de vie ».

Gouverner autrement, s'organiser autrement, manager autrement, travailler autrement : 4 axes stratégiques pour toutes les organisations qui veulent exister de façon pérenne dans ce monde nouveau.

Les entreprises qui réussiront leur « mue » dans ce nouvel écosystème seront celles où l'innovation aura pris le pouvoir, où l'agilité sera naturelle et constante. Il ne s'agira pas seulement de proposer de nouveaux produits ou services mieux adaptés, mais bien de favoriser de nouveaux comportements avec ses usagers et ses clients, avec ses salariés et ses dirigeants. La valeur ainsi créée constituera un atout concurrentiel certain.

La place des hommes et des femmes dans les organisations surgit comme une question centrale pour réussir les transformations qu'imposent tout à la fois l'affirmation des nouvelles puissances économiques, la question des ressources écologiques qui n'ouvrent plus les mêmes horizons à l'économie mondiale, le nouveau rapport au temps au travers de la déferlante technologique. La réaffirmation de cette place dans la réussite du développement économique devra se traduire en décisions de changement dans les organisations du travail et dans le management. Trop d'intentions non suivies d'actions ont mis à mal la confiance nécessaire à l'engagement de tous.

CHANGER, C'EST EXISTER DEMAIN

Si le changement est devenu le maître mot de la plupart des discours des dirigeants - « *Nous devons savoir évoluer* », « *Nous devons être agiles* », « *Notre environnement nous oblige à changer en permanence* » -, la conduite du changement reste un exercice délicat, sans oublier que la transformation interne se joue dans un environnement très ouvert et « poreux » à l'externe.

La traduction des changements sur le terrain passe par la perte de nombreux repères : ainsi la culture et les valeurs de l'entreprise peuvent être bousculées, les périmètres fonctionnels changés à l'occasion du déploiement de nouvelles ambitions stratégiques, de nouvelles compétences sollicitées, de nouvelles modalités de travail intégrées. Ces ruptures et ces changements rapides mettent les salariés en situation de tension et d'effort constant pour s'adapter, et préserver leur emploi. Le stress est inévitable, et son intensité doit être gérée, car il faudra continuer d'aller plus vite et plus loin. Mais, tel le « surfeur », il faut apprendre à le faire sans effort supplémentaire !

Le changement et l'atteinte d'objectifs ambitieux ne se feront pas sans l'engagement des salariés, et l'engagement sans une confiance retrouvée. (Re)donner du sens au travail est un objectif premier incontournable. L'accompagnement des salariés sur le terrain du travail est un facteur clé du succès des changements, mais il faut rendre plus lisibles, plus accessibles les outils et méthodologies nécessaires aux acteurs ayant en charge cet accompa-

gnement (managers, RH, consultants, formateurs, coaches) pour qu'ils exercent leur rôle avec efficacité et « confort ». C'est l'objectif de cet ouvrage, qui propose une synthèse validée par une longue pratique des principaux outils d'accompagnement du changement, que celui-ci soit individuel ou collectif.

Le Groupe Bernard Julhiet, acteur de tout premier plan des ressources humaines et du management depuis plus d'un demi-siècle, a voulu s'inscrire dans ce travail et soutenir cette initiative au service de tous les acteurs du changement. Je suis persuadé que chaque lecteur saura trouver dans cette mine d'outils les moyens pour répondre à ses nouvelles exigences professionnelles.

Acteur innovant et impliqué, Bernard Julhiet Group encourage les travaux de recherche et la production d'ouvrages qui contribuent à faire évoluer les sciences du management, et à faire « bouger les lignes » de façon très opérationnelle.

« Pour s'améliorer il faut changer. Donc, pour être parfait, il faut changer souvent », sagesse de Winston Churchill.

Alain Thibault
Président-directeur général, Bernard Julhiet Group
www.bernardjulhiet.tv

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.

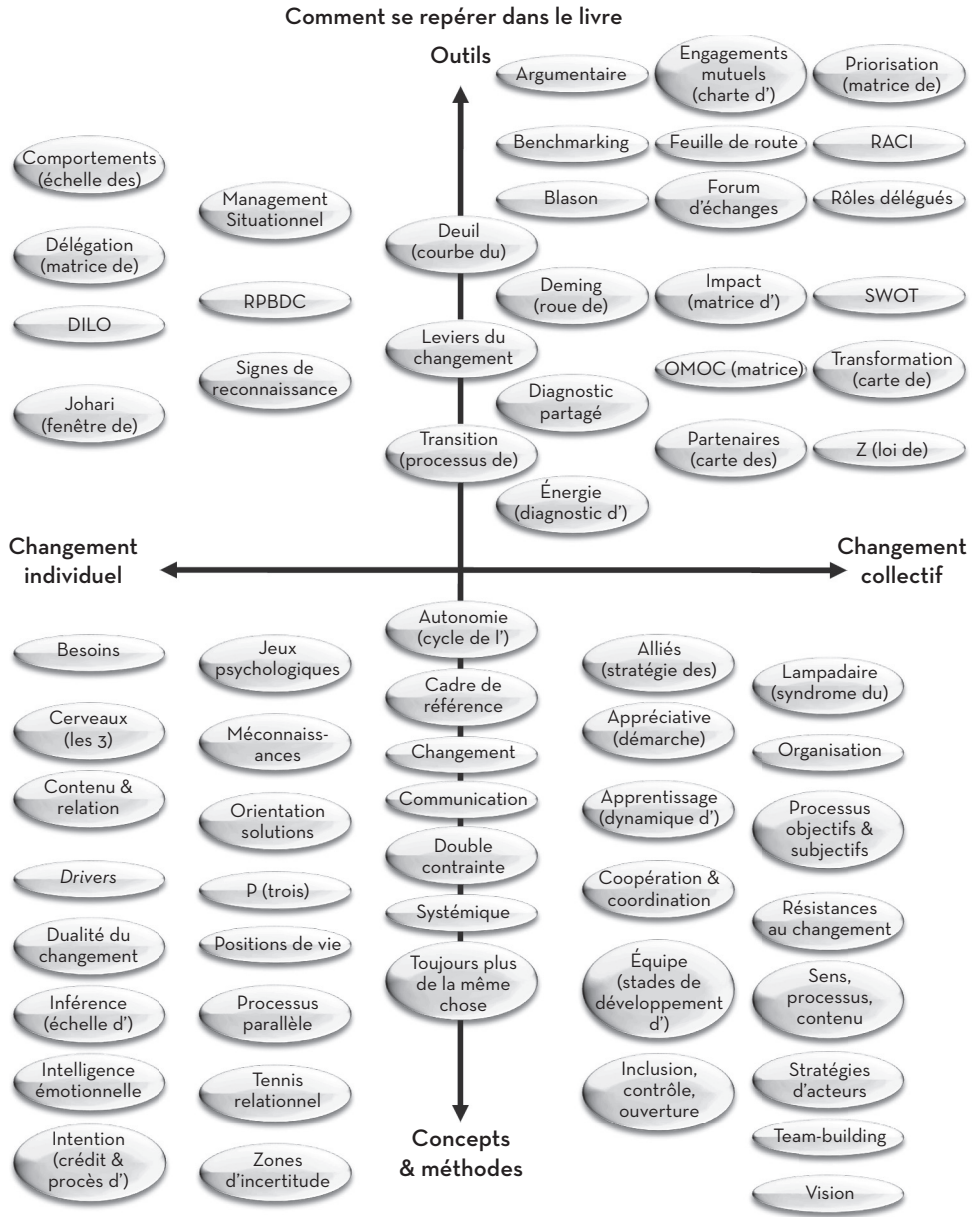
3. En approfondissant, avec les ouvrages proposés en bibliographie.

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 !



ALLIÉS (STRATÉGIE DES)

« Je n'aurais pas dû perdre autant de temps
à tenter de convaincre les récalcitrants. »

Jack Welch

MÉTHODE

Changement collectif

LA NOTION

La « stratégie des alliés » est le concept central de la sociodynamique. La sociodynamique est une méthode de conduite du changement, inventée et développée par Jean-Christian Fauvet dans les années 1970, au sein de feu le cabinet Bossard Consultants.

Sa finalité est de gérer l'énergie déployée par les acteurs sur un projet de changement donné. Cette énergie peut être à la fois positive (il l'appelle la « synergie ») et négative (appelée « antagonisme »). Pour Fauvet, il n'est pas suffisant de dire que tel acteur (ou groupe d'acteurs) est pour ou contre un projet. La réalité est plus complexe : il peut être pour et contre à *la fois...* ou ni l'un ni l'autre.

Un acteur peut être à la fois plus antagoniste et plus synergique qu'un autre : c'est-à-dire développer à la fois plus d'énergie pour et plus d'énergie contre un projet donné. Un « allié », au sens sociodynamique du terme, est donc un acteur injectant davantage de synergie que d'antagonisme.

Quelqu'un qui propose des alternatives à celles du projet développe de l'antagonisme, mais aussi de la synergie, puisque son intention est que le projet avance. Il est donc fondamental de ne pas se laisser aveugler par l'antagonisme, et de bien voir l'énergie qui est derrière cette opposition.

Selon ce principe d'énergie, la stratégie des alliés a un double objectif :

- sur le plan de la synergie, elle vise à accroître la synergie des acteurs en place et/ou le nombre d'acteurs synergiques ;
- sur le plan de l'antagonisme, elle cherche à cantonner, voire à réduire, l'antagonisme (ou le nombre d'acteurs antagonistes).

COMMENT S'EN SERVIR ?

La stratégie des alliés repose sur trois principes-clés :

1. D'abord, elle suppose de faire l'inventaire des acteurs, et d'identifier la nature de l'énergie qu'ils injectent (ou pas) dans le changement. Ce travail se fait avec la « carte des partenaires » (cf. fiche correspondante). La carte permet de visualiser le degré de synergie et d'antagonisme des acteurs. Bien souvent, on s'aperçoit que, s'il y a éventuellement des opposants, il y a aussi peu d'alliés, en tout cas peu d'alliés déclarés. Il faut donc en créer, en susciter. La stratégie des alliés est fondamentalement une démarche visant à accroître le nombre d'acteurs mettant de l'énergie dans un changement.
2. Ensuite, il faut accepter une certaine dose d'antagonisme de ses alliés, c'est-à-dire ne pas vouloir à toute force qu'ils aient, en tout point, le même avis que nous. L'important est qu'ils injectent de l'énergie dans le projet. Une large part de la réussite du projet va donc dépendre du talent et de l'écoute du pilote du changement, de sa capacité à intégrer, dans le projet, ce qui est important pour eux¹.
3. Enfin, il faut consacrer plus de temps aux alliés qu'aux opposants. Principe *a priori* de bon sens, mais souvent oublié tant est forte la propension à s'occuper des acteurs qui font du bruit et à regarder là où c'est « éclairé » [cf. « Lampadaire (syndrome du) »]. L'actualité des entreprises et des réformes publiques fourmille d'exemples où les pilotes du changement (chefs de projet, DRH, ministres) s'occupent plus des opposants que des alliés (réels ou potentiels), avec pour effet de montrer à tous les acteurs (alliés comme opposants) que l'antagonisme est une stratégie plus payante que la synergie. Consacrer du temps à ses alliés, cela signifie les associer aux travaux, leur donner des responsabilités, du pouvoir de décision, de l'information, de la reconnaissance, les faire travailler ensemble, les mobiliser, leur donner un rôle important... En un mot, montrer qu'il est payant d'être synergie.

Ce sont les alliés qui font la réussite d'un projet, bien plus sûrement que les opposants ne font son échec.

Une grande entreprise du secteur de l'énergie vit depuis quelques années des réorganisations nombreuses. Protégée par son statut, son organisation a pendant longtemps davantage été utilisée pour satisfaire les besoins de ses personnels que pour s'adapter à son environnement.

La réglementation européenne faisant progressivement la chasse aux monopoles, l'entreprise doit adapter son organisation à marche forcée.

Dans une des régions concernées, le chef de projet élabore une première « carte des partenaires », afin d'identifier *a priori* les acteurs synergiques et les acteurs antagonistes. (À ce stade, il est important de souligner que la stratégie des alliés se veut une démarche *dynamique* et non statique. Certes, elle cartographie la position synergique des acteurs, mais

1. O. d'Herbemont, cf. « Pour aller plus loin ».

c'est pour mieux tenter de la faire évoluer : un acteur synergique dont on ne s'occupe pas peut rapidement baisser en énergie ; un acteur antagoniste peut très bien, lui aussi, évoluer, pour peu que l'on ait écouté et intégré ses desiderata. La stratégie des alliés vise à faire bouger les positions.)

Les projets de rapprochement d'entités ne suscitent guère d'opposition, car des garanties ont été données sur le droit pour chacun de rester dans son département. Mais ils ne suscitent guère non plus d'enthousiasme. Le premier travail va donc consister à identifier les acteurs susceptibles d'être intéressés par les opportunités offertes par ces rapprochements. Dans un second temps, il s'agira d'accompagner le DRH dans la mise en œuvre de la stratégie des alliés. Il devra en particulier veiller à ne pas donner trop d'importance aux quelques voix qui tonnent contre cette nouvelle politique. Si des tentatives sont évidemment nécessaires vis-à-vis des opposants, afin de voir si leurs positions sociodynamiques peuvent bouger (augmentation de la synergie et/ou baisse de l'antagonisme), il faudra, si ce n'est pas le cas :

- réduire le temps passé avec eux, tenter de réduire leur pouvoir d'influence, afin qu'ils ne « contaminent » pas les autres ;
- et, surtout, consacrer l'essentiel du temps à identifier les actions susceptibles de renforcer les alliés, les soutenir, les encourager, les valoriser.

LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Intention (crédit et procès d')

Partenaires (carte des)

Résistances au changement

Stratégies d'acteurs

POUR ALLER PLUS LOIN

J.-Ch. Fauvet, *L'Élan sociodynamique*, Éditions d'Organisation, 2004.

O. d'Herbemont, B. César, *La Stratégie du projet latéral*, Dunod, 1996.

APPRÉCIATIVE (DÉMARCHE)

« Les organisations comme les individus grandissent dans la direction de ce qu'ils étudient et de leurs interrogations... Si vous regardez uniquement dans la direction des obstacles et des problèmes, c'est justement ce que vous trouverez. »

Pierre-Claude Élie

MÉTHODE

Changement collectif

LA NOTION

La démarche appréciative - appelée en anglais *Appreciative Inquiry* - est une démarche *positive* d'accompagnement du changement. Pour en apprécier toute l'originalité, il faut remonter à ses origines.

