

**Voir aussi :**

**Adaptation  
Bifurcation  
Émergence  
Transformation**

## **CHANGEMENT**

Rupture de la stabilité et de l'équilibre d'un système par désorganisation partielle, locale ou générale de ses constituants pouvant entraîner sa transformation.

### **Émergence et nouveauté :**

Un changement ne peut avoir lieu que moyennant certaines conditions d'émergence de la nouveauté. La nouveauté n'est pas entendue comme l'apparition du neuf ou de l'original. Elle est toujours une perturbation, une irrégularité, une improbabilité par rapport à la norme ou à la moyenne statistique.

Elle apparaît comme un écart, ou une déviance dans l'observation des phénomènes réguliers.

La tentation "naturelle" des systèmes est alors de réduire, de contrôler ou d'éviter le changement en essayant de réguler les perturbations constatées. C'est cette norme majoritaire (statistique, technique, culturelle, sociale...) qui contrôle et influence le système, et tend à écarter les contradicteurs.

Comment dans ce cas envisager la possibilité pour le système de changer ?

### **Conservation et changement :**

Lorsque les psycho-sociologues analysent les phénomènes de conduite du changement dans les petits groupes, ils s'attachent essentiellement à déterminer les paramètres qui permettent de modifier les normes d'un groupe et de déplacer le point d'équilibre entre les forces de conservation et les forces de changement.

Parmi ces paramètres le rôle du leader est essentiel.

### **Le rôle du leader :**

Ce dernier doit, pour conduire le groupe et accompagner les changements nécessaires :

- avoir intégré les normes et valeurs de son groupe d'appartenance (adaptation),
- faire preuve de compétences reconnues dans la réalisation des actions auxquelles il participe ou qu'il conduit avec son groupe,
- bénéficier d'une légitimité accordée par ses pairs et de crédit pour infléchir la norme du groupe,
- se montrer impliqué, volontaire, et à l'abri de tentatives d'influence qu'amène inévitablement une prise de position déviante par rapport à la norme.

Tout changement dans un système tend donc à cristalliser et à exacerber les positions des parties entre elles autour de la valeur que représente la nouveauté.

### **Changement et conflit :**

Tout changement génère une situation conflictuelle qui se traduit par des attitudes de compromis, de négociation, de réaction, d'influence, d'obstination, et peut culminer parfois vers la scission d'un groupe humain ou d'une organisation sociale.

Dans le domaine de l'entreprise, les conflits de travail liés à une réorganisation d'ateliers ou à une surcharge de travail, les résistances à l'introduction de nouvelles technologies de production (automatismes) ou de communication (informatique) sont autant de phénomènes qui se traduisent par des résistances aux changements, qui rappelons-le, sont un mode de réponse "normal".

Hier un changement acquis de manière douloureuse pouvait permettre la mise en place d'un nouvel état plus durable.

Aujourd'hui, le développement de la complexité et l'hyper connexion des systèmes entre eux, entraîne la nécessité de changer fréquemment et en profondeur les organisations.

Cette nécessité est d'autant plus perçue comme une perturbation que les changements sont fréquents, profonds et peu durables.

### **Changement et apprentissage :**

Le "confort psychologique" des personnes, qui reposait sur une conception relativement stable des systèmes disparaît pour faire place à des mécanismes d'apprentissage et de "médiation" cognitive permanents, qui font aujourd'hui l'enjeu et la valeur essentielle du développement des organisations (en particulier des entreprises). L'entreprise "apprenante" est la condition sine qua non de l'entreprise auto-adaptative.

### **Annexes :**

"Plus de richesses, mais moins d'emplois"

"Pratique du changement"