

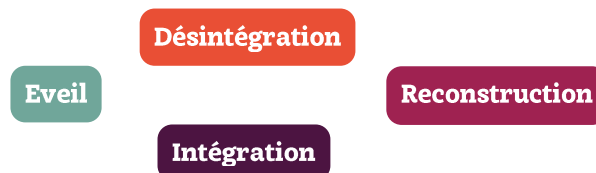
## Introduction

La sociologie des organisations est une branche de la sociologie qui étudie comment les membres d'une organisation (les acteurs) construisent et coordonnent des activités collectives organisées.

Cette fiche décrit les apports de quelques auteurs pour nourrir la réflexion des professionnels qui accompagnent des dynamiques de groupes sur les articulations entre changement individuel et collectif.

## Le changement organisationnel

**Collerette** (1997) définit le **changement organisationnel** comme toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce sous-système. En s'inspirant du modèle de Lewin, il postule que pour comprendre la problématique du changement organisationnel, il faut examiner l'expérience des acteurs qui vivent le changement. Pour cela, il faut comprendre comment ceux-ci s'adaptent à la réalité quotidienne, réalité qui comporte naturellement des pressions pour le changement. Pour Collerette, **une expérience de changement se déroule selon un processus de déconstruction-reconstruction du sens opérant en quatre grandes phases**. Elles s'alimentent dans une suite de boucles de rétroaction : elles ne doivent pas être vues dans une perspective chronologique, linéaire ou mécaniste mais dans une perspective dialectique, comme différents types d'activités mentales pouvant opérer concurremment.



**L'éveil** : en présence d'une pression visant un changement, l'éveil est cette activité mentale qui consiste à s'interroger, ne serait-ce qu'à des fins stratégiques, sur l'utilité de prêter attention à cette pression. La décision, même à un niveau préconscient, d'accepter ou de refuser de remettre en cause sa représentation du réel.

**La désintégration** : elle consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non-adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative. C'est à travers cette opération de remise en cause que la personne décide si elle plonge dans l'effort de reconstruction ou non. La désintégration ne conduit pas nécessairement au changement. Le système peut commencer une désintégration, puis décider de reconstruire rapidement son univers dans la forme qui prévalait auparavant. Cette période est souvent accompagnée de doutes et d'anxiété car, s'il décide de bouger, le système devra accepter de se départir de ses points de repères familiers pour en adopter d'autres, encore mal connus et avec lesquels il risque d'être malhabile pendant un certain temps. C'est la période où il y a le plus de questions-réponses. On ressent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.

**La reconstruction** : suite à la désintégration de certains éléments de son univers de pertinence, le système se met à la recherche de significations nouvelles dans sa façon de percevoir le réel qui l'aideront à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il reconstruit ce qu'il perçoit du monde et sa façon d'entrer en relation avec lui. Tout le regard est alors tourné vers les éléments de son environnement susceptibles d'apporter des solutions de rechange. La reconstruction s'opère en même temps au niveau des interactions entre les membres du système, c'est alors une sorte de renégociation des significations partagées qui se met en œuvre entre les membres du système social. Cette phase est souvent difficile (sentiments de fatigue, de confusion inhabituelle, d'incompétence).

**L'intégration** : lorsque les nouvelles significations et les comportements qui en découlent se stabilisent, la phase d'intégration s'enclenche graduellement. Il s'agit de l'équilibre, de l'harmonie entre la nouveauté et les autres conceptions et pratiques toujours en vigueur dans le système. Il s'agit donc des ajustements que le système social doit effectuer pour que la nouveauté puisse s'insérer et qu'un équilibre satisfaisant soit atteint. Les nouvelles pratiques paraissent plus naturelles et s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et des habitudes.

---

## Un processus de changement et d'apprentissage collectif

**Crozier & Friedberg (1977/2014)** : selon eux, **les individus ne résistent au changement que s'ils ne peuvent pas y préserver ou y trouver leur intérêt.** « *Les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leur routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on le croit. En revanche ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut représenter pour eux le changement.* »

**Pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme.** Le processus de changement doit être appréhendé sous son aspect complexe et systémique, c'est-à-dire dépendant du système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique : « *Quand nous disons que le changement doit être considéré comme un problème sociologique, nous voulons dire que ce sont les hommes qui changent, que non seulement ils ne changent pas passivement, mais qu'ils changent dans leur collectivité : non pas individuellement mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale.* »

Selon eux, le **changement c'est aussi la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités.** Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique actions et réactions, négociations et coopérations. Il s'agit d'une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action.

**Le changement réussi** ne peut donc être la conséquence du remplacement d'un ancien modèle par un modèle nouveau qui aurait été conçu à l'avance par des sages quelconques : **il est le résultat d'un processus collectif** à travers lequel sont mobilisées voire créées, les ressources et capacités des participants dont la mise en œuvre libre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter « *comme un ensemble humain et non comme une machine.* »

Les auteurs en arrivent à mettre en évidence une dimension fondamentale dans tout processus de changement : **l'apprentissage collectif.** « *L'apprentissage, c'est-à-dire la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, brefs, de nouvelles capacités collectives.* » Ils appellent « apprentissage collectif », le processus à travers lequel un ensemble d'acteurs inventent et fixent un nouveau système d'action avec leurs composantes affectives, relationnelles et cognitives.

Ils précisent aussi que **pour que le système se renouvelle, il faut accepter de passer par des crises** : « *tout apprentissage requiert rupture et tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent. Aucun apprentissage ne peut s'effectuer dans le cadre d'une évolution graduelle harmonieuse. [...] S'il on veut vraiment le changement, il faut accepter l'inévitabilité des crises. Mais il faut en même temps accepter le caractère tout aussi indispensable du choix et de l'arbitraire humains sans lesquels on ne peut maîtriser ou surmonter les crises.* »

---

## Les conditions de la motivation

Selon le sociologue **Stéphane Haefliger** (qui reprend les travaux de Crozier et Friedberg de 1977 et de Finger et Ruchat de 1997, en les appliquant au management des ressources humaines en entreprise), **les personnes ne changent/sont motivées que si** :

- elles sont associées ;
- elles ont un intérêt personnel dans le changement ;
- elles s'approprient concrètement le changement et en perçoivent les enjeux ;
- le changement est réaliste et à leur portée ;
- le système des priorités est clair et cohérent ;
- elles sont encouragées et stimulées par leur hiérarchie ;
- la hiérarchie s'applique elle-même le changement.

Cette fiche gagnerait à être complétée par les apports de l'anthropologie sociale qui a démontré que l'analyse des actions de développement et des réactions populaires à ces actions ne peut être disjointe de l'étude des dynamiques locales, des processus endogènes, ou des processus informels de changement.

---

## Pour aller plus loin

**Dr Abdessamed Bengouffa**, *La problématique du changement: entre concepts et réalités*, ENSP d'Alger : [http://www.memoireonline.com/09/08/1531/m\\_la-problematique-du-changement-entre-concepts--realites2.html](http://www.memoireonline.com/09/08/1531/m_la-problematique-du-changement-entre-concepts--realites2.html)

**Collerette, Delisle et Perron** (1997), *Le changement organisationnel*.

**Crozier, M., & Friedberg, E.** (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris.