



**HAL**  
open science

# Conduite du changement organisationnel: le paradoxe d'une intervention systémique brève et durable

Nadia Hassani

► **To cite this version:**

Nadia Hassani. Conduite du changement organisationnel: le paradoxe d'une intervention systémique brève et durable. *Communication et Management*, 2016, 13, pp.79-92. 10.3917/comma.131.0079 . hal-03353712

**HAL Id: hal-03353712**

**<https://hal.science/hal-03353712>**

Submitted on 13 Mar 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HASSANI Nadia  
*Docteure en SIC*  
*Laboratoire Lerass – Ceric*  
*Sciences de l'Information & de la Communication*  
*Bâtiment Marc Bloch*  
*Université Paul Valéry Montpellier 3 – Route de Mende*  
*34199 MONTPELLIER Cedex 5 - France*  
[nadia.hassani1@gmail.com](mailto:nadia.hassani1@gmail.com)

## **Conduite du changement organisationnel : le paradoxe d'une intervention systémique brève et durable**

### **Résumé :**

À l'appui d'une enquête qualitative et quantitative menée en France auprès de praticiens de l'intervention systémique brève (ISB) dans le cadre d'un travail de recherche en Sciences de l'Information et de la Communication, cet article s'intéresse aux stratégies communicationnelles et aux concepts interactionnistes mis en œuvre par les praticiens de l'ISB leur permettant d'initier un changement organisationnel à la fois rapide et dont les effets se prolongent dans le temps. Par une réflexion autour de la notion de durabilité du changement, il vise à discuter la compatibilité de ce modèle avec le concept responsabilité sociétale des organisations.

**Mots clés :** intervention systémique brève, conduite du changement, changement durable, résolution des problèmes de communication, responsabilité sociétale

## **Organizational change management : the paradox of a brief and lasting systemic intervention**

### **Abstract :**

By referring to a qualitative and quantitative survey conducted in France among practitioners of brief systemic intervention (BSI) during our doctoral research work in Communication Sciences, this article proposes to study the communication strategies and interactionist concepts implemented by practitioners of BSI allowing them to initiate a process of organizational change both fast and lasting. Through a reflection about the notion of sustainable change, it aims to discuss the compatibility of this model with the concept of Corporate Social Responsibility.

**Keywords :** brief systemic intervention, change management, sustainable change, communication problems solving, social responsibility

Les systèmes complexes socialement construits que sont les organisations apparaissent souvent « paradoxants » (Gauléjac et Hanique, 2015), dans le sens où ces dernières doivent faire face en permanence à l'urgence du changement imposé par les tensions communicationnelles et les objectifs de développement planifiés sur le long terme. L'expression d'une volonté de changement, à quelque niveau que ce soit de la ligne hiérarchique et quelle qu'en soit la nature informationnelle, place le système organisationnel dans une situation de transition inédite caractérisée par son instabilité et son imprévisibilité. De cette demande – que celle-ci soit explicitement formulée ou non – découle nécessairement une décision ou une absence de décision qui, récursivement, influencera plus ou moins durablement et positivement le cours du développement du système humain concerné, voire de l'organisation dans son intégralité. Le désir de changement exprimé par certains acteurs du système est susceptible de se heurter à des résistances qui, si elles ne sont pas dissipées par une négociation et un dialogue constructifs, peuvent être sources d'incertitudes, d'incompréhensions, de crispations, d'émotions négatives, de possibles souffrances au travail, voire de risques psychosociaux dans les cas les plus sévères (Bardelli et Allouche, 2012). Pour mieux prévenir de telles aggravations et transformer la défiance en confiance (Pratlong *et al.*, 2011), le manager « responsable » (Michaud, 2013) va chercher à mieux communiquer avec ses équipes et à obtenir leur coopération en stimulant leur désir de changer et de se mobiliser en instaurant un climat de confiance et d'écoute (Kourilsky, 2008). Mais lorsque celui-ci estime ne pas disposer des ressources nécessaires pour faire face à de telles situations, résoudre ces nouvelles problématiques et lever les résistances qu'elles provoquent, il peut dans certains cas être amené à faire appel à des consultants extérieurs ayant pour mission de les accompagner dans la mise en œuvre d'un projet de conduite de changement organisationnel.

Tenant compte de l'engagement responsable de l'organisation dans laquelle ils évoluent, certains managers peuvent être amenés à privilégier certaines approches compatibles avec le concept de « changement durable », même si dans la plupart des cas ceux-ci font face à des situations d'urgence les contraignant à agir rapidement pour préserver la dynamique qu'ils ont à charge de nourrir chaque jour. Alors que la plupart des organisations souffrent actuellement de la hausse constante des risques psychosociaux, les approches de résolution des problèmes de communication se focalisant sur l'amélioration de la qualité des relations humaines semblent être des plus pertinentes. Parmi les nombreuses approches utilisées par les spécialistes de la conduite du changement, nous proposons de nous intéresser plus particulièrement à la pratique de l'Intervention Systémique Brève (ISB), qui n'est autre que l'application hors champ thérapeutique de la thérapie brève systémique (Benoit et Perez-Benoit, 2006) et dont la principale caractéristique est d'accorder une place particulièrement importante aux émotions, aux interactions, aux phénomènes de résistance au changement considérés par les praticiens du modèle comme « un moyen important de changement » (Watzlawick *et al.*, 1975).

Toutefois, la notion de « brièveté » pourrait porter à confusion sur la nature des objectifs de l'intervention systémique brève dans le cadre d'un projet de conduite du changement. Sachant que le changement souhaité par les managers se doit d'être « durable » (dans le sens où le problème ayant conduit à solliciter l'aide d'un intervenant extérieur est censé ne plus se reproduire à l'avenir) et que cette méthode d'accompagnement a la caractéristique de se dérouler sur des temps très courts (5 à 7 séances en moyenne), nous voyons que le modèle de l'ISB porte en lui un « paradoxe de l'expérience du temps » (Rosa, 2010) que nous avons mis en évidence dans le cadre de notre recherche doctorale (Hassani, 2014). Les notions de brièveté et de durabilité peuvent en effet apparaître comme antagonistes : quand la première évoque l'éphémérité et l'efficacité, la seconde s'inscrit au contraire dans la durée et la pérennité. C'est pourquoi, grâce à une revue de la littérature scientifique et à

l'appui d'une enquête qualitative et quantitative que nous avons menée en France auprès de 24 praticiens de l'intervention systémique brève dans le cadre d'une recherche doctorale en Sciences de l'Information et de la Communication, nous proposons d'étudier ici quelles seraient les conditions à réunir pour aboutir à ce que l'on pourrait appeler une « intervention systémique durable » dont la brièveté préserverait le management « client du changement » d'une relation de dépendance à l'égard de l'intervenant extérieur, tout en conduisant durablement leur organisation sur la voie de l'autonomisation et de la résilience ?

En suivant une démarche qui s'inscrit selon un positionnement épistémologique constructiviste et systémique, et par une analyse des phénomènes communicationnels observés, nous proposons ici une réflexion sur la notion de « changement durable » visant à discuter la compatibilité du modèle de l'ISB actuellement pratiqué au sein des organisations avec les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations.

## **1. Le paradoxe d'un changement organisationnel « durable »**

Comment les organisations peuvent-elles parvenir à résoudre leurs problèmes de communication en conciliant « urgence » et « durabilité », alors même que le changement peut-être défini comme étant diamétralement opposé à la notion de permanence ? Alors que la durabilité, au sens de longévité, est synonyme d'adaptabilité et de réussite pour une organisation, le changement est souvent perçu comme une source de stress impactant les équipes, les métiers voire même la culture de l'entreprise. Face à ce dilemme, un cadrage théorique des notions de changement et de durabilité nous paraît indispensable.

### ***1.1. Le changement organisationnel : définition et caractéristiques***

La complexité des systèmes organisationnels sous-entend « l'émergence possible du nouveau » en leur sein (Thietart, 2001), ce qui implique que le changement y soit omniprésent. L'environnement externe (avec ses composantes économiques, sociales, technologiques, géopolitiques, etc.) mais aussi les dynamiques internes propres aux systèmes humains organisés (initiatives individuelles, recherche d'innovation ou de valorisation, mais aussi problèmes de communication ou relationnels) viennent heurter en permanence les objectifs planifiés par les responsables. Pour les atteindre, ceux-ci vont devoir adapter leurs stratégies plus ou moins progressivement, en un mot : « changer » ! Le changement organisationnel, notion abondamment traitée dans la littérature scientifique et professionnelle toutes disciplines confondues, sera entendu ici comme étant une « logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même » (Bouillon *et al.*, 2007), laquelle se matérialisera par un « ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement » (March, 1981). Le changement organisationnel peut donc être considéré comme un processus contextualisé d'interactions dont le contenu sera fonction des relations qu'entretiennent les acteurs du système entre eux et avec leur environnement. Et pour qu'il y ait acceptation du changement organisationnel, c'est-à-dire un processus collectif conduisant les acteurs à résoudre une problématique donnée ou à atteindre de nouveaux objectifs, il faut qu'il y ait au préalable une compréhension collective dudit problème ou de l'objectif visé. « Changer » revient en fait à accepter de sortir de sa « zone de confort » pour ouvrir le champ des possibles et entrer dans une nouvelle représentation de la réalité, elle-même transitoire. Qu'il soit prescrit par la direction ou que celui-ci émerge d'une construction collective, l'utilité et la légitimité du changement devront être comprises par l'ensemble des acteurs concernés, afin que leur motivation à s'engager dans le processus de changement leur semble justifiée et compatible avec leurs valeurs et leurs pratiques : « c'est le but qui motive toujours le sujet

connaissant et qui détermine sa connaissance, son point de vue sur le monde » (Le Moigne, 1989). Autrement dit, les acteurs du système ne s'impliqueront pas dans un processus de changement tant qu'ils ne croiront pas en sa réelle utilité. La nouvelle représentation de la réalité qui découlera de cette acceptation collective participera à la régénération progressive du modèle organisationnel (Soparnot, 2009).

Pour Henri Mintzberg, le changement organisationnel ne peut pas être géré : « on peut l'ignorer, lui résister, le créer ou en tirer parti, mais on ne peut pas le gérer ou le faire avancer au moyen d'un quelconque processus ordonné » (Mintzberg *et al.*, 1999, *in* Soparnot, 2009). Pour autant, si nous souscrivons au fait que le changement est une composante permanente et parfois aléatoire des organisations, le paradigme complexe du changement organisationnel nous enseigne que ce dernier peut être influencé par des conditions initiales favorables et les actions mises en œuvre pour le conduire dans le temps (Thietart, 2000). La construction d'une nouvelle réalité des individus passe par un changement relativement durable de leurs comportements et de leurs pratiques (Gardère, Collerette, 2008) qui, même subtil, peut amener un changement dans l'ensemble du système de relations. Or, le spécialiste américain du changement organisationnel John P. Kotter a mis en évidence le fait que lorsque les individus prennent conscience que le changement va prendre un certain temps, les niveaux d'urgence que les individus lui attribuent peuvent chuter considérablement. Ses recherches sur la durabilité des changements en entreprises l'ont également conduit à établir le constat suivant : malgré le succès des initiatives de changement, le niveau de durabilité atteinte varie considérablement (Kotter, 1995). Sachant qu'il serait hasardeux de définir une norme commune qui permettrait à toutes les organisations d'atteindre leurs objectifs de changement par un ensemble de pratiques collectives qualifiées de « responsables » tant les disparités entre elles sont grandes, quelle définition donner à la notion de « changement durable » ?

## ***1.2. Le changement durable***

Le changement organisationnel questionne le rapport que nous entretenons avec le temps, de par la tension que suscite l'arbitrage entre le court terme et le long terme. La durabilité évoque la stabilité et la longévité, synonyme de réussite pour une organisation. Mais si la stabilité d'une organisation peut être perçue comme bénéfique, son inertie représente un réel danger dans la mesure où elle correspondrait à une incapacité à s'adapter à son environnement. Dans un sens, le changement peut être qualifié de durable dans le sens où il est présent en permanence au sein des organisations comme nous le rappelle le principe d'homéostasie (von Bertalanffy, 1973), mais les solutions mises en place pour faire face aux problèmes d'aujourd'hui pourront devenir les problèmes de demain... Le changement apparaît donc ici comme étant un processus permanent et nécessaire au développement de tout système organisationnel. La publication en 1987 du rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) de l'ONU intitulé « Notre avenir à tous » précise la notion de durabilité en définissant pour la première fois le concept de développement durable comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1987). Aujourd'hui, la notion de durabilité fait écho à la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) des organisations. Dans ce contexte sémantique, le changement « durable » devra donc non seulement voir ses effets se prolonger dans le temps mais également respecter la gouvernance de l'organisation, les valeurs et le bien-être des individus, tout en limitant les impacts négatifs sur l'environnement. Or par définition, un changement, aussi rapide soit-il, ne peut être durable que si l'environnement varie peu ; mais comme ce cas de figure ne se présente pour ainsi dire jamais, il faut réussir à adapter les comportements et les solutions à mesure que le contexte environnemental et relationnel évolue, car comme nous venons de le

voir les solutions mises en œuvre avec succès il y a quelques années peuvent se révéler être la cause des problèmes actuels. Pour être qualifié de « durable », le changement initié devra donc permettre aux organisations de devenir les plus « résilientes » possibles (Koninckx, Teneau, 2010) en permettant aux acteurs de répondre positivement et de manière autonome à l'évolution constante de leur environnement par des stratégies communicationnelles adaptées aux nouvelles problématiques émergentes. C'est pourquoi nous entendons ici la notion de « changement durable » comme étant une dynamique d'amélioration continue des interactions entre les acteurs du système organisationnel dans une logique d'apprentissage de l'adaptation à des contextes relationnels et environnementaux fluctuants. Cette proposition de définition place ainsi la qualité des relations entre les acteurs du système au centre de la stratégie de conduite du changement.

Le concept batesonien d' « écologie » est au centre du modèle de l'intervention systémique brève, offrant en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle une résonance toute particulière aux concepts de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations. En effet, les praticiens actuels de cette approche la qualifient majoritairement d' « écologique » (Hassani, 2014) dans le sens où ils considèrent que les acteurs du système organisationnel confrontés à une situation problématique disposent déjà des ressources humaines, intellectuelles et relationnelles qui peuvent leur permettre de la surmonter. Nous proposons maintenant d'étudier dans quelles mesures l'intervention systémique brève peut permettre d'initier « rapidement » un « changement durable ».

## **2. Le modèle général de l'intervention systémique brève (ISB)**

Les spécialistes de l'ISB proposent une méthode de résolution des problèmes de communication qu'ils qualifient généralement de « rapide » et « efficace ». Le modèle de Palo Alto dont découle l'ISB repose sur le constat paradoxal suivant : lorsque nous sommes face à un problème récurrent, plus nous souhaitons trouver une solution, plus nous l'entretenons... Les « tentatives de solution » correspondent en effet à des attitudes et comportements qui nous poussent à agir « avec bon sens » et qui pourtant entretiennent le problème : « plus un individu tente de changer le système, plus il active les processus qui maintiennent inchangé le système » (Haley, 2009). Et généralement, plus le problème est difficile, plus les tentatives de solution sont massives... Une approche de conduite de changement considérant le paradoxe comme un puissant levier de changement et dont l'efficacité de l'intervention se prolongerait dans le temps apparaît donc des plus intéressantes à étudier.

La systémique communicationnelle propre au modèle de Palo Alto développé au sein du Mental Research Institute par Don Jackson, Virginia Satir, Jule Riskin, Paul Watzlawick, Richard Fisch ou encore Jay Haley à la fin des années 1950 considère exclusivement les systèmes humains comme des systèmes de relations et de communications et propose une nouvelle approche des situations problématiques. Lucy Gill, ex-chercheuse du Mental Research Institute et auteure du « best seller » intitulé « Comment réussir à travailler avec presque tout le monde ? » publié en 1999, a étudié pendant plus de huit ans le modèle des thérapies brèves systémiques et stratégiques aux côtés de Dick Fisch et John Weakland avant de le transposer pendant trente ans aux organisations en proposant un canevas de résolution des problèmes de management et de communication. Le modèle des chercheurs californiens peut être considéré comme une rupture conceptuelle dans la mesure où la démarche systémique qu'il propose ne se focalise pas sur l'individu vivant une situation problématique, mais sur les interactions de l'ensemble des individus concernés par cette situation problématique qui les poussent involontairement à entretenir cette perturbation du système relationnel. D'un point de vue constructiviste, la résolution d'un problème consiste en la conversion d'une construction de la réalité difficile en une construction moins douloureuse ;

l'intervenant systémique bref ne cherchera donc pas à apporter une solution immédiate au problème, mais à initier un changement permettant aux acteurs de porter un regard neuf sur la situation qui leur pose problème. La spécialiste de l'ISB Teresa Garcia-Rivera entame souvent son approche non-normative par la question : « en quoi ce problème est-il problématique pour vous ? » (Hassani, 2014). Cette question très simple au premier abord est pourtant essentielle car elle permet déjà de relativiser le problème des personnes accompagnées, ce qui signifie que l'intervenant peut les amener à mettre elles-mêmes en place des stratégies leur permettant de dépasser leurs blocages et leurs peurs. Les intervenants spécialistes de cette approche dite « de Palo Alto » ne cherchent pas à imposer rapidement une solution, mais à « apprendre et à parler le langage de leur client » (Le Bœuf, 2000), ce qui leur permet de reformuler le problème de leur client grâce à un questionnement stratégique reposant sur un canevas d'intervention. Ce faisant, ils tentent d'identifier les points de résistance et, partant de ceux-ci, à construire un vecteur de force approprié capable d'initier un changement dans l'ensemble du système (Watzlawick, 1991). Le canevas d'une intervention systémique brève s'articule généralement comme suit :

- Découvrir « qui est le client ? » : celui-ci peut être un individu ou un groupe disposé au changement, celui qui fait le plus d'efforts pour résoudre le problème, qui demande de l'aide ou se sent « concerné » par la situation (attraction ou répulsion). Le client constitue « le meilleur levier de changement ».
- Identifier « quel est le problème ? » : cette problématisation doit permettre de définir en termes actuels, concrets et interactionnels le point de vue du client concernant la situation problématique.
- Repérer « quelles ont été les tentatives de solution ? » : l'intervenant doit ensuite dégager le thème des actions entreprises et qui sont restées vaines pour tenter de résoudre le problème.
- Déterminer « quel est l'objectif minimal de l'intervention ? » : le client doit ici être accompagné pour formuler ce qui, selon lui, serait l'action la plus « minime » et la plus significative pour faire « un premier pas » vers la résolution de la situation qui lui pose problème.
- Définir « quelle est la position du client ? » : cette dernière étape doit permettre à l'intervenant de cerner le cadre conceptuel et émotionnel du client afin de pouvoir entrer dans sa « vision du monde » pour se faire accepter du système et ainsi initier efficacement le changement en « influençant efficacement son comportement » (Benoit, 2007).

Alors que les intervenants sont confrontés quotidiennement à la singularité et la complexité des problèmes rencontrés au sein des organisations, le canevas général de l'intervention systémique brève « apparaît étonnamment simple, même si son application soulève d'importantes difficultés liées à la complexité des relations tant entre l'organisation et son contexte qu'entre l'intervenant et l'organisation » (Benoit, 2007). À la question « comment définissez-vous le problème que vous avez à résoudre ? », les 24 praticiens que nous avons interrogés dans le cadre de notre recherche ont insisté sur le fait que le problème se matérialise par la plainte et l'état de souffrance de l'accompagné. Cette plainte doit se traduire en termes interactionnels et être contextualisée dans le présent (« qui fait quoi ? », « à qui ? », « dans quelles circonstances ? », « depuis quand ? », « avec quels effets ? », « dans quels objectifs ? », etc.). Afin de leur permettre de mieux appréhender la complexité du réel et mettre un terme à leurs tentatives de solution, nous voyons ici que les spécialistes de l'ISB

cherchent à proposer à leurs clients de porter un nouveau regard sur la situation grâce à une méthode que la spécialiste du modèle Teresa Garcia-Rivera qualifie d' « expérientielle » dans le sens où celle-ci va permettre de leur faire découvrir une nouvelle expérience de la réalité qu'ils seront ainsi en mesure d'envisager sous un angle nouveau. Ils n'interviennent pas pour résoudre un problème mais « pour restreindre l'intervention d'un ou plusieurs membres du système qui contraint celui-ci au dysfonctionnement » (Hassani, 2014). Nous voyons ici que la réussite du changement organisationnel dépend de la qualité de la communication entre l'intervenant et l'accompagné. Le rôle de l'intervenant systémique bref n'est pas de diriger ou encore moins d'imposer le changement, mais bien d'en comprendre la logique pour la rendre intelligible par l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus, ce qui sous-entend de réelles « compétences de communications » (Thayer, 1993).

### **3. En quoi le changement initié par l'ISB peut-il à la fois être bref et « durable » ?**

Pendant quatre ans, notre recherche nous a conduit à échanger, à rencontrer et à collaborer avec plus d'une vingtaine de praticiens spécialistes du modèle de l'ISB. Ceux-ci sont pour la plupart des consultants en entreprise qui exercent également en tant que psychothérapeutes. Nous avons pu recueillir leurs témoignages concernant la pratique de l'ISB par le biais d'un questionnaire portant aussi bien sur le modèle en tant que tel, l'organisation des séances d'intervention ou le profil de leurs commanditaires (Hassani, 2014). Nous avons également pu assister à des séances de supervision de coaching (retransmission vidéo des séances dans une pièce séparée après accord de la personne accompagnée) et appliqué la méthode de l'observation non participante lors de séances d'ISB (les échanges avec le praticien et la personne accompagnée étaient alors proscrits pour ne pas perturber leur déroulement).

Compte tenu des témoignages que nous avons recueillis et en nous référant à nos observations de terrain, il semblerait que la rapidité soit une caractéristique indissociable de cette méthode d'intervention systémique dont l'appellation « brève » semble tout à fait justifiée. En effet, cela peut se vérifier à plusieurs niveaux : la durée et le nombre limité des séances, ainsi que leur fréquence. Concernant la durée des séances, nous avons pu constater que celles-ci étaient généralement comprises entre 45 minutes et 1 heure : 44 % des praticiens interrogés lors de notre recherche estiment que la durée moyenne des interventions est d'une heure environ. Ils sont 91 % à proposer à leurs clients des interventions d'une durée inférieure à 2 heures. Ensuite, nous avons relevé que près de 60 % des intervenants dispensent un nombre compris entre 1 et 10 séances avant d'arriver à la fin de leur mission, sachant que 17 % d'entre eux estiment que le nombre de séances varie en fonction de la mission, du type d'organisation et du type de problème rencontré (Hassani, 2014). Ces informations correspondent aux résultats avancés par le spécialiste de la thérapie brève systémique Giorgio Nardone qui affirme que « dans 87 % de nos cas, la durée du traitement a été inférieure à vingt séances ; 24 % des cas ont été traités en moins de dix séances » (Nardone, 1996). Partant du principe que plus les acteurs sont incités à changer rapidement, plus la résistance au changement sera grande et plus le changement prendra du temps pour s'opérer, les intervenants systémiques brefs encouragent paradoxalement leurs clients à « prendre leur temps » et à ne pas « précipiter les choses » afin d'augmenter l'acceptation du changement sans jamais résoudre le problème à leur place (Nardone, Watzlawick, 1993). Pour que le projet de conduite de changement soit efficace et durable, l'intervenant systémique bref doit donc paradoxalement avancer suffisamment lentement pour comprendre puis entrer dans la vision de son client afin que celui-ci lui accorde sa confiance, l'invite à entrer dans son système relationnel et l' « autorise » à exercer son influence, laquelle ne sera efficace que si



les deux interlocuteurs parlent le même « langage ». Cette étape indispensable leur permettra de s'accorder sur le sens donné au changement à mettre en œuvre (Bernoux, 2004).

Une fois le changement initié, celui-ci est consolidé en défiant les acquis de l'accompagné grâce à une nouvelle phase de questionnement : « Les différences sont-elles significatives ? », « Qu'est-ce qui vous fait dire que les choses ne peuvent plus revenir en arrière ? », « Saurez-vous comment prévoir ou gérer les rechutes ? ». Enfin, nous avons constaté que la fréquence des séances varie de la première rencontre jusqu'à la dernière séance. Ceci peut expliquer le fait qu'une ISB qui se déroule en quelques séances seulement (5 à 7 en moyenne) semble pourtant apporter un changement durable des comportements et des pratiques. En effet, la plupart des praticiens interrogés semblent opter non pas pour une régularité mais pour un espacement de plus en plus prononcé des séances, celles-ci s'étalant de plus en plus dans le temps à mesure que l'intervention progresse afin de laisser le client s'appropriier le changement en cours. Ceci correspond à ce que 57 % des praticiens appellent le « *follow up* » ou « suivi » : 22 % des intervenants proposent des séances tous les mois, puis tous les deux mois, et enfin tous les 3 mois ; 21 % des répondants proposent d'espacer davantage leurs interventions avec des séances tous les 3 mois, puis tous les six mois et finalement une fois par an. Ce n'est qu'après cette phase de consolidation que l'intervention pourra prendre fin, généralement 2 à 18 mois après l'intervention selon les cas étudiés. Deux issues sont alors possibles : soit la personne accompagnée met fin à l'intervention, soit l'intervenant propose de suspendre temporairement son accompagnement s'il sent que le client s'est bien approprié le changement qu'il doit opérer pour simplifier sa situation. Naturellement, notre échantillon de 24 praticiens ne permet pas de donner une représentation exacte pour l'ensemble de la profession ; mais nous sommes malgré tout en droit de nous interroger sur la durée de ce suivi post-intervention qui peut paraître relativement courte.

#### **4. Etude de cas observés**

Nos observations *in situ* nous ont permis de constater que les individus rencontrant des problèmes de communication les entretiennent involontairement en multipliant les tentatives de solution qui peuvent pourtant paraître logiques ou légitimes au premier abord. Voici la retranscription de deux cas qu'il nous a été donné d'observer lors de notre travail de recherche.

##### ***4.1. Cas d'une compagnie d'assurance***

La situation est la suivante : un collaborateur de 45 ans est en échec depuis 2 ans à son poste de Responsable de mission d'audit interne, alors qu'il était reconnu dans ses précédentes fonctions (Responsable informatique, classé à l'époque dans les cadres à potentiel, formateur dans le cursus managérial de formation des cadres de l'entreprise). Les partenaires du changement sont son manager direct, les autres directeurs de missions d'audit l'ayant managé, le correspondant de la direction des ressources humaines qui suit son dossier, d'autres directeurs qui pourraient l'accueillir dans un nouveau poste. La problématisation met en évidence son manque de confiance en lui, causé par les remarques répétées concernant son manque d'engagement, son manque de leadership lorsqu'il manage une équipe d'audit et semble souffrir d'un défaut d'approfondissement des sujets qui lui sont confiés. Il accepte l'idée de mobilité professionnelle mais relativise les appréciations qui ont pu être faites (par exemple il estime que sa direction a un haut degré d'exigence et qu'il est en voie d'amélioration). Il n'a pas le sentiment qu'il y a urgence pour lui à faire en sorte de retrouver une « zone de confort ». Lorsqu'il est reçu en entretien pour un autre poste au

sein d'une autre compagnie, son manque d'enthousiasme et de confiance en lui se voit immédiatement, et il est n'est jamais retenu. Ceci met en évidence les tentatives de solution mises en œuvre : plusieurs entretiens avec son manager, son chef de mission et la responsable des ressources humaines ne l'ont pas fait réagir. Cependant on ne peut pas exclure qu'il somatise et intériorise, au point de craquer un jour. Il est peut-être en train de trouver des stratégies de contournement du problème pour « survivre ». L'objectif minimal est de lui faire prendre conscience de l'urgence pour lui de s'exprimer plus ouvertement et d'accepter un bilan de compétence, en vue de retrouver un niveau de confiance nécessaire à sa mobilité vers un autre poste plus adéquat. À la question de l'intervenant « en quoi est-ce un problème pour vous ? », le manager répondit que « la qualité du service était directement affectée par son comportement ». À la seconde question « quelle est la plus petite action que vous pourriez faire pour améliorer la situation ? », le manager affirma envisager une solution consistant à « lui dire que la Direction de l'audit a une part de responsabilité dans son recrutement (erreur de recrutement), mais qu'il doit lui aussi faire un pas ». Le manager la mis en pratique et commença à constater un comportement plus assuré de la part de son collaborateur quelques semaines après. Ce premier cas nous permet de comprendre l'importance de la problématisation et de la définition d'un objectif minimal pour débloquer une situation.

#### ***4.2. Cas d'une multinationale cotée au CAC 40***

Dans ce second cas, le service expert doit donner des rapports concernant certains contrats, lesquels ont beaucoup de retard dans leur traitement. Un des experts en charge d'étudier la validité de ces documents hautement importants rencontre des difficultés et perturbe le bon fonctionnement du service. À la question « en quoi est-ce un problème pour vous ? », le manager répond que « le mauvais traitement des contrats m'empêche de pouvoir rendre mes rapports à temps ». Quand l'intervenant lui demande « qui est en charge de définir la priorité des contrats ? », le manager affirme avoir « demandé directement à l'expert de se dépêcher et sollicité la directrice du service afin de lui proposer de distribuer les contrats autrement, en vain. Si je lui en parle, elle va encore se braquer et me demander d'en faire toujours plus ». Des problèmes dans l'attribution des rôles sont certainement à l'origine de cette situation. Pour l'intervenant, le thème des tentatives de solution est « tu peux et tu dois travailler dans des délais plus courts ». Si la personne est capable d'aller plus vite, le thème stratégique devient alors « tu ne peux pas aller plus vite ? ». L'intervenant propose donc au manager de dire à l'expert « je comprends que tu ne puisses pas faire mieux, observe ce qu'il se passe et si ça ne va pas on va étudier une autre possibilité », ce qui lui permet de responsabiliser le manager en demandant à l'expert de s'engager sur le nombre de contrats à traiter (objectif minimal). La stratégie adoptée par le manager fut exprimée en ces termes : « nous avons un problème commun qui concerne les signatures des clients, nous souhaitons te demander quelles sont les solutions ». Suite à cette intervention, le manager a pu constater une amélioration de ses relations avec l'experte : n'ayant pas trouvé de solution à son problème de charge de travail, elle accepta que son manager lui en propose.

Ces deux cas observés nous montrent concrètement comment l'ISB peut conduire les clients de l'intervention à réadapter leurs comportements dans l'optique de cesser leurs tentatives de solution. En redéfinissant durablement le cadre même de l'interaction entre les acteurs concernés par une même problématique, l'ISB semble porter en elle les fondements d'un changement aussi bien rapide que durable.

### **5. Vers une intervention systémique durable**

Le format de l'intervention systémique brève apparaît comme novateur du fait qu'il réduit considérablement le temps de la relation organisation-intervenant tout garantissant une certaine efficacité. En réduisant ainsi en quelques séances la complexité de l'expérience du réel des individus, les intervenants accroissent ainsi la capacité de leurs clients à s'adapter aux futures perturbations pouvant compromettre l'équilibre du système, rejoignant la posture constructiviste et interactionniste de Karl Weick qui considère que « faire ce que l'on a toujours fait est nécessaire dans l'adaptation à court terme. Faire ce que l'on n'a jamais fait est nécessaire dans l'adaptation à long terme, et les deux sont nécessaires simultanément » (Weick, 1977 *in* Soparnot, 2009). Le changement n'est alors plus considéré comme le problème, mais comme une étape qui participe au bon fonctionnement de l'organisation. En plaçant la relation au cœur de l'intervention, l'intervenant systémique bref cherche à amener l'accompagné à puiser dans ses propres ressources sans lui imposer une solution « de bon sens » ni à résoudre le problème « à sa place » : c'est en cela que cette approche de conduite de changement peut être qualifiée d'« écologique » dans le sens où elle permet au client de trouver un moyen de mettre un terme à ses tentatives de solution qui sera adapté à son environnement relationnel et organisationnel. Pour accompagner son client à y mettre un terme, l'intervenant doit donc adopter une posture non-normative qui lui permettra de communiquer et de faire alliance avec son client. Ce dernier sera alors mieux disposé pour entrer dans une phase d'apprentissage cognitif et comportemental, nécessaire à la conduite du changement (Kourilsky, 2008) qui, dans ce cadre, n'a pas pour vocation d'apporter une solution à un problème, mais d'initier un changement émanant des membres du système eux-mêmes. Au-delà de sa filiation directe avec la thérapie brève, nous voyons que cette approche communicationnelle possède une dimension intrapsychique importante dans le sens où le client arrête par lui-même ses tentatives de solution dès lors qu'il prend conscience de l'existence d'une nouvelle réalité. En effet, lorsque celui-ci est suffisamment sensibilisé par les réponses qu'il apportera au questionnement stratégique de l'intervenant, il sera en mesure d'agir sur son écosystème communicationnel afin que ce changement produise en retour des effets bénéfiques sur les relations qu'il entretient avec les autres membres du système. L'intérêt des approches systémique et constructiviste qui sont inhérentes à cette méthode d'intervention réside dans le fait qu'elles permettent au client de l'intervention de comprendre que la responsabilité n'est pas individuelle mais bien interactionnelle, et que la réalité vécue n'est pas la même pour tous. Comme l'affirme Paul Watzlawick, « c'est faire une supposition gratuite de croire que l'autre non seulement possède la même quantité d'information que soi-même, mais encore qu'il doit en tirer les mêmes conclusions » (Watzlawick *et al.*, 1972). Cette approche non-normative semble donc compatible avec un respect « écologique » de la spécificité du système et des individus, stimulant ainsi la créativité et la capacité d'innovation et d'adaptation des acteurs impliqués dans une situation problématique. Nous le voyons, l'intervention systémique brève stimule la capacité de réaction idiosyncrasique des acteurs face à une situation problématique dans le sens où elle sera propre à chacun et à chaque système organisationnel, lui-même soumis à l'influence et à l'expérience qu'il fait de son environnement.

C'est pourquoi nous souhaitons proposer ici une évolution sémantique de l'appellation de cette approche pour l'inscrire dans l'ère de la « durabilité » en optant pour une « intervention systémique durable ». Cela serait d'autant plus pertinent aujourd'hui que l'objectif des praticiens de ce modèle est moins de mettre rapidement un terme aux tentatives de solution que de prévenir la rechute et la substitution des anciens problèmes par des nouveaux. Et c'est justement cette caractéristique « écologique » (basée sur l'éthique, le respect de l'individu et du système) couplée à cette vision « durable » (consolidation, suivi) qui nous conduisent à appeler les praticiens à faire évoluer l'appellation de cette approche qui

pourrait ainsi, en s'affranchissant de toute connotation concernant la brièveté, s'inscrire parfaitement dans une démarche d'accompagnement et de suivi à moyen et long termes dans le cadre de la responsabilité sociétale des organisations. L'accompagnement, la consolidation et la formation sont autant de garanties de la pérennité du changement et de l'équilibre du système. L'« intervention systémique durable » pourrait donc se présenter comme un modèle évolutif de l'intervention systémique brève se prolongeant dans le temps afin d'assurer un réel suivi du client. Elle permettrait d'adapter le modèle à une vision résolument durable et non centrée sur un problème précis qui, même s'il est résolu rapidement, pourrait très bien réapparaître sous une forme différente ou à d'autres niveaux de l'organisation. L'objectif de l'« intervention systémique durable » pourrait donc se résumer ainsi : initier rapidement un changement visant à mettre un terme aux pressions portant préjudice aux relations humaines au sein des organisations, et conduire les acteurs vers l'autonomie grâce à un apprentissage leur permettant de maintenir durablement leur équilibre et leur intégrité. Ainsi présentée, cette évolution du modèle de l'école de Palo Alto pourrait s'avérer être un outil permettant d'aborder de façon plus horizontale et participative la conduite du changement au sein des organisations.

## 5. Conclusion

Nous souhaiterions maintenant prolonger notre réflexion en partant d'un constat simple : à notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune étude scientifique et statistique portant sur la mesure de la durabilité du changement observé suite à une intervention systémique brève dans le cadre organisationnel. La littérature scientifique propose bien de telles études menées dans le champ thérapeutique ; celles-ci tendent d'ailleurs à prouver que l'effet de l'ISB perdure dans le temps, à l'instar de cette étude publiée en 2004 et intitulée « Rapport sur l'évaluation des résultats du modèle de thérapie brève familiale dans le champ privé » (Muñiz Torrado, 2004) ou plus récemment les travaux menés en Suisse sur l'efficacité à court et moyen terme de l'ISB « De la clinique à la recherche dans un centre de thérapie de couple et de famille » (Carneiro *et al*, 2011). Ces études cliniques mettent en évidence le maintien durable du changement initié par l'ISB, quelques mois voire plusieurs années après l'intervention. Selon Lucy Gill, l'arrêt des tentatives de solution serait même plus facile à obtenir dans le champ de l'intervention en entreprise qu'en thérapie car les rôles, les demandes et les objectifs y sont plus clairement définis que dans un cadre familial par exemple (Gill, 2006). C'est pourquoi nous pensons qu'une étude scientifique à grande échelle portant sur la durabilité des effets amenés par l'intervention systémique brève dans les organisations nous permettrait de pouvoir nous en assurer. Les personnes accompagnées dans le cadre d'ISB pourraient ainsi se voir administrer par voie électronique des questionnaires à la fois quantitatifs et qualitatifs, anonymes, permettant de recueillir des données avant, pendant et à la fin de l'ISB. Ceux-ci pourraient par exemple être soumis à chaque étape de l'intervention à un échantillon significatif d'une centaine de clients de l'ISB répartis sur une dizaine de praticiens afin de mesurer l'évolution de différentes variables telles que :

En amont de la première séance d'ISB : niveau de gravité du problème estimé par le client (sur une échelle allant de 0 à 10) ; nombre de personnes concernées par le problème ; nature de la problématique (individuel, relationnel, organisationnel, niveau de formation, charge de travail, etc.) ; date d'apparition estimée de la situation problématique (jours, semaines, mois, ou années) ; motivation du client (de 0 à 10) ; attentes du client concernant l'intervention ; etc.

À l'issue de chacune des séances d'ISB : amélioration de la situation constatée par le client (de 0 à 10) ; motivation du client (de 0 à 10) ; crainte quant à la réapparition du problème (de 0 à 10) ; la qualité du changement initié (de 0 à 10) ; compatibilité éthique de

l'intervention avec les valeurs du client (de 0 à 10) ; confiance accordée à l'intervenant (de 0 à 10) ; etc.

À la fin de l'ISB, puis 1 mois après, 3 mois après, 6 mois après, 1 an après puis chaque année suivant la fin de l'ISB : capacité estimée du client à pouvoir faire face à de nouvelles situations problématiques (de 0 à 10) ; satisfaction du client après l'intervention (de 0 à 10) ; etc.

Les praticiens que nous avons rencontrés et pu interroger affirment se placer dans une posture de « non-sachant », « sans juger ni imposer », et en se concentrant sur les changements « en respectant l'écologie des systèmes ». Au-delà de la compatibilité avec cette posture éthique, un tel protocole visant à faire évaluer par les clients différents critères à chaque étape de leur accompagnement pourrait ainsi permettre de statuer sur les bénéfices à moyen et long terme du changement initié dans le cadre de séances d'ISB grâce au recueil, au traitement et à l'analyse des données recueillies par le biais de tels questionnaires. Cette proposition d'étude qui pourrait faire l'objet d'une prochaine recherche dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication permettrait de confirmer ou d'infirmer la pertinence d'une évolution sémantique pouvant conduire à l'appellation d' « intervention systémique durable ».