Pendant longtemps, et encore majoritairement aujourd'hui, la médecine et sa fille la psychologie se sont intéressées essentiellement aux pathologies, c'est-à-dire à ce qui va mal chez l'individu. Le travail du médecin, du thérapeute, dans cette perspective, consiste à identifier les maux et à les soigner : par les médicaments pour le médecin, par la parole pour le thérapeute.

Dans les années 1950 à 1970, un certain nombre de psychologues américains - Abraham Maslow, Carl Rogers, Paul Watzlawick, Milton Erickson, entre autres - ont inversé le questionnement. Au lieu de se demander pourquoi les individus allaient mal, ils ont cherché à comprendre pourquoi ils allaient bien ; au lieu de chercher les pathologies, les souffrances, les échecs, les insuffisances, ils ont cherché les points forts, les réussites, les ressources, les compétences.

Voilà ce que dit Guy Ausloos, thérapeute québécois, à ce propos. Il parle du « côté négatif de notre culture, une culture du pessimisme, de la culpabilisation ou du négativisme, ce besoin que nous avons toujours de chercher ce qui ne va pas, au lieu de s'intéresser à ce qui fonctionne. Dans les années 1970, début des années 1980, on me faisait remarquer que je ne travaillais pas comme il fallait parce que je ne questionnais pas suffisamment ce qui n'allait pas. Nous avons cette culture qui nous fait regarder ce qui ne va pas¹ ».

1. G. Ausloos, « La compétence des familles ».

Depuis, la recherche a avancé, et les résultats démontrant l'influence des croyances sur la santé s'accumulent. Ainsi, en psychologie, c'est l'« effet Pygmalion » (cf. « Signes de reconnaissance »), mis en lumière par Robert Rosenthal, qui a montré que des élèves de niveau équivalent obtenaient des résultats scolaires significativement différents selon que leurs enseignants les croyaient *a priori* bons ou médiocres¹.

Corps et esprit s'influençant mutuellement, comme l'a montré (entre autres) le neurobiologiste Antonio Damasio². Les croyances positives mettent en branle des mécanismes de protection et de survie qui permettent à l'organisme de résister au-delà de toute attente.

Les chercheurs en management se sont intéressés à ces résultats, et ont cherché à voir s'ils les retrouvaient dans les organisations. Les travaux montrent des résultats similaires : une entreprise soumise à des agressions de son environnement (perte de clients, de parts de marché...) aura d'autant plus de chances de s'en sortir qu'elle pourra s'appuyer sur l'énergie positive de ses salariés.

Formulé ainsi, ce résultat a des allures d'évidence. Et pourtant, il percute certaines des méthodes les mieux établies :

- quel cabinet de conseil ne démarre pas une intervention par un diagnostic, dans lequel les consultants vont chercher à mettre en lumière les problèmes, les dysfonctionnements, les points faibles... que forcément ils vont trouver ?
- John Kötter, dont la méthode est répandue dans le monde entier, recommande de démarrer toute opération de changement en créant un sentiment d'urgence, c'est-à-dire en actionnant une émotion négative, la peur³.

Plus nous insistons sur les points faibles, plus nous créons de l'anxiété, et plus nous limitons la capacité de l'entreprise à mobiliser ses « ressources de guérison », de créativité, d'adaptation, de changement. Un individu qui a peur peut changer, mais uniquement sous la contrainte. Que celle-ci vienne à se relâcher, et il est à craindre un retour à la situation *ante*, voire l'apparition de « résistances au changement » (cf. fiche correspondante). Chat échaudé craint l'eau froide : l'individu et/ou l'organisation ayant été malmenés vont développer des « anticorps » au changement.

La vision positive du changement ne se base pas sur une conception naïve des hommes et des organisations. **Changer de façon positive, c'est simplement plus efficace que changer en résolvant des problèmes.**

C'est sur ces prémisses que repose la démarche appréciative. Elle propose de se baser sur l'énergie vitale de l'entreprise pour résoudre les problèmes et croître.

Le but reste le même. C'est le chemin qui diffère.

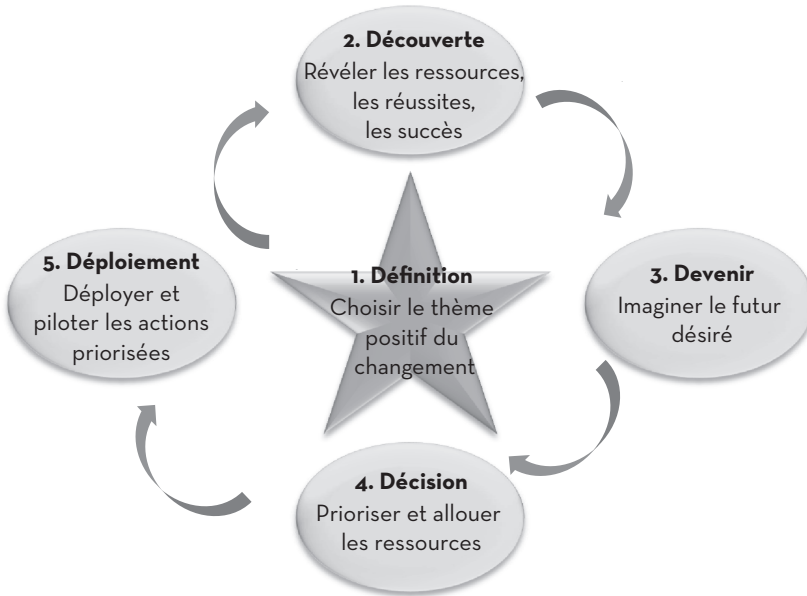
1. R. Rosenthal, *Pygmalion à l'école - L'attente du maître et le développement intellectuel des élèves*.

2. A. Damasio, *L'Erreur de Descartes - La raison des émotions*.

3. J. Kötter, *A Sense of Urgency*.

COMMENT S'EN SERVIR ?

La démarche appréciative comporte 5 étapes, appelées en français les « 5 D »¹ :



Les 5 étapes de la démarche appréciative

(Source : J. Pagès)

- Étape 1 - La **D**éfinition du sujet, de la question à traiter.
 - Cette étape est décisive, car les réponses dépendent des questions : « *Les organisations vont dans le sens des questions qu'on leur pose.* »
 - C'est l'occasion pour les dirigeants et les managers de réfléchir à la direction dans laquelle ils souhaitent emmener leur entreprise, leur équipe, que celles-ci aillent bien ou pas (cf. « Vision »). Il est conseillé d'élargir la réflexion au-delà de l'équipe de direction, car il importe que le ou les thèmes choisis rencontrent la réalité concrète des collaborateurs.
- Étape 2 - La **D**écouverte des ressources de l'organisation : ses succès, ses réussites, son énergie.

1. Le passage qui suit, ainsi que les citations sont tirés de J. Pagès (cf. « Pour aller plus loin »). Les Anglo-Saxons se sont fortement emparés de la démarche appréciative et la littérature à son sujet est volumineuse. En français, à ma connaissance, il n'existe que les livres de Jean Pagès et de Pierre-Claude Élie (Québécois).

- Même une entreprise en difficulté a des ressources. Si, temporairement, elle traverse une passe difficile, cela ne signifie pas qu'elle n'a pas les moyens de s'en sortir.
- Concrètement, cela va prendre la forme d'entretiens en binôme, durant lesquels chacun va interroger son collègue pour découvrir ses talents, ses réussites, ses succès, ses sources d'engagement. *« Le fait d'être à deux est réducteur d'anxiété et crée un confort de relation propice au recueil d'informations sur les réussites et les ressources. En outre, l'alternance des rôles - interviewer et interview - a un impact très riche sur chacun. »*
- Étape 3 - Le **D**evenir : imaginer à quoi pourrait ressembler l'entreprise à l'issue du changement engagé.
 - Lors des entretiens de l'étape 2, des questions portaient sur les désirs, les souhaits, les espérances :
 - *« Quels sont les trois vœux que vous feriez pour le développement de votre entreprise ? »*
 - *« Vous partez le vendredi. Vous revenez le lundi et, comme par miracle, votre entreprise a changé durant le week-end dans le sens que vous souhaitiez. À quoi ressemble-t-elle ? Comment fonctionne-t-elle ? Que faites-vous ? Qu'est-ce qui a changé concrètement ? »* (cf. « Orientation solutions »)
 - Il s'agit, à partir des réponses, d'imaginer le futur de l'entreprise le plus désirable possible (en anglais, cette 3^e étape s'appelle « *Desire* »).
 - Les réponses recueillies en binômes sont partagées en grand groupe, hiérarchisées et priorisées [cf. « Priorisation (matrice de) »].
- Étape 4 - La **D**écision : prioriser les ressources sur les chantiers et actions prioritaires.
 - On a identifié les ressources, on a élaboré la vision partagée, il faut maintenant structurer le changement : qui va faire quoi ? quels chantiers ? quel pilotage ? quels modes de management ?, etc. (cf. « Feuille de route »).
 - Cette phase et la suivante ne diffèrent pas fondamentalement des approches traditionnelles de pilotage.
- Étape 5 - Le **D**éploiement et le pilotage des actions priorisées.
 - Il s'agit de déployer et de piloter les actions retenues.

Plutôt que de détailler cette 5^e phase, bien connue, arrêtons-nous un instant sur les conditions de succès de la démarche, telles qu'identifiées par David Cooperrider, l'inventeur de la méthode :

- une capacité des collaborateurs (au premier rang desquels les leaders) à porter un regard positif sur les choses, sur l'entreprise ;
- une capacité d'innovation, de réinvention permanente ;
- une compétence de coopération (cf. « Coopération et coordination »).

Les applications de la démarche appréciative sont très étendues : bilan, projet d'équipe, développement du management et du leadership, vision, communication, conduite du changement, convention...

La démarche appréciative est encore peu répandue en France, où la prégnance d'une culture à dominante critique ne porte pas spontanément à privilégier le verre à moitié plein. Mais elle est largement appliquée dans d'autres univers (Canada, États-Unis notamment), et les retours d'expérience sont très positifs.

Un groupe financier d'envergure internationale connaît un certain nombre de difficultés et doit diminuer ses investissements.

En conséquence, une de ses filiales françaises doit, au sein de sa direction marketing, fortement changer son mode d'organisation. Il s'agit d'être réactif avec une équipe nouvellement constituée (environ 60 personnes), peu encline à la transversalité et au jeu collectif, et dont la légitimité au sein de la filiale française est encore à prouver.

La demande est de construire avec eux un projet, pour réorienter la mission et les actions de la direction, optimiser les développements produits et préparer le redémarrage de l'activité. Après avoir défini les grandes orientations avec le comité de direction (étape 1), nous avons rassemblé les 60 collaborateurs de la direction pour :

- révéler les points positifs de l'organisation (étape de Découverte) ;
- imaginer la vision idéale de l'organisation future (étape du Devenir) ;
- élaborer et proposer des actions stimulantes (étape de Décision) ;
- puis définir le plan de déploiement (étape de Déploiement).

L'accompagnement a duré 5 mois et permis d'atteindre les résultats escomptés, tout en renforçant la cohésion de l'équipe.

La démarche a séduit les collaborateurs par son côté positif et participatif, en libérant les énergies. Les dirigeants ont été surpris de la rapidité avec laquelle les collaborateurs ont partagé les enjeux et se sont approprié les changements¹.

LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Lampadaire (syndrome du)

Orientation solutions

Team-building

Vision

1. Cette mission a été réalisée par Victor Bouzard, consultant coach du Groupe Bernard Julhiet à Lyon. Je le remercie de bien avoir voulu en témoigner.

POUR ALLER PLUS LOIN

P.-Cl. Élie, *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2007. Expose bien les principes de la démarche appréciative.

J. Pagès, *Le Coaching avec la méthode Appreciative Inquiry*, Éditions d'Organisation, 2009. *Appreciative Inquiry* (« questionnement positif ») est le nom d'origine de la démarche appréciative. Utile complément pratique du précédent.

APPRENTISSAGE (DYNAMIQUE D')

« Si, dans un groupe donné, chacun sait quelque chose mais n'a pas conscience que ses partenaires le savent également, la révélation par un agent extérieur quelconque permet de transformer ces connaissances privées en une connaissance publique, ouvrant ainsi des possibilités inédites de débat et de changement. »

Michel Crozier

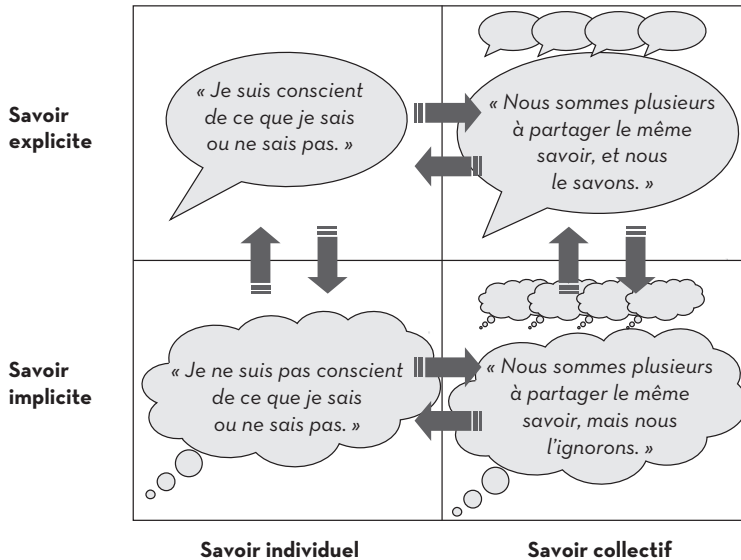
CONCEPT

Changement collectif

LA NOTION

La capacité d'apprentissage est la principale métacompétence d'une entreprise et d'un individu : d'elle dépend l'ensemble des autres apprentissages. Autant dire qu'elle devrait être au cœur des préoccupations des entreprises.

Deux auteurs japonais, I. Nonaka et H. Takeuchi, ont montré que l'apprentissage est un processus circulaire :



La dynamique de l'apprentissage

(Source : I. Nonaka)

Au départ, l'individu sait des choses, dispose de connaissances, mais ne sait pas forcément qu'il les possède. Son savoir est individuel et implicite. Afin de donner de la puissance à ce savoir, il faut lui faire prendre conscience de ce qu'il sait. Ainsi, il peut plus facilement mobiliser ce savoir, pour lui et pour les autres. De tacite, son savoir doit devenir explicite.

En animation de groupe, on amène les participants à réfléchir sur un sujet, sur ce qu'ils en ont vu, appris, compris. On favorise la prise de conscience. C'est le premier mouvement.

Le deuxième mouvement va de l'individuel au collectif. L'individu a conscience de savoir quelque chose, mais il ignore si les autres le savent. Tant que les membres du groupe restent dans cette ignorance, le groupe ne gagne pas en puissance. D'où l'intérêt de faire réfléchir les gens ensemble, afin qu'une connaissance devienne le capital du groupe.

Le troisième mouvement consiste à rendre, de nouveau, implicite un savoir, à le transformer en routine. Ainsi, il occupe moins de place dans l'espace psychique de l'individu, qui peut se remettre en mouvement pour acquérir d'autres savoirs.

La première boucle de l'apprentissage est bouclée et peut recommencer.

COMMENT S'EN SERVIR ?

Cette représentation a plusieurs applications pratiques, notamment en animation de groupe.

Sur un séminaire de plusieurs jours, faire réfléchir les participants sur ce qu'ils ont vu, entendu, retenu de la journée précédente permet de mettre en place cette boucle d'apprentissage :

- les participants ont appris quelque chose, mais ne savent pas encore quoi. Les y faire réfléchir permet de passer du tacite à l'explicite ;
- le fait que chacun partage avec le groupe peut faire écho chez certains. Les autres participants voient ainsi ce que chacun a retenu : mon savoir devient celui du groupe, celui du groupe devient le mien. L'ensemble de cette connaissance partagée devient un savoir collectif.

Comment une entreprise peut-elle intégrer ces principes dans ses pratiques ?

- Les directions des ressources humaines et les services de formation devraient penser l'apprentissage dans la durée – surtout dans le domaine des compétences comportementales (management, leadership) –, et pas simplement sur la durée d'un stage. Ce sont davantage des *parcours* qu'il convient de construire que des modules non intégrés dans une logique d'ensemble.
- Il faut qu'il y ait différents niveaux d'apprentissage : pratiques, théoriques, par échanges entre pairs, avec des intervenants externes, en accompagnements individuels, en équipe, etc.

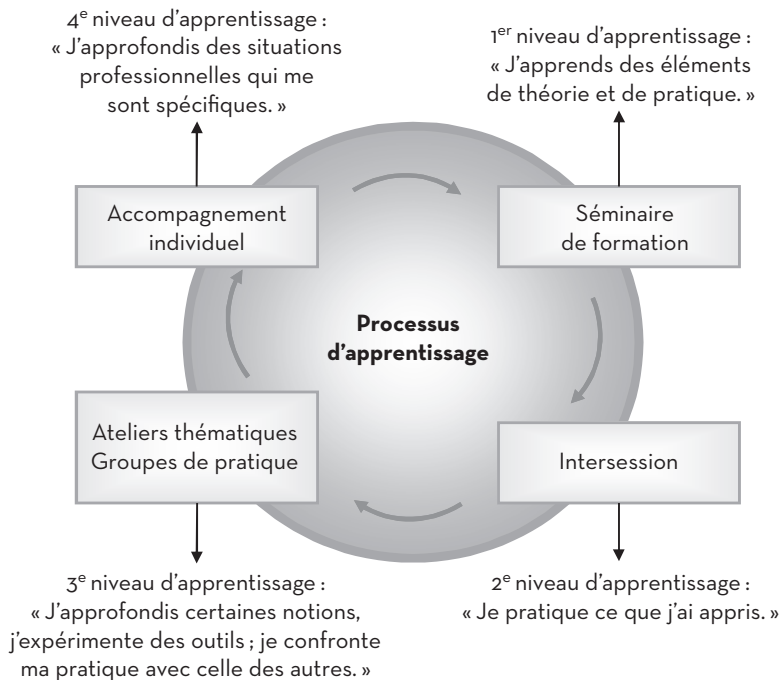
- De nombreuses entreprises n'ont pas fait évoluer leurs pratiques, qui reposent sur des stages de formation, animés par des intervenants externes. Or, quantité d'autres modalités existent (coachings individuels, coachings d'équipes, groupes d'analyse de la pratique, conférences, ateliers d'approfondissement, etc.), encore relativement peu utilisées alors qu'elles sont souvent moins coûteuses et plus efficaces.

Une PME fortement implantée sur le marché des parfums industriels est confrontée à un changement d'environnement concurrentiel : de nouveaux entrants arrivent, proposant des produits innovants à des tarifs plus compétitifs.

L'entreprise est caractérisée par un management de type familial : un système de promotion interne privilégiant les cadres maison ; une mise en avant de l'expertise, du métier ; un fort attachement au père fondateur ; une culture de la qualité (voire de la surqualité) ; etc.

Suite à une conférence, le directeur général et son comité de direction demandent au DRH de « moderniser la culture managériale », afin de répondre à ces nouveaux enjeux.

Le DRH, lui-même issu de cette culture, s'attelle à la tâche, pas forcément convaincu au départ. Après de longs échanges préparatoires, celui-ci va mettre en place un dispositif assez innovant pour une entreprise de cette taille, fait de séminaires, d'ateliers thématiques, d'accompagnement d'équipes, de coachings individuels et, dans un second temps, de groupes de pratiques, proposés aux cadres volontaires.



Les leviers disponibles en entreprise

Quelles que soient les modalités, les 2 principes-clés en matière d'apprentissage sont :

- une inscription dans la durée : des compétences, des savoir-faire nouveaux ne s'acquièrent pas en une fois ;
- la plus grande variété possible dans les modalités proposées : formation « classique », binôme, conférences, tutorat, coaching individuel et d'équipe, transfert de compétences du manager ou d'experts, lectures...

LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de Jacques Rancière : « Joseph Jacotot, un coach au XIX^e siècle »

Autonomie (cycle de l')

Benchmarking

Leviers du changement

POUR ALLER PLUS LOIN

I. Nonaka, H. Takeuchi, *La Connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante*, trad. fr. De Boeck Université, 1997 (1^{re} édition 1995).

ARGUMENTAIRE

*« On peut convaincre les autres par ses propres raisons,
mais on ne les persuade que par les leurs. »*

Joseph Joubert

OUTIL

Changement collectif

LA NOTION

L'argumentaire est un outil de communication, basé sur un jeu de questions-réponses. Il est notamment utilisé dans la vente et en management de projet.

L'utilisation que j'en propose concerne des projets de changement : changement de stratégie, d'organisation, d'outil, de système d'information.

Une des difficultés auxquelles peut être confronté un pilote de changement au démarrage de son projet est le manque d'alignement des différentes cibles : la direction a un point de vue, l'encadrement un autre, les salariés encore un autre.

L'argumentaire présente un double avantage :

- en termes de contenu, il fournit des réponses aux questions que les gens se posent au démarrage d'un projet : pourquoi ce changement ? Qu'est-ce que ça va changer ? Pourquoi maintenant ? Quels impacts cela aura-t-il sur l'organisation, l'emploi, les pratiques de travail ? Il donne le sens du changement, sa signification ;
- en termes de processus, il permet au pilote, à travers l'élaboration des réponses, d'une part, de sensibiliser les décideurs aux questions que les gens se posent sur le terrain et, d'autre part, de les animer autour des réponses. À travers cela se construit une représentation partagée du changement :
 - la base de l'entreprise entend ce que veut faire la direction ;
 - la direction entend les questions que se posent les salariés.

L'argumentaire va donc au-delà de la communication : c'est, dans son processus autant que dans son contenu, un véritable outil de conduite du changement.

