

ÉCLAIRAGE • Francis Bismuth, psychanalyste, psychologue et ancien consultant en management dans les secteurs public et privé.

Les principes de la conduite du changement

La transformation est à manier avec prudence, parce qu'elle touche l'homme dans ses contradictions, Volonté parfois, résistances toujours. À la lumière de sa pratique de psychanalyste et de son expérience en tant que consultant en management, Francis Bismuth énumère quelques principes pour la mener à bien.

Selon Francis Bismuth, la réussite de la conduite du changement réside dans l'implication « sincère » de l'ensemble des acteurs dans le processus. Pour y parvenir, il s'agit d'adopter une méthodologie de projet collectif, car c'est bien de cela dont il est question. La démarche nécessite pour la direction d'avoir réfléchi en amont à la cohésion de son projet. Quels sont les dysfonctionnements constatés dans l'organisation ? Quel diagnostic ? Francis Bismuth préconise alors « *la mise à plat de ce qui va et ne va pas, comme dans une thérapie de couple. Un travail doit déjà être fait sur l'équipe de direction* ». Au moment d'évaluer les changements collectifs à mettre en place, les implications sur chaque individu, sur sa vie intime, son psychisme, son équilibre seront également à prendre en compte. Le psychanalyste insiste sur l'importance qui doit être donnée à chaque individu afin qu'il se sente « *profondément acteur du changement* ».

« *Qui dit acteur dit coauteur, sujet et non pas objet. Le changement ne se décrète pas* », déclare-t-il en référence à l'un des livres du sociologue Michel Crozier, créateur du Centre de sociologie des organisations, Un changement ça se prépare. Cette

méthode, qui demande souvent l'accompagnement de consultants, a un coût, remarque-t-il. « *C'est long, le changement. Cela prend du temps, mais une conduite de changement qui n'aboutit pas coûte encore plus cher.* »

Pas seulement en termes financiers, précise le psychanalyste. Une trop grande précipitation et un manque de concertation peuvent avoir des répercussions sur la crédibilité de la collectivité et de ses représentants, mais aussi et surtout en termes de ressources humaines : « *Cela peut créer des dégâts individuels et, par suite, collectifs.* »

Plan d'information

Une fois l'analyse effectuée, il convient de la faire connaître au personnel afin de donner un sens au projet de conduite du changement. La prise de conscience via la mise en place d'un plan d'information régulier est l'un des leviers du changement. « *Une information qui ne doit pas être uniquement descendante, comme c'est souvent le cas, mais aussi ascendante.* » Pour Francis Bismuth, cette étape peut se réaliser, par exemple, au travers de groupes d'expression. « *Si le changement*

est fait uniquement de haut en bas, on va déclencher des résistances, car tout changement implique une résistance. » Tout changement implique aussi de la crainte, ajoute-t-il par ailleurs en faisant référence à la démarche psychanalytique, où des personnes dont la motivation n'est pas à mettre en doute se trouvent régulièrement confrontées à leurs propres résistances. « *On le constate tous les jours en psychanalyse : l'être humain est à la fois pour partie désireux et pour partie résistant face au changement, et ce de façon absolument inconsciente et involontaire.* »

Pour vaincre cette résistance, le rôle de l'équipe dirigeante est primordial. Elle doit faire preuve d'exemplarité. La direction et les cadres devant eux-mêmes mettre en place des changements et s'y investir pour être cohérents, donc suivis dans leur démarche. La sincérité dans la réciprocité est l'un des points centraux de la conduite du changement pour Francis Bismuth. Dans le cas contraire, « *il y a de fortes chances que le changement soit subi* ». Et la motivation des équipes réactivée par leur implication dans le changement définitivement envolée.

Françoise Monfort