### Références bibliographiques :

Pierre Bardelli et José Allouche, *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Armand Colin, 2012, 392 pages.

Denis Benoit et Frédérique Perez-Benoit, "L'intervention systémique brève – Pour une application hors champ thérapeutique du modèle de résolution de problème développé en thérapie brève", *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 12, N°26, 2006, 236 pages.

Denis Benoit, "Pour une application en IE des principes d'action de la "thérapie brève systémique" (ou "thérapie stratégique")", *Marketing et Communication, L'intelligence économique : problèmes et méthodes*, Vol. 7, N°4, 2007, 160 pages.

Philippe Bernoux, *Sociologie du changement*, Editions du Seuil, 2004, 310 pages.

Jean-Luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux, "De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles", *Communication et organisation*, N° 31, 2007, 268 pages.

Claudio Carneiro, Joëlle Darwiche, Yves De Roten, Christel Vaudan, Alessandra Duc-Marwood et Jean-Nicolas Despland, *De la clinique à la recherche dans un centre de thérapie de couple et de famille*, 2011 [en ligne]. *Revue Thérapie Familiale*. À partir de l'URL [www.cairn.info/revue-therapie-familiale-2011-1-page-101.htm](http://www.cairn.info/revue-therapie-familiale-2011-1-page-101.htm) [consulté le 7 mars 2016].

CMED, *Notre avenir à tous*, 1989 [en ligne]. Ministère des Affaires étrangères et du Développement international. À partir de l'URL

[http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf) [consulté le 5 avril 2015].

Vincent de Gaulejac, Fabienne Hanique, *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Editions du Seuil, 2015, 288 pages.

Élizabeth Gardère et Pierre Collerette, "Entretien avec Pierre Collerette", *Communication et organisation*, N°33, 2008, 268 pages.

Lucy Gill, *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde ?*, Editions Retz, 2006, 167 pages.

Jay Haley, *Stratégies de la psychothérapie*, Editions Erès, 2009, 328 pages.

Nadia Hassani, *Résolution des problèmes de communication dans les organisations : de l'approche de Palo Alto à l'intervention écosystémique*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paul Valéry Montpellier 3, 2014.

Guy Koninckx et Gilles Teneau, *Résilience organisationnelle*, Editions De Boeck, 2010, 296 pages.

John P. Kotter, *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*, 1995 [en ligne]. Harvard Business Review. À partir de l'URL <http://www.sykehusapoteket.no/Upload/Topplederprogrammet/Litteratur/2.1%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf> [consulté le 28 septembre 2015].

Françoise Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer, le coaching du changement*, Editions Dunod, 2008, 336 pages.

Claude Le Bœuf, *Rencontre de Paul Watzlawick*. Editions l'Harmattan, 2000, 290 pages.

Jean-Louis Le Moigne, *La modélisation des systèmes complexes*, Editions Dunod, 1999, 178 pages.

James G. March, "Footnotes to Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, N°4, 1981, 668 pages.

Yves Michaud, *Qu'est-ce que le management responsable ?*, Editions Eyrolles, 2013, 248 pages.

José Antonio Muñoz Torrado, "Informe sobre una evaluación de resultados del modo de terapia familiar breve en el ámbito privado", *Papeles del Psicólogo*, Vol. 25, N° 87, 2004, 66 pages.

Giorgio Nardone et Paul Watzlawick, *L'art du changement*, Editions L'Esprit du temps, 1993, 219 pages.

Giorgio Nardone, *Peur, panique, phobies. Un modèle de stratégie brève pour une résolution rapide des problèmes*, Editions L'Esprit du temps, 1996, 368 pages.

Florent Pratlong, Hanen Ben Ayed-Kouba et Céline Maximin, "Le développement durable : un modèle de management par la confiance", in Btissam Moncef, Valentina Carbone, Marion Soulerot, (dir.), *Le management durable au cœur des organisations*, Hermès Science/Lavoisier, 2011, 254 pages.

Hartmut Rosa, *Accélération : une critique sociale du temps*, La Découverte Poche / Sciences humaines et sociales, Editions La Découverte, 2010, 480 pages.

Richard Soparnot, "Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement", *Revue Management et Avenir*, N°29, 2009, 380 pages.

Lee Thayer, "La vie des organisations", *Communication et organisation*, 1993 [En ligne]. À partir de l'URL <http://communicationorganisation.revues.org/1617> [consulté le 5 octobre 2015].

Jacques Theys, "Le développement durable vingt ans après : plaidoyer pour une seconde étape", in Jacques Theys, Christian Du Tertre et Felix Rauschmayer (dir.), *Le développement durable, la seconde étape*, Editions de l'Aube, 2010, 240 pages.

Raymond-Alain Thietart, "Gérer entre l'ordre et le chaos", 2000 [En ligne]. Centre de recherche DMSP. À partir de l'URL <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/4357/CR285.pdf?sequence=1> [consulté le 10 septembre 2015].

Raymond-Alain Thietart, "Management et complexité : concepts et théories", in Alain Charles Martinet et Raymond-Alain Thietart, *Stratégie, actualité et futurs de la recherche*, Editions Vuibert, 2001, 442 pages.

Ludwig von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, IDEM, Editions Dunod, 1973, 328 pages.

Richard Fisch, Paul Watzlawick et John H. Weakland, *Changements, paradoxes et psychothérapies*, Editions du Seuil, 1975, 192 pages.

Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin et Don D. Jackson, *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, 1972, 280 pages.

Paul Watzlawick, *Les cheveux du baron de Münchhausen, psychothérapie et réalité*, Editions du Seuil, 1991, 288 pages.