Revue COSSI

N° 1 | 2016
Communication, information et savoir : quel management pour une organisation durable?

Le changement organisationnel à l'heure du management durable

Nadia HASSANI *ATER*
LERASS-Céric (EA827)
Université Paul-Valéry Montpellier

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-1/43-le-changement-organisationnel-a-l-heure-du-management-durable
DOI : numerev_1577
Date de publication : 11/10/2016

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : HASSANI, N. (2016) Le changement organisationnel à l'heure du management durable. *Revue COSSI*, (1). https://doi.org/10.34745/numerev_1577

Cet article propose d'étudier les stratégies communicationnelles et les concepts interactionnistes mis en œuvre par les praticiens de l'intervention systémique brève leur permettant d'initier une dynamique de changement durable portée par les acteurs du système eux-mêmes. Par une analyse des phénomènes communicationnels observés et à l'appui d'une enquête qualitative et quantitative menée en France auprès de praticiens de l'intervention systémique brève dans le cadre d'un travail de recherche en Sciences de l'Information et de la Communication, nous cherchons à discuter la compatibilité du modèle de l'intervention systémique brève actuellement pratiqué avec les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations.

This article proposes to study the communication strategies and interactionist concepts implemented by practitioners of brief systemic intervention allowing them to initiate a process of sustainable change which is led by the actors of the system themselves. Through an analysis of observed communication phenomena and by refering to a qualitative and quantitative survey of 24 practitioners of brief systemic intervention conducted in France during our doctoral research work in Communication Sciences, we seek to discuss the compatibility of brief systemic intervention model currently practiced in organizations with the concepts of sustainable development and corporate social responsibility.

Mots-clés :
Résilience, Changement organisationnel, Confiance, Management responsable, Intervention systémique durable, Resilience, Responsible management, Organizational change, Sustainable systemic intervention, Trust

---

INTRODUCTION

Les organisations « responsables » sur le plan sociétal et environnemental, même les plus exemplaires d'entre elles respectant la norme ISO 26000, ne sont pas épargnées par l'émergence de situations relationnelles problématiques pouvant compromettre l'équilibre du système communicationnel. L'intégration et l'arbitrage entre les trois

dimensions du développement durable (à savoir économique, sociale et environnementale) créent également des tensions qui se répercutent sur le management ; celui-ci va devoir s'adapter pour transformer la défiance en confiance institutionnelle et relationnelle (Pratlong, Ben Ayed-Kouba, & Maximin, 2011). L'expression d'une volonté de changement, que celle-ci émane du management ou non, place nécessairement le système organisationnel dans une situation de transition caractérisée par son instabilité. Le désir de changement ainsi exprimé par certains acteurs du système est susceptible de se heurter à des résistances, sources d'incertitudes, d'incompréhensions, de crispations, d'émotions, de possibles souffrances au travail, voire de risques psychosociaux dans les cas les plus sévères(Bardelli & Allouche, 2012). Pour mieux les anticiper, le « manager responsable » (Michaud, 2013) va chercher à coopérer avec ses équipes en stimulant leur désir de changer et de se mobiliser en instaurant un climat de confiance et d'écoute(Kourilsky, 2008). Mais estimant qu'il ne dispose pas des ressources nécessaires pour anticiper de telles situations, résoudre ces nouvelles problématiques et lever les résistances qu'elles provoquent, le management 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 du changement, notion qui sera entendue ici comme une « logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même. Il donne aujourd'hui lieu aux thèmes stratégiques du changement, aux discours et aux récits qui l'acco
mpagnent, aux "grilles" et méthodologies liées et au développement de prestations de conseils »(Bouillon, Bourdin, & Loneux, 2007). Tenant compte de l'engagement responsable de l'organisation dans laquelle ils évoluent, les 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. 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 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 leur permettant de répondre positivement et de manière autonome à l'évolution constante de leur environnement par des stratégies communicationnelles adaptées aux nouvelles problématiques émergentes. Alors que la plupart des organisations souffrent actuellement de la hausse constante des risques psychosociaux et des négligences en matière de respect des relations humaines, les approches de *problem solving* se focalisant sur l'amélioration de la qualité des relations humaines semblent donc être des plus pertinentes. Parmi les nombreuses approches utilisées par les spécialistes de la conduite du changement, nous souhaitons ici nous intéresser plus particulièrement à la pratique de l'intervention systémique brève, qui n'est autre que l'application hors champ thérapeutique de la thérapie brève systémique (Benoit et Perez-Benoit, 2006) et dont la principale caractéristi

