

**ÉRIC DELAVALLÉE**

Fort de plus de dix ans dans le conseil en organisation et management (notamment au sein d'Entreprise & Personnel comme directeur du pôle Management), il dirige aujourd'hui IM Conseil & Formation, structure spécialisée dans la transformation des organisations et le développement du management. Titulaire d'un doctorat en sciences des organisations, il est l'auteur de nombreux articles et de plusieurs ouvrages, dont « Le manager à l'écoute du sociologue » (lauréat du Grand prix du livre de management et de stratégie) écrit en collaboration avec Pierre Morin, et anime le blog Questions de Management ([www.questions-de-management.com](http://www.questions-de-management.com)).

## GESTION DU CHANGEMENT

# « Transformer son organisation est un processus permanent »

Avec plus de dix ans dans le conseil en organisation et management, Éric Delavallée propose une lecture des dynamiques de changement dans les organisations. Il faut, dit-il, d'abord connaître et accepter les différences entre l'organisation formelle, celle des organigrammes, et celle qui est vécue et fabriquée par les humains. Ensuite seulement, on pourra passer à la nécessaire phase de transformation.

### **P**ourquoi parlez-vous de changement permanent ? Est-ce nouveau ?

La capacité d'une organisation à continuer d'assurer sa production pendant la durée du changement a longtemps constitué l'un des principaux problèmes de la conduite du changement : « Pendant les travaux, la vente continue ». Aujourd'hui, avec l'accélération du rythme des changements et la complexification des environnements, les travaux sont devenus permanents. Du coup, il ne s'agit plus de s'organiser, puis se transformer pour s'organiser

autrement. Il faut, au contraire, s'organiser et se transformer simultanément en continu. La transformation n'est plus un épisode temporaire délimité dans le temps avec un début et une fin, mais un processus permanent et continu.

Comment procéder concrètement ? Cela n'est possible qu'en réenvisageant la relation entre l'organisation et sa transformation. Elles ne peuvent plus être disjointes. Il faut, au contraire, les penser comme les deux faces d'une même pièce.

**Vous parlez d'une organisation entendue comme une action collective finalisée composée de systèmes en interaction. Quels sont ces systèmes ?**

Une organisation est composée de trois systèmes en interaction. Un système formel, d'abord, fait de règles, procédures, objectifs, définitions de fonction... qui représente le cadre organisationnel dont les membres de l'organisation se dotent pour être efficaces et efficaces. L'organisation est souvent réduite à sa dimension formelle. Pourtant, elle est aussi un système social composé des interactions entre ses membres. Ces interactions résultent de comportements « réels » adoptés par des « vraies » personnes dans la « vraie » vie. Elles sont issues de coopérations, mais aussi de confrontations, voire d'oppositions et d'affrontements. Contrairement au système formel, le système social reflète la manière dont l'organisation fonctionne réellement, et non la manière dont elle devrait théoriquement fonctionner. Il permet de comprendre pourquoi une organisation ne peut pas se « régler » comme une machine bien huilée et en quoi elle n'est pas toujours un long fleuve tranquille : il ne faut pas prendre la carte pour le territoire. Enfin, une organisation est aussi un système culturel composé d'abord et avant tout de références communes partagées par ses membres. Ces références sont au cœur de la communauté que constitue toute organisation et trouvent leur origine dans son histoire. Elles dépassent chacun des membres de l'organisation et leur permettent de se reconnaître mutuellement en s'identifiant à un tout qui les dépasse.

**En quoi la reconnaissance de ces trois systèmes peut-elle nous aider à transformer les organisations ?**

Transformer une organisation ne veut pas seulement dire la réorganiser, au sens commun du terme. Il ne s'agit pas seulement de faire évoluer tout ou partie du système formel. Une modification d'organigramme, de procédures, d'outils de pilotage et d'évaluation... est souvent une condition nécessaire, mais jamais suffisante à la transformation d'une organisation. Quand l'organigramme évolue, quand de nouvelles procédures voient le jour, si les comportements ne changent pas, on ne peut pas parler de transformation. L'organisation continue à fonctionner comme avant. Dans les

**« L'immobilisme, les longues périodes de silence et d'absence sont, en général, nuisibles à sa dynamique du changement. »**

faits, rien n'a véritablement changé. Pour transformer une organisation, en plus du changement d'une ou plusieurs composantes du système formel, il faut conjointement modifier son système social, c'est-à-dire la nature des interactions entre ses membres, et faire évoluer, au moins en partie, son système culturel.

**Comment conduire ce changement pour mettre en œuvre une nouvelle organisation ?**

Du point de vue de la conduite du changement, trois aspects me semblent particulièrement importants. Tout au long du processus de la transformation, il est primordial d'avancer, de rester en mouvement. L'immobilisme, les longues périodes de silence et d'absence sont, en général, nuisibles à sa dynamique. Il faut éviter tout enchaînement « On/Off », et, autant que faire se peut, garder un rythme qui, lui, doit varier : rapide à certains moments, plus lent à d'autres ! La dynamique de la transformation résulte de la variation des rythmes. Mais, à chaque arrêt, on prend le risque de ne pas repartir, donc de s'enliser. Ensuite, un processus de transformation est complexe, donc faiblement prédictible et non linéaire. Être obligé de changer son fusil d'épaule, de prendre des chemins de traverse, voire des bifurcations par rapport à ce que l'on avait prévu, n'est pas l'exception, mais plutôt la règle. Si on ne fait pas ce que l'on avait prévu de faire, ce n'est pas forcément que l'on a été « mauvais » en matière de prévision. C'est que l'action dans un environnement complexe est faiblement prédictible. Il faut donc s'y préparer en prévoyant que l'on ne fera pas ce que l'on a prévu de faire. Il faut aussi être prêt à arrêter des projets qui s'enlisent en essayant de ne pas être trop victime de son propre engagement émotionnel. Enfin, le processus de transformation n'est pas linéaire. Il est fait de progressions, mais aussi de régressions. On fait parfois « deux pas en avant et un en arrière ». Là aussi, l'important est de continuer à être en mouvement et de ne pas s'arrêter en prenant le risque de ne jamais redémarrer. ♦

**Bruno Cohen-Bacrie**

**À LIRE**

**TRANSFORMER  
SON ORGANISATION**  
éditions Maxima, 2016.