Il présente d'autres avantages :

- pour un peu que le changement concerne plusieurs sites, il permet de diffuser les mêmes réponses partout, les mêmes messages. Il évite ainsi pas mal de déperdition de contenu (cf. « Communication ») ;
- il permet de monter un réseau de relais de communication et, ainsi, d'élargir le cercle des alliés (cf. « Alliés (stratégie des) »), c'est-à-dire le nombre de personnes qui vont injecter de l'énergie dans le projet.

COMMENT S'EN SERVIR

L'outil tourne autour du processus de remontées de questions et de définition-diffusion des réponses.

Le chef de projet ou le responsable de la communication peut être le point de rencontre de ces deux processus, remontant et descendant :

- ceux qui recueillent les questions sont tous les acteurs qui ont pour fonction de communiquer et qui sont au contact du terrain ;
- ceux qui répondent sont bien évidemment les leaders, les sponsors, l'équipe de direction.

Le chef de projet peut, s'il le souhaite, proposer des réponses, et les faire valider par les sponsors.

Une filiale d'un grand groupe agroalimentaire accueille un nouveau directeur industriel. Celui-ci fait le tour des usines, et constate un certain retard en matière d'organisation industrielle : pas de gestion des compétences ; pas de communication visuelle ; peu d'outils de progrès (type 5 S) ; une répartition des rôles tirant l'encadrement vers le bas ; etc. Après quelques semaines de réflexion, la décision est prise de mettre en place des équipes autonomes¹.

Pour la culture de l'entreprise, le changement culturel est profond et les interrogations nombreuses, y compris au niveau des cadres.

Une fois le projet structuré, il est présenté aux usines : comités de direction, encadrement, opérateurs. C'est l'occasion d'employer l'argumentaire. Les réunions d'information sont utilisées pour relever les questions que tous se posent. Le chef de projet en fait un relevé exhaustif et propose des premiers éléments de réponse au comité de pilotage. Les réponses sont redescendues aux usines, qui peuvent s'en servir dans leur communication avec les opérateurs.

Ce travail permet aussi d'aligner l'ensemble des acteurs de la communauté industrielle, puis, progressivement, des autres directions, sur les finalités et le sens du projet. Le projet, strictement industriel au départ, devient peu à peu un projet d'entreprise ; puis il est cité en exemple au niveau du groupe, qui envoie les responsables d'autres filiales y puiser des bonnes pratiques en matière de conduite du changement.

1. Cf. A. Tonnelé, « Pour aller plus loin ».

Argumentaire		
Nom du projet :		
Question A.	De (situation actuelle)	À (situation désirée)
1	Éléments de diagnostic	Vision de l'avenir
2		
3		
4		
B. Jalons-clés :		
<i>Les grandes étapes de planification.</i>		
C. Bénéfices du projet :		
<i>Ce que le projet va apporter : à l'entreprise, à l'encadrement, au personnel.</i>		
D. Inconvénients du projet :		
<i>Un projet crée quelque chose de nouveau, et remet donc en cause une ancienne situation, dont certaines catégories bénéficiaient. Les identifier permet d'anticiper les résistances.</i>		
E. Pourquoi ce projet est-il lancé ?		
<p><i>Deux grandes questions sont à la source de la plupart des résistances au changement, que j'appelle les deux « pourquoi » :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>« Pourquoi change-t-on ? » C'est la question du sens, de la signification du changement. Cette question permet d'y répondre. Elle couvre le besoin de comprendre.</i> • <i>« Pour quoi (en deux mots) change-t-on ? » C'est la question de la situation désirée (cf. question A). Cette question couvre le besoin d'être rassuré vis-à-vis de l'avenir, de pouvoir un minimum s'y projeter.</i> 		
F. Ce qui ne doit pas changer :		
<i>Aide à définir le périmètre du projet, à l'image d'une photo dont on aurait aussi le négatif.</i>		

G. Que risque-t-il de se passer si le projet échoue ?

On se pose souvent la question de la réussite, plus rarement celle de l'échec. Ainsi, à l'argument du coût du projet, et notamment des mesures d'accompagnement, peut être opposé celui de l'échec du projet.

H. Ce que les salariés et les managers doivent faire pour que le projet fonctionne (exemple : changer de comportements, utiliser de nouveaux outils...) :

Donner des exemples concrets de ce que vont devoir faire les acteurs : quels changements de comportements, de pratiques, d'attitudes vont-ils devoir opérer ?

I. Les objectifs minimaux du projet tels que demandés par le(s) sponsor(s) du projet :

La base du projet, sachant que, bien entendu, le projet peut aller au-delà.

J. Les réactions probables des salariés et des managers que le projet doit anticiper :

Incite à se mettre à la place des cibles du changement.

K. Les indicateurs permettant de dire que le projet sera un succès :

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. L'essentiel est de disposer de macrorepères permettant de dire si le projet est/sera un succès.

Définition des rôles	
Acteurs	Rôles en matière d'accompagnement du changement
Sponsor(s)/commanditaire(s) du projet :	<i>Ne pas négliger de définir ce que l'on attend des différents acteurs : la clarté permet la clarté, le flou génère le flou.</i>
Chef de projet :	
Équipe projet :	
Autres acteurs :	

LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Alliés (stratégie des)

Communication

Résistances au changement

Sens, processus, contenu

POUR ALLER PLUS LOIN

A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Éditions d'Organisation, 2007.

AUTONOMIE (CYCLE DE L')¹

« L'autonomie n'est jamais un état acquis, mais un processus complexe, ambigu et toujours en devenir. »

Vincent Lenhardt

CONCEPT

Changement individuel et collectif

LA NOTION

L'autonomie est une notion essentielle, complexe et ambiguë :

- essentielle, car tous les managers rêvent de collaborateurs parfaitement autonomes ;
- complexe, car elle sollicite l'intériorité des individus et, à ce titre, supporte mal les injonctions (cf. « Double contrainte ») : on ne décrète pas l'autonomie ;
- ambiguë, car elle est souvent confondue avec l'indépendance, alors qu'elle en est le dépassement.

J'utilise la définition proposée par l'analyse transactionnelle, selon laquelle l'autonomie est la forme la plus aboutie d'un fonctionnement fondé sur des liens multiples. L'autonomie n'y est plus vue comme un état statique, mais comme un processus, une dynamique.

Ce processus comporte 4 stades : la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance et, enfin, l'autonomie, aussi appelée « interdépendance ».

Stade 0 : la dépendance

La dépendance est qualifiée de « stade 0 » car elle ne comporte aucune forme d'autonomie.

C'est la situation de l'enfant, de sa naissance à l'adolescence, placé dans une situation de dépendance (physique, matérielle, affective...) par rapport à ses parents.

Dans une organisation, ce sont les premiers jours d'un nouveau collaborateur – quel que soit son âge –, qui dépend de son responsable hiérarchique pour son intégration, son inclusion (cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »), son activité, ses liens avec les autres parties de l'organisation.

1. Je reprends ici certains éléments de mon précédent livre. Cf. « Pour aller plus loin ».

À ce stade, les liens sont forts et inégaux. La relation va dans un seul sens : il y a un « donneur » (le parent, le hiérarchique) et un « receveur » (l'enfant, le nouvel arrivant).

Stade 1 : la contre-dépendance

C'est le début du processus d'autonomisation, et il démarre par... l'opposition, commencement du détachement.

Durant l'enfance, il y a deux moments de contre-dépendance : la « petite adolescence », vers 2 ans, et l'adolescence proprement dite.

L'enfant est en opposition avec ses parents. Pour s'affirmer, il s'oppose : les parents disent « blanc », il dit « noir » ; ils proposent des vacances à la mer, l'adolescent « préfère » des vacances à la montagne. C'est l'adolescent « en révolte » contre la société, contre ses parents, qui trouve « tout nul ».

En fait, pour être juste, il faut nuancer cette vision de la contre-dépendance. D'abord, la majorité des adolescents ne font pas de crise d'adolescence. Ensuite, le stade de contre-dépendance, sa durée, son intensité vont dépendre largement de la réponse de l'environnement. La crise de l'adolescence est en réalité une crise de la *distance parentale*.

Dans une équipe, le contre-dépendant est la personne qui adopte une attitude de « grogne », de refus ou de contre-pied plus ou moins systématique, exprimant par là une demande cachée d'exister davantage ; d'être davantage respectée, entendue, de trouver sa place (ce que Will Schutz appelle le besoin de « contrôle » : cf. « Inclusion, contrôle, ouverture »).

Si un collaborateur en est à ce stade, c'est que son manager n'a pas su trouver la bonne distance, n'a pas su lui offrir sa juste place. Un outil comme le management situationnel (cf. fiche correspondante) peut l'y aider.

Les liens sont aussi forts qu'au stade précédent et aussi inégaux : même si c'est dans l'opposition, l'individu a tout autant besoin de repères pour exprimer sa position.

Le caractère déconcertant de la contre-dépendance réside dans le fait que l'individu (ou l'équipe) envoie deux messages, en apparence opposés :

- l'un, explicite, d'opposition ;
- l'autre, implicite, exprimant une demande de reconnaissance et d'intégration.

Si l'environnement (parents, responsable hiérarchique) n'entend que le premier message, l'opposition risque non seulement de durer, mais de se renforcer. Si, inversement, l'environnement entend la demande latente, et y répond, alors l'évolution se fera beaucoup plus facilement vers l'étape d'après : l'indépendance.

Stade 2 : l'indépendance

Dans la vie courante, cette période se situe à l'entrée dans l'âge adulte.

Le jeune adulte éprouve le besoin d'exister par lui-même, de voir s'il est capable de tenir debout tout seul. Les liens familiaux lui pèsent, il rejette massivement les conseils de ses proches. Il cherche moins des connaissances – surtout celles des autres – que des expériences : il ne veut pas savoir, il veut expérimenter, quitte à se tromper. Aussi, vouloir lui éviter les erreurs... est une erreur.

Tout ce qui peut le maintenir en situation de sujétion est rejeté. Seuls les liens amicaux, plus égalitaires, sont recherchés.

Dans le milieu professionnel, c'est l'expert qui estime n'avoir de comptes à rendre à personne, qui coopère le moins possible. Le collaborateur « indépendant » sait ce qu'il a à faire, il perçoit son chef, voire ses collègues, comme une gêne et ce, d'autant plus qu'il s'estime – souvent à juste titre – compétent.

L'indépendance est l'univers du « non-lien » : non-lien avec les parents ; non-lien avec son responsable hiérarchique ou avec les autres services.

L'indépendance, comme la contre-dépendance, peut être ambiguë, car elle ne renonce pas à ce que des liens cachés subsistent : c'est le jeune adulte qui accepte l'argent que lui donnent ses parents, d'autant plus volontiers si ceux-ci ont le bon goût de ne pas en parler ; ce sont certaines minorités régionales « indépendantistes » qui, tout en ayant un discours haut en couleur, ne refusent pas les aides financières de leur État ou des institutions internationales.

Ces liens cachés, malgré tout, sont souvent mal vécus, et se transforment parfois en violence.

Stade 3 : l'autonomie, ou interdépendance

Ce stade démarre souvent avec l'arrivée du premier enfant.

Le jeune adulte qui devient parent se trouve placé face à un nouvel être en totale dépendance vis-à-vis de lui, ce qui l'amène à reconsidérer les liens avec ses propres parents. Le lien intergénérationnel se (re)fait.

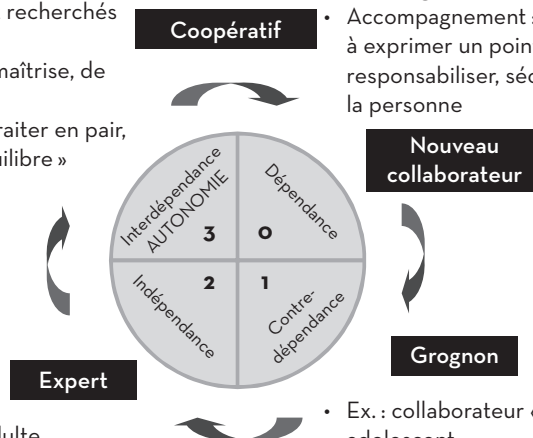
En entreprise, c'est un collaborateur à la fois compétent, indépendant, et en même temps coopérant avec les autres, qui a intégré le fait que la coopération est non seulement indispensable, mais la condition de sa propre efficacité (cf. « Coopération et coordination »).

Sur le plan collectif, le développement de l'autonomie, avant d'être un changement d'organisation, est avant tout un changement managérial et culturel. Les liens sont non seulement assumés, mais recherchés, renforcés, explicités.

Autrement dit, l'autonomie, loin d'être l'antinomie du lien, en est la forme la plus aboutie.

- Ex. : collaborateur compétent et intégré ; jeune parent
- **Besoin : nouer des liens pour accroître sa performance ; reconnaître ses « dettes » ; ouverture**
- Demande cachée : pas de demande cachée
- Liens : forts, égaux et recherchés
- Gain : progression
- Deuil : confort de la maîtrise, de la répétition
- Accompagnement : traiter en pair, remettre en « déséquilibre »

- Ex. : collaborateur récent, en retrait ; enfant
- **Besoin : être pris en charge ; inclusion**
- Demande cachée : se séparer
- Liens : forts, inégaux et recherchés
- Gain : affirmation de soi
- Deuil : confort de la prise en charge
- Accompagnement : inciter à exprimer un point de vue, responsabiliser, sécuriser la personne



- Ex. : expert ; jeune adulte
- **Besoin : (se) montrer sa capacité à tenir debout tout seul ; contrôle**
- Demande cachée : se (re-)lier
- Liens : faibles, égaux et repoussés
- Gain : synergies, échanges
- Deuil : confort de la solitude
- Accompagnement : lâcher prise sur le contrôle (manager), faire expérimenter le lien

- Ex. : collaborateur « contestataire » ; adolescent
- **Besoin : trouver sa place, son rôle ; contrôle**
- Demande cachée : exister par soi-même
- Liens : forts, inégaux et repoussés
- Gain : responsabilité
- Deuil : confort de l'opposition, de l'irresponsabilité
- Accompagnement : accepter le désaccord, alimenter en information (si méconnaissances), inciter à proposer, rappeler au besoin les termes du « contrat »

Le cycle de l'autonomie

(Source : N.-K. Symor, repris par V. Lenhardt)

COMMENT S'EN SERVIR

Le cycle de l'autonomie peut être utilisé pour un accompagnement individuel comme pour un changement collectif.

Accompagnement individuel

Le cycle de l'autonomie est un outil utilisé en coaching, en management : lorsqu'un collaborateur peine à trouver sa place ; lorsqu'un manager éprouve des difficultés de management avec certains de ses collaborateurs. Des hypothèses peuvent être faites, permettant d'identifier les besoins à satisfaire et les deuils à accompagner [cf. « Deuil (courbe du) »].

Au stade de la dépendance, le besoin immédiat de l'individu est d'être pris en charge. Pour le faire progresser, il va falloir diminuer petit à petit cette prise en charge, et l'accompagner pour qu'il lâche le confort dans lequel il se trouvait ; en ayant conscience, en même temps, que l'étape d'après va peut-être se traduire par de la contre-dépendance, c'est-à-dire une opposition plus ou moins marquée. Le manager peut aider son collaborateur à davantage exprimer son point de vue, lui confier davantage de responsabilités.

Au stade de la contre-dépendance, la grogne exprimée par un collaborateur peut être le signe qu'il cherche sa place. Selon l'attitude du manager, le collaborateur aura plus ou moins de facilité à évoluer vers le stade d'après.

On voit tout l'intérêt de cette lecture en termes de processus de croissance :

- en temps normal, un désaccord peut être perçu comme une opposition ;
- en termes de processus, il apparaît beaucoup plus comme une demande cachée, latente, souvent inconsciente, de pouvoir s'exprimer, trouver une place, sa place.

La violence dans les banlieues peut être vue soit comme la manifestation d'un rejet de la société, soit - à l'opposé - comme une demande cachée « d'en être » : on ne veut pas sortir de la société, mais y être davantage intégré ; comme la société ne me fait pas de place, pour retrouver une dignité je la rejette à mon tour. Selon la grille de lecture choisie, les réponses à apporter ne seront pas les mêmes.

Le dysfonctionnement, dans le processus d'autonomie, réside moins dans l'opposition (la contre-dépendance) que dans la (mauvaise) réponse qui y est apportée.

Au stade de l'indépendance, le collaborateur éprouve le besoin de montrer (et de se montrer) qu'il y arrive tout seul. C'est une étape où les conseils sont peu recherchés, voire rejetés : le collaborateur se considère comme l'égal de ses interlocuteurs, hiérarchique compris. Accepter des conseils signifierait régresser.

En pleine croissance professionnelle, le collaborateur est très demandeur de sens : aucun changement, aucune action, aucun contrôle n'est accepté s'il n'est pas compris. C'est une étape de maturité où le collaborateur est exigeant par rapport à son manager.

Le manager doit changer de posture :

- accepter de traiter son collaborateur en pair, comme une personne pleinement compétente (le contrôle tatillon, sans valeur ajoutée, est mal ressenti) ;
- mais aussi, progressivement, l'amener à expérimenter le lien (par exemple, en l'incitant à partager son expertise avec des plus jeunes ; en travaillant en binôme ; en l'intégrant dans des groupes projet). Ce qui n'a rien d'évident, car la solitude, notamment la solitude de décision, est assez confortable : on n'a de comptes à rendre à personne.

Enfin, dernier stade : l'interdépendance, ou autonomie. Le collaborateur est pleinement intégré, compétent et en lien avec les autres. Il est en ouverture par rapport à son environnement.

L'autonomie, c'est le fait d'être en « pleine conscience » avec l'ensemble des stades : dépendant, contre-dépendant, indépendant ou interdépendant selon les situations, les personnes, les contextes.

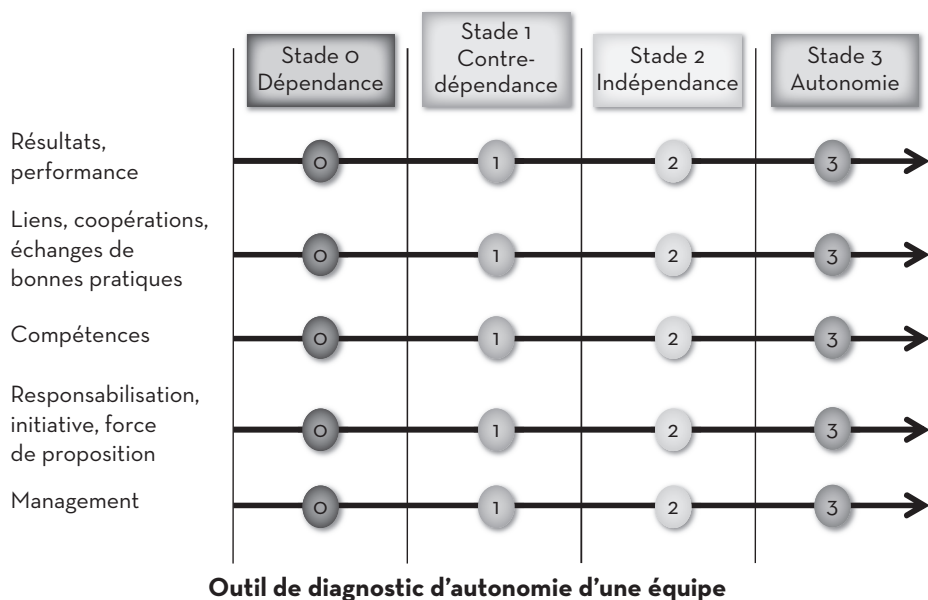
La personne parvenue au stade de l'autonomie, de l'interdépendance, est prête pour enclencher une remise en dynamique afin d'accéder à un niveau de maturité et de puissance personnelle supérieur.

Chaque étape est une croissance, et suppose donc de laisser des choses : des comportements, des croyances, des repères. Chaque étape s'accompagne d'un mini-processus de deuil.

L'accompagnant (manager, coach, consultant) doit être conscient du fait que la relation qu'il entretient avec son interlocuteur va fort probablement suivre la même progression... Ce qui veut dire qu'arrivant en situation de dépendance, il va probablement passer par des phases de contre-dépendance, d'indépendance et, si l'accompagnement se passe bien, d'autonomie. Mais n'est-ce pas le but même de l'accompagnement ?

Accompagnement collectif

Une équipe suit la même évolution qu'une personne. L'outil ci-après peut être utilisé comme outil de diagnostic par l'équipe.



Les équipes de production d'un site industriel appartenant à un grand groupe métallurgique sont engagées dans une démarche de TPM¹. Déjà très avancées, les équipes en sont arrivées au dernier stade du référentiel TPM. Elles souhaitent s'engager dans une démarche d'autonomie collective.

Les responsables industriels acceptent le principe proposé par le consultant, à savoir que l'autonomie ne se décrète pas, et que c'est aux équipes elles-mêmes de définir le niveau d'autonomie auquel elles souhaitent parvenir.

Des séminaires sont organisés pour toutes les lignes de production, au cours desquels sont mélangés la production et les supports (maintenance, qualité, appui technique...). Pendant trois jours, les équipes ainsi mélangées - elles expérimentent le lien et la coopération - réalisent leur propre diagnostic, définissent leur cible et les actions à mener.

LIENS AVEC D'AUTRES FICHES

Annexes : compte rendu du livre de Jacques Rancière : « Joseph Jacotot, un coach au XIX^e siècle »

Coopération et coordination

Deuil (courbe du)

Inclusion, contrôle, ouverture

Management situationnel

1. Total Productive Maintenance.

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour l'autonomie sur un plan individuel : V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens - Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep Consulting Éditions, 2002.

Pour l'autonomie sur un plan collectif : A. Tonnelé, *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre - Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Éditions d'Organisation, 2007.