

MOTS CLÉS

Graph Alpes 2017
 Changement
 Évolution
 Historique
 Résistance

**RÉFLEXION**

Le changement

Qu'il suscite l'espoir ou la crainte, le changement est un fait constant. Objet managérial avec ses méthodes, ses outils et ses compétences, le changement est devenu un leitmotiv dans le monde de la santé, comme dans les autres pans de la société. Ce changement, le personnel hospitalier et médico-social le vit quotidiennement dans ses fonctions au sein des établissements : passage aux 35 heures, développement de la tarification à l'activité, mise en place des groupements hospitaliers de territoire n'en sont que quelques exemples. Mais ce changement n'est pas nécessairement exogène et/ou subi : il peut être initié et promu au sein de nos organisations, que ce soit par les collaborateurs, l'encadrement dirigeant, les représentants syndicaux, etc. L'analyse des sphères philosophiques, sociologiques, culturelles permet de mieux cerner les contours de cette notion polysémique. De quels marqueurs profonds le changement est-il le signe ? À quelles valeurs renvoie-t-il ? Quelles en sont les limites ? Les obstacles collectifs ou individuels, conscients ou inconscients, qu'il rencontre ? Et comment les dépasser ? L'édition 2017 du Graph Alpes, qui s'est déroulée du 9 au 11 mars 2017, a permis de répondre à ces questions.

Du changement inconscient et subi à la volonté consciente de changement

Un thème central dans l'histoire de la pensée rationnelle

Le changement constitue une thématique centrale dans l'histoire de la pensée rationnelle. Héraclite pose les bases du débat dès le VI^e siècle avant Jésus-Christ, en partant du postulat que le feu étant le principe de toute chose, le monde est créé et détruit selon un retour éternel. Ce qui est, ce qui se déroule, n'existe pas : tout est devenir, rien n'est stable, rien n'est permanent sauf, précisément, le changement.

Cette affirmation fait cependant rapidement débat ; si rien n'est permanent, le principe d'identité, l'essence, la vérité, n'existent pas. Comment penser si rien n'est fixe ? La thèse

héraclitéenne est ainsi enrichie par Platon, à travers sa théorie des idées, permanentes.

L'Histoire et l'évolution comme vectrices du changement

Selon Gilles Lipovetsky, dans les sociétés humaines, le changement naît sous les traits de l'Histoire. Ce changement est inconscient : les sociétés ont changé tout en pensant qu'elles ne changeaient pas. Par ailleurs, les hommes ont, historiquement, refusé de changer : les rites témoignent par exemple de la préférence pour la permanence par rapport au changement. Ils constituent une manière symbolique de remettre en place ce qui nous fonde. Pour Gilles Lipovetsky, « *les hommes sont les créateurs de ce qu'ils sont mais ils le nient* ».

Cette tendance de fond des hommes à tendre vers la permanence a été appuyée par certaines institutions. L'Église a par exemple historiquement sanctionné l'innovation médicale, freiné les découvertes géographiques en mettant l'astrométrie à l'index. Par ailleurs, les élites ne remettent pas en cause le système duquel elles sont issues, notamment leur capital culturel, et freinent par là le changement⁽¹⁾.

Ces changements historiques sont eux-mêmes le fruit de l'évolution humaine et des hasards liés à celle-ci, comme le rappelle Pascal Picq, paléanthropologue au Collège de France : l'évolution

Yann BUBIEN
 Directeur général
 du CHU d'Angers
 Président du Graph

Adrien BARON
 Elève directeur d'hôpital
 EHESP Rennes

Alexis THOMAS
 Directeur de cabinet
 CHU d'Angers
 Secrétaire général
 du Graph

est toujours un compromis et ne suit aucune ligne droite, en s'effectuant par la cuisson des aliments, puis les déplacements, puis l'habitat, etc. Il n'existe ainsi aucune finalité au changement anthropologique.

Les sociétés modernes et sécularisées semblent en revanche davantage conscientes de leur sort : nous savons que nous changeons, que nous sommes historiques, et nous voulons de surcroît changer. Par ailleurs, nous avons confiance dans le savoir comme force de changement.

