# Chapitre 2 : Comment Innover?

# Séquence 6 : Agir dans les interstices : du changement à la métamorphose

Denis Cristol – Directeur de l’ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT

**Propos introductif**

Nous sommes lassés de ces organisations où plus ça change plus c’est la même chose. A croire qu’un disque rayé tourne en boucle ou qu’un disc-jockey sans imagination enchaine des tubes qui ont fini par devenir ringard. La transformation à l’œuvre dans les organisations pourrait bien suivre deux chemins bien différents que nous avons nommés d’une part LE CHANGEMENT et d’autre part LA METAMORPHOSE. Ces deux façons de transformer ou de se transformer produisent des effets bien différents.

**Le changement**

Le changement est linéaire, il suit un processus par trop connu d’avance. Il génère même avant d’avoir été déclaré des réticences car il s’appuie sur une idéologie gestionnaire prônant la performance, la rationalisation et le contrôle. Les individus embarqués perçoivent la suspicion qui s’exerce à leur égard. Le changement s’appuie sur un dosage pseudo-participatif où les directions décident *in fine* comme elles l’avaient toujours imaginé selon un processus maîtrisé. Le changement qui nous est vendu par des cabinets de conseil (toujours les mêmes) obéit à des lois mécaniques. Il suit un schéma de déploiement tout fait (toujours les mêmes recettes) issu d’un modèle tout fait par exemple de qualité totale ou d’une autre norme organisationnelle en vogue. Les acteurs, les livrables, les étapes s’enchaineraient dans un schéma power point coloré et attrayant.

**La métamorphose**

La métamorphose est d’une autre nature. Il s’agit d’une façon radicale de mettre chacun devant ses possibilités, l’équiper, le former, l’encourager et lui proposer de s’engager. Dans la métamorphose une part de directivité est assumée par la Direction. Mais de larges pans d’initiatives sont organisés. Si l’objectif final est fixé selon des valeurs, le processus s’incrémente petit à petit, par morceau, par bribe. Chaque bribe peut être copiée, détournée par les équipes mais reste en lien avec le processus en cours. La métamorphose mise moins sur un modèle de référence préétabli et plus sur une série d’initiatives d’abord centrale puis décentralisées au service d’une mission. La métamorphose combine un fil directeur tendu vers l’atteinte d’une finalité et un ensemble de procédures visant à organiser l’action. Un ensemble de tests rapides permet une accélération rapide des retours d’expérience sur des mises en place localisées.

Ce qui distingue les deux processus c’est le côté mécanique ou organique sous tendu par une intention de gestion ou de développement d’une mission. Le schéma à suivre pointe les différences.

|  |  |
| --- | --- |
| **La vision mécanique du changement** | **L’expérimentation organique de la métamorphose** |
| Schéma préétabli de développement d’une organisation en fonction d’une idéologie gestionnaire | Effort constant de clarification des valeurs, du sens de la visée |
| Méthode de conduite de projet, et mobilisation de consultants externes, fortes prééminences de l’extérieur | Effort continu sur le liant la culture partagée prééminence d’une conduite de l’intérieur, respect de l’histoire |
| Travail stratégique pour passer le jeu des acteurs | Combinaison d’un cadrage (squelette) et d’initiatives (mouvement) |
| Déploiement linéaire de phase, schéma directeur | Accélération du cycle essai-erreur, ajustement réel en fonction du réel |
| Normes qui s’imposent | Essaimage des pratiques nouvelles qui sont librement imitées |
| Approche sur les leviers de pouvoirsRenforcement positifLevier de l’ambitionCarrière organisationnelle | Boucle d’amplificationBulle contaminantePoint de basculeLes objets de polarisationL’action dans les interstices |

Figure 1 : les composants du changement et de la métamorphose

Le changement obéit à des lois qui se voudraient systématiques. Son idéologie puiserait à la lutte des classes en distinguant des acteurs, des analyses stratégiques, des résistances, des leviers d’action et de pouvoir. Tout un vocabulaire de la manipulation et de la contrainte au service de finalités pas toujours partagées par l’intégralité des membres de l’organisation. Les ravages du changement sont bien connus : démotivation, destruction d’emploi, déclassement, lutte et paralysie interne, cout des consultants externes.

Attardons-nous sur la métamorphose que l’on peut définir comme une transformation de l’intérieur au service d’une mission partageable par tous. La métamorphose paraît bien plus rare que le changement car elle présuppose une pensée systémique et complexe. Les chemins de la métamorphose passent par plusieurs

**La boucle d’amplification** consiste en un espace, groupe ou projet qui fait un écho maximum aux transformations à l’œuvre. Pour l’enclencher, il s’agit de s’intéresser à des éléments emblématiques de la situation de travail, aux populations qui produisent le produit/service, aux lieux symboliques qui marquent l’activité. En modifiant de façon visible un des éléments clés d’une situation professionnelle, elle apporte une transformation visible dont chacun peut être fier et que chacun peut relayer. Le nouveau design d’un produit historique, la formalisation d’une pratique historique de qualité, rare ancienne et efficace, l’aménagement ou la rénovation de lieux accueillant le public permettent cet effet.

**La bulle contaminante**. Il s’agit d’une équipe, ou d’un espace de travail, d’un projet, d’une partie de l’organisation qui a adopté par goût ou intérêt professionnel rapidement et efficacement de nouveaux usages organisationnels. Le premier moteur est la curiosité, l’envie de faire autrement, l’apport de nouveauté, la professionnalisation, la progression dans ses compétences. Pour que la bulle devienne contaminante, il s’agit ensuite d’organiser des interactions pour que les primo-adoptant qui irriguent le reste de l’organisation de leur pratique. Dans cette idée, la communauté de projet peut être un puissant contaminateur car elle diffuse de façon horizontale dans l’organisation. Chaque liaison permet de diffuser de nouvelles idées. Chaque interaction permet de faciliter l’élaboration de nouvelles identités professionnelles, de donner à voir les transformations à l’œuvre individuellement mais surtout collectivement. L’effet miroir de ces transformations qui se réalisent sous les yeux de chacun dans une convention un séminaire accélère cet effet.

**Le point de bascule** est le moment où le centre de gravité d’une situation s’abaisse. Les repères dominants se modifient. La prise en compte des perspectives de chacun est rendu audible. Si une part des remarques des différents partenaires qui vivent la transformation est énoncée, alors le récit n’est pas le seul fait d’une voix unique. L’effet devient quantitatif, le groupe de ceux qui s’expriment grandit. Ils finissent par emmener les autres. Un nombre suffisant d’individus adoptant de nouveaux usages professionnels deviennent des exemples pour les autres. Le point de bascule peut se mettre en place par la coaction. Le fait de travailler concomitamment à un même projet et de voir les autres adopter les nouveaux comportements encourage chacun à le faire à son tour.

**Les objets de polarisation.** Il s’agit « d’objets organisationnels » tels que des processus de décision, une organisation en groupes projet, un système de partage d’information, un système informatique, un groupe de créativité, un espace informel d’expérimentation qui donnent aux membres de l’organisation l’opportunité de questionner ses habitudes et d’élaborer collectivement par une multiplicité d’échanges. Ces « objets organisationnels » sont autant d’innovations qui font parler d’elles. Ils captent l’attention et conduisent incidemment à une réévaluation des façons de faire (« avant on faisait ainsi »). Ces objets de polarisation activent un cycle qui passe par trois étapes :

* Dispute professionnelle : la dispute professionnelle se focalise sur ce qui fait ou ne se fait pas
* Débat : il permet de renforcer les vues de chacun par une argumentation qui s’affute et se construit. Il permet de percevoir les bénéfices de la transformation à l’œuvre, ce qui va être modifié. Il pointe comment les pratiques dominante se positionnent
* Dialogue : il permet de prendre en compte le point de vue des différents partenaires et d’ajuster collectivement les transformations en cours pour qu’elles soient partagées par le plus grand nombre

Les objets de polarisation sont impulsés dans une transformation au fur et à mesure de la métamorphose organisationnelle. Ils permettent de canaliser les disputes, le débat et d’obtenir un dialogue ou chacun puisse faire valoir sa position. Le rythme d’impulsion des objets de polarisation dépend de la capacité à dialoguer sur plusieurs niveaux simultanément. Il s’agit ici d’éviter la coagulation de trop de disputes simultanément, ce qui ne permettrait pas l’émergence d’un dialogue.

**L’action dans les interstices.** Si le changement s’affiche, se donne à voir agit sur toutes les parties visibles de l’organisation clive ceux qui sont pour et ceux qui sont contre, la métamorphose agit dans les interstices et sans grandes déclarations. La métamorphose fonctionne au détour d’une réunion, d’un séminaire, par touches impressionnistes. Chaque touche s’intéresse à la forme. Elle apporte une façon décalée d’être en groupe, d’entamer un échange, d’animer un séminaire. Elle se préoccupe de faciliter les conditions du dialogue. Les transformations énoncées sont moins évoquées que vécues.

**Conclusion**

Dans le discours du changement les équipes ne jouent pas forcément le jeu et se méfient. Car il y a parfois des écarts entre des intentions affichées et les mêmes recettes de consultants payés une fortune pour appliquer les mêmes schémas d’alignement sur le point de vue d’un seul. Finalement dans les approches traditionnelles du changement ainsi conduites, la transformation se fait à corps défendant des directions. Les équipes rejettent frontalement ou subtilement ce qui apparait comme déconnecté des contraintes quotidiennes des métiers. Tout se passe comme si les forces pyramidales étaient en train de basculer. Les sièges essayent de rester stable et de garder l’initiative mais ils sont parfois trop lents et trop loin du terrain pour tout anticiper et tout prévoir. Le partage des décisions et l’organisation d’un dialogue sont souvent rares. Il en résulte des changements douloureux, destructeur de valeur et de liens social, associant une minorité d’individus.

Une autre approche appelé métamorphose dans le texte est possible. Elle vise à instaurer un dialogue. La métamorphose s’accomplit par inoculation dans des espaces organisationnels en friche, plutôt que par imposition de pratiques. Elle s’impose moins par séduction de leaders que par la création d’une multiplicité de tests. Elle s’inscrit dans un cycle d’essai-erreurs démultiplié et varié sur le fond et sur la forme dont il s’agit de réintégrer rapidement les enseignements dans la conduite d’ensemble du projet de transformation plutôt que par le choix d’un déploiement programmé et calendé. Les effets organisationnels présentés ont pour objet de créer des espaces de dialogue au service des moyens d’une mission qui se dessine progressivement et dont le seul leitmotiv ne peut être que d’associer véritablement toute les parties prenantes.