que est d'accorder une place particulièrement importante aux émotions, aux interactions, à la résistance au changement, et au concept batesonnien d' « écologie » qui trouve en ce début de 21ème siècle une résonnance toute particulière en faisant écho aux concepts de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations. Mais à l'heure où le développement durable est devenu, si ce n'est une obligation morale, une stratégie économique pour les organisations qui souhaitent rationnaliser et « humaniser » leurs systèmes d'information et de communication sur le long terme, la notion de « brièveté » peut 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'intervention systémique brève porte en lui un « paradoxe de l'expérience du temps »(Rosa, 2010) que nous avons mis en évidence dans le cadre d'une recherche doctorale (Hassani, 2014).

PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Les notions de brièveté et d'écologie 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 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 leur organisation sur la voie de l'autonomisation et de la résilience ? A l'appui d'une enquête qualitative et quantitative 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 (Hassani, 2014), et par une démarche qui s'inscrit selon un positionnement épistémologique constructiviste et systémique, nous proposons d'étudier les stratégies communicationnelles et les concepts interactionnistes mis en œuvre par les praticiens de l'intervention systémique brève leur permettant d'initier une dynamique de changement durable dans le sens où celle-ci est portée par les acteurs du système eux-mêmes. Par une analyse des phénomènes communicationnels observés, nous cherchons à discuter la compatibilité du modèle de l'intervention systémique brève actuellement pratiqué au sein des organisations avec les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations.

LE MODÈLE ACTUEL DE L'INTERVENTION SYSTÉMIQUE BRÈVE

Que ce soit par manque d'attention, de formation ou de temps, le management peut se sentir parfois démuni pour répondre efficacement à des situations problématiques souvent synonymes de conflits interpersonnels. Alors que les cabinets de consulting auxquels ils sont habitués à faire appel prennent généralement plusieurs mois – voire plusieurs années – pour solutionner leur problème, les spécialistes de l'intervention systémique brève leur proposent une méthode de résolution des problèmes de communication qu'ils présentent souvent comme étant « rapide » et « efficace ». 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 côté 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 et douloureuse 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 leur réalité. Les changements de réalité peuvent être classés dans deux catégories distinctes : les changements de type 1 (ou « changement 1 ») et les changements de type 2 (également appelés « changements 2 »). Le changement 1 est celui que nous administrons spontanément et le plus souvent avec une certaine efficacité. Pour résoudre un problème, le changement 1 reste à l'intérieur du système et conduit la personne à adopter une nouvelle stratégie sans remettre en cause les schémas fondamentaux sur lesquels il fonctionne. Dans ce cas, les diverses modifications qui ont lieu à l'intérieur d'un système ne bousculent en rien ce dernier. L'équilibre n'est donc pas rompu, et l'action n'interfère pas dans le fonctionnement du système qui reste stable. Le changement 2 nécessite quant à lui un changement de système, c'est à dire un changement de niveau. Ce constat est à mettre en relation avec le mode de fonctionnement des systèmes qui tendent à donner toujours la même réponse suite à des variations identiques de leur environnement. Ces réponses – qui s'inscrivent dans la même logique que ce qui a crée le problème – ne permettent pas toujours de s'adapter à un nouvel environnement. Le changement de type 2 agit directement sur les structures et l'ordre interne du groupe car comme l'affirme Paul Watzalwick, « un changement approprié dans un sous-système entraîne parfois une évolution majeure du système entier » (Watzlawick, 1991). Le système s'en trouve ainsi transformé de l'intérieur, et ce changement suppose une remise en cause des cadres et

schémas fondamentaux, le plus souvent par une intervention extérieure, les individus restant en général prisonniers de leur cadre de référence. Le concept de changement 2 diffère par le fait qu'il : « modifie ce qui apparaît, vu du changement 1, co
mme une solution, parce que, vue dans la perspective du changement 2, cette “solution” se révèle être la clef de voûte du problème qu’on tente de résoudre. Alors que le changement 1 semble toujours reposer