On retrouve dans cette opposition entre sociétés antiques et modernes la distinction entre sociétés froides et sociétés chaudes, entre celles qui veulent changer et celles qui ne le souhaitent pas, de manière plutôt inconsciente, dressée par Claude Lévi-Strauss dans ses entretiens radiophoniques avec Georges Charbonnier (1959) : « *Tout en étant dans l'histoire, ces sociétés froides semblent avoir élaboré une sagesse particulière, qui les incite à résister désespérément à toute modification de leur structure, qui permettrait à l'histoire de faire irruption en leur sein.* » Deux facteurs, avec une temporalité différente, vont marquer le passage de la société froide à la société chaude : d'une part l'émergence de l'État, d'autre part la naissance de la mode.

La mode comme prise de conscience et volonté permanente de changement

Histoire de la mode, histoire du changement

La mode naît, comme système, à la fin du Moyen Âge. Elle constitue la première création humaine qui repose sur le changement permanent. Portée, promue par l'aristocratie, laquelle affirme par là sa supériorité, elle se révèle, paradoxalement, comme une institution antitraditionnaliste. Jusqu'alors, la tradition poussait à se tourner vers le passé : désormais, le temps fort de la mode est le présent. Le développement de la technique accentue ce phénomène de changement permanent en diffusant les produits de la mode dans toutes les couches de la société. L'invention de la haute couture par Charles Frederick Worth constitue à cet égard un tournant important dans ce processus de diffusion. On lui doit le passage d'une mode fondée sur la commande individuelle à la création de collections parmi lesquelles les élégantes viennent choisir leurs effets, qui évoluent au fil des saisons dans une logique de renouvellement permanent. L'institutionnalisation de la mode suit : elle a ses règles, ses critiques, ses centres (Paris, Londres, Milan). Au milieu du XX^e siècle intervient enfin ce que Gilles Lipovetsky qualifie de « *stade hypermoderne de la mode* ». La mode se confond dès lors avec l'émergence de la société de l'éphémère ; la mode n'est plus le vêtement, elle est une logique, elle structure tout : les loisirs, le management, la politique, etc, selon trois grands principes (*encadré 1*). Cette logique-mode a son importance dans un contexte où la consommation des ménages représente 53 % du produit intérieur brut (PIB) français en 2014 et qu'elle explique 30 % de la variation du PIB chaque trimestre. Ce changement par la mode peut par ailleurs être conscient et voulu : « *I'm going to change the world.* » (Steve Jobs, en parlant de l'iPhone).

Freins individuels et collectifs

Le changement incontrôlé porte en lui-même les germes de l'affaiblissement. Le changement, pour être voulu, peut être marqué par une absence de réflexion quant à sa finalité et, parfois, ses dangers. Pascal Picq souligne ainsi le caractère ténu de la prise de conscience que le progrès technologique est en train d'affaiblir le genre humain. L'humanité s'est en effet développée sur la base d'un rapport de force constant avec l'environnement : le développement de la masse musculaire, du cerveau, au fil de l'évolution, en témoigne. Or, aujourd'hui, ces sources exogènes de contrainte ont disparu, laissant place à la sédentarité, potentielle source d'affaiblissement ou de ralentissement de notre évolution. Certaines évolutions technologiques, sous couvert de protéger notre corps, sont déjà en train de s'y substituer (prothèses, etc.). Cette évolution est même promue par certains mouvements (transhumanisme). Yves Charpak, chercheur en épidémiologie, nous rappelle que l'affaiblissement corporel peut trouver sa source dans le progrès scientifique (exemple de l'antibiorésistance).

NOTE

(1) Pierre Bourdieu, *La Noblesse d'État*, 1989.

ENCADRÉ 1 Les principes de la mode

- L'ÉPHÉMÈRE découle d'un impératif de renouvellement systématique fondé notamment sur l'obsolescence programmée : 30 000 nouveaux produits de consommation sont ainsi lancés chaque année aux États-Unis ; mais 70 à 90 % de ces produits sont retirés dans la première année suivant leur lancement.
- LA DIVERSIFICATION MARGINALE s'appuie notamment sur la personnalisation de la mode, sans cesse en évolution. Il est possible depuis quelques années de faire personnaliser un véhicule, au-delà des options courantes du catalogue proposé (peinture/sellerie spéciales).
- LA SÉDUCTION se fonde sur les règles du marketing.



ENCADRÉ 2

Point de vue des acteurs de la culture

Les conservateurs sont-ils conservateurs ?

En France, la culture est principalement gérée par des conservateurs du patrimoine, dont la terminologie même pourrait constituer un signe que le mode de gestion des affaires culturelles n'est pas nécessairement propice au changement. C'est précisément parce qu'il est convaincu que dans l'histoire culturelle, tout est mouvement, que Jérôme Bastianelli, directeur général délégué du musée du Quai Branly-Jacques Chirac, émet des réserves sur l'utilisation et la présentation figée des « arts premiers », notion pourtant parfois utilisée pour décrire les collections du Quai Branly. Ainsi, la politique de conservation du musée est-elle de faire l'achat régulier d'œuvres contemporaines d'artistes aborigènes ou africains et de les apparier à des œuvres plus anciennes, afin de montrer au public une dynamique artistique historique. Le « conservatisme » artistique peut aussi avoir pour conséquence d'entourer la culture d'un trop grand sérieux. C'est le point de vue de Jérôme Deschamps, ancien directeur général de l'Opéra-Comique : « *La culture est quelque chose de sérieux, on a l'impression que la cause est grave, que ce n'est pas qu'un supplément d'âme. Finalement, le sérieux l'a souvent emporté.* » Dans la direction de l'établissement, Jérôme Deschamps indique avoir, quant à lui, recherché la surprise, l'inattendu : « *Je n'ai pensé qu'au charme et à la légèreté, un directeur d'établissement culturel devant être le poète de son institution.* »



ENCADRÉ 3

Conduite du changement

Les principales raisons de l'échec selon Christophe Derumez, professeur associé, chaire du changement, Essec

- Un changement non ancré dans la culture de l'organisation/ de l'entreprise
- Pas de perception de l'urgence ou de l'importance du projet
- Un manque de vision de l'encadrement dirigeant
- Un manque ou une absence de communication
- Des obstacles restés infranchissables
- Une absence de victoires rapides
- Une victoire déclarée trop tôt

À cet affaiblissement physique, Gilles Lipovetsky ajoute une propension accrue des hommes à perdre certaines de leurs valeurs : alors que la société moderne était axée sur le futur, qu'elle visait à arracher la société féodale à son passé et appelait les générations à se sacrifier pour l'avenir, la mode conduit à vivre pour le présent, avec une appréhension forte vis-à-vis de la perte de ce que nous possédons, et pour conséquence une propension moindre à nous sacrifier.

Nous évoluons dans des sociétés gouvernées par le changement et non dans des sociétés qui gouvernent le changement : le changement n'est piloté par personne, ce qui est une source d'angoisse. Yves Charpak explique pour partie ce phénomène par ce qu'il qualifie de « *vertiges de la connaissance scientifique et de l'expertise* » ; l'Unesco recense ainsi plus de 7 millions de chercheurs dans le monde et 5 600 revues biomédicales.

Des résistances au changement peuvent être identifiées à l'échelle individuelle

Charles Calamel, sociologue, chercheur au Centre de recherche éducation et formation de l'université Paris 10-Nanterre, livre les résultats de ses entretiens réalisés avec des artistes allocataires du revenu de solidarité active (RSA) à Paris et de leurs réactions aux propositions de reconversion professionnelle éventuellement formulées.

Il existe trois types de changement chez ces artistes :

» niveau 0 : les artistes viennent faire leur diagnostic professionnel et n'apprendront rien de l'échange ; ils pensent qu'ils sont obligés de venir à ces entretiens (5 à 6 % des allocataires) ;

» niveau 1 : 60 % des allocataires : l'entretien a modifié les savoirs de l'individu, mais à la marge ;

» niveau 2 : 23 % des allocataires ont compris qu'il fallait changer de fonctionnement pour retrouver un emploi.

Des peurs et des résistances individuelles qui peuvent conduire à une résistance collective au changement

Le retour d'expérience de Jean-Paul Bailly, ancien président-directeur général de La Poste et de la RATP, se révèle à cet égard éclairant. Les initiatives de modernisation qu'il a conduites au sein de ces deux organisations se sont heurtées à des résistances des agents en raison de l'histoire sociale de ces entreprises mais également en raison de l'échec de tentatives précédentes de modernisation qui ont nourri la résistance collective au changement.

Si, cependant, ces raisons historiques peuvent conduire à des résistances au changement et si elles expliquent souvent une large partie de l'échec des réformes, elles ne sauraient résumer à elles seules les raisons de l'échec. Christophe Derumez, professeur associé à la chaire du changement de l'Essec, identifie celles-ci dans ses travaux (*encadré 3*).

Préconisations pour conduire le changement

« *Mon message est d'abord un message d'optimisme* », déclare Jean-Paul Bailly en exergue de sa prise de parole.

Conduite du temps et la maîtrise du rythme

Le premier des fondamentaux de la conduite du changement est la conduite du temps. Il convient ainsi d'anticiper puis de garder la même vision pendant quelques années et de conserver les mêmes équipes pour conduire les projets de modernisation et de transformation. La mise en route de la ligne 14 de la RATP constitue à cet égard un exemple parlant : les négociations ont commencé trois ans avant la mise en service ; un an avant la mise en service, tous les accords étaient négociés ; la dernière année a permis d'engager la marche à blanc, les formations, etc.

Au-delà du temps, la maîtrise de la conduite du changement repose sur la maîtrise du rythme : il importe de savoir quand il faut aller vite et quand il faut aller lentement, en prenant en considération que tous les agents de l'organisation n'ont pas le même rythme, ce qui crée une difficulté supplémentaire.

Vision, ambition, stratégie, valeurs et sens

La conduite du changement nécessite de savoir, certes où l'on souhaite aller, mais aussi qui l'on est et d'où l'on vient. La vision, l'ambition, la stratégie, les valeurs et le sens sont fondamentaux. La Poste a ainsi conduit un lourd travail sur ses valeurs et sur les enjeux de modernisation découlant de ce travail : identification de quatre grandes missions de service public, chiffrage de la conduite matérielle de ces missions, *benchmark* international, etc. Ces travaux ont fait l'objet d'une coconstruction avec les personnels et ont abouti en 2013 sur une première campagne de communication interne : « Réinventons le courrier ».

Il est en outre essentiel que le management de tout niveau partage ce travail sur les valeurs et les objectifs du changement, afin qu'il puisse se faire le relais de l'information au plus près du terrain, auprès duquel il est souvent légitime.

« Le premier des fondamentaux de la conduite du changement est la conduite du temps. Il convient ainsi d'anticiper puis de garder la même vision pendant quelques années et de conserver les mêmes équipes pour conduire les projets de modernisation et de transformation. »

La Poste avait ainsi mis en place des réunions d'encadrement chaque mois, à tous les niveaux – dirigeant, supérieur comme intermédiaire – dans sa conduite du changement.

Dialogue, confiance, délégation, responsabilité

Le travail de délégation des responsabilités dans la conduite du changement a été central à La Poste. Ainsi, dans le cadre des réorganisations du secteur « courrier », chaque directeur régional s'est vu accorder une marge de manœuvre dans l'organisation interne dont il est responsable.

ENCADRÉ 4 Ils ont dit...

Aujourd'hui

Jean-Paul Bailly

Tout ce qui ne se régénère pas dégénère.

Gilles Lipovetsky

*Non plus changer pour changer
– ce qui est le propre de la mode –
mais changer pour mieux former les hommes
et donner plus de pouvoir à chacun pour conduire
et orienter sa propre vie.*

Michel Viso

Le spatial apprend la patience et l'échec.

Charles Calamel

*Changer les savoirs est ce qu'il y a de plus difficile,
difficile de changer la représentation
que nous avons des choses.
Nous ne prenons pas le temps de revenir
vers nous-mêmes pour comprendre le changement.*

Hier

Paul Auster

Reality was a yo-yo, change was the only constant.

Nietzsche

*Le serpent qui ne peut changer de peau meurt.
Il en va de même des esprits
que l'on empêche de changer d'opinion :
ils cessent d'être esprit.*

Francis Blanche

*Face au monde qui change, il vaut mieux penser
le changement que changer le pansement.*

Jean Monnet

*Les hommes n'acceptent le changement
que dans la nécessité et ils ne voient
la nécessité que dans la crise.*

Héraclite

Rien n'est permanent sauf le changement.

La négociation devrait ne jamais s'éloigner de grands principes cardinaux :

- » négocier toujours au plus près du terrain ;
- » ne jamais changer de négociateur ;
- » peu parler et écouter ses partenaires syndicaux ;
- » toujours dire la vérité.

Ce qui renvoie également à l'importance du dialogue, de la confiance, et de la responsabilité, tous trois primordiaux dans la conduite du changement.

Christophe Derumez identifie quant à lui six grands leviers du changement :

- » les diagnostics, sur le modèle décrit plus haut par Jean-Paul Bailly ;
- » les ateliers participatifs – « un silencieux est un résistant ». Dans un projet de changement, souvent 10 % des agents y sont favorables, 10 % défavorables et 80 % sont passifs ;
- » la communication, qui doit être à la fois verticale et horizontale, en encourageant les agents à partager leurs points de vue ;
- » la formation : c'est en vivant et en expérimentant les choses en

amont qu'il est plus facile de basculer dans l'adhésion du changement ;

» le pilotage du changement, lequel doit faire l'objet d'un calendrier, d'anticipation, de transparence et de délégation ;

» l'accompagnement : il convient de déléguer ses pouvoirs auprès des managers de terrain et de les décomplexer quant à leur rôle : il doit être considéré comme valorisant de gérer la complexité et les injonctions paradoxales.

On peut ainsi créer un indicateur à suivre durant toutes les étapes de conduite du changement, l'« Icap » (information, compréhension, adhésion, participation).

Ces préconisations apparaissent également valables pour conduire des projets innovants et ambitieux qui ne concernent pas la gestion des organisations : Michel Viso, exobiologiste et membre du Centre national des études spatiales, nous apprend ainsi que les objectifs d'un projet spatial doivent être partagés par un comité pluridisciplinaire, très anticipés, que les astronautes doivent bénéficier de longues formations, avoir intégré l'échec dans leur projet, communiquer auprès de très nombreux partenaires, notamment internationaux, etc.

L'éducation

L'éducation apparaît enfin à la fois comme un levier de promotion du changement et comme garde-fou au développement déraisonnable de celui-ci. Gilles Lipovetsky affirme ainsi que « *la société du changement nous a libérés de la religion et des guerres mondiales, mais je pense qu'il y a un risque si on la laisse aller sans mettre de contre-feux, et ce contre-feu, je pense que c'est l'éducation. Pour l'avenir, nous avons besoin de plus de mode, de plus de communication, mais nous avons également besoin de principes et d'institutions qui mettent des crans d'arrêt à cette logique-mode. La mode nous protège contre beaucoup de calamités, mais elle n'est pas toujours à la hauteur des attendus de l'humaine condition.* » ●

ENCADRÉ 5 Le Graph

Fondé en 1974 par six CHU (Clermont-Ferrand, Montpellier, Reims, Rennes, Rouen et Saint-Etienne), le Graph réunit à ce jour, dans le cadre de la loi de 1901 sur les associations, les établissements publics de santé adhérents et les personnalités du monde de la santé associées à ses activités à titre personnel.

Le Graph est un groupe de directeurs d'hôpital qui réunit médecins, philosophes, industriels, économistes... pour faire avancer la réflexion sur les grands sujets de santé et de société.

Ses objectifs :

- créer un nouvel espace de réflexion et de recherche en dehors des schémas traditionnels et du protocole figé ;
- faire évoluer le management et apporter des solutions innovantes aux grandes problématiques de santé ;
- promouvoir la réflexion et la recherche en matière de gestion hospitalière ;

- développer la recherche et anticiper les évolutions continues des organisations hospitalières ;
- faire émerger de nouveaux talents ;
- susciter les contacts et échanges d'expériences, en France et à l'étranger, dans une démarche de benchmark.

Le Graph organise trois séminaires par an :

- le Graph Alpes,
- le Graph Méditerranée,
- le Graph Europe.

Depuis décembre 2013, le Graph est présidé par Yann Bubien, directeur général du CHU d'Angers, qui place sa présidence sous le signe de l'innovation et de la recherche de nouvelles stratégies pour l'hôpital de demain.

www.le-graph.com
twitter : @le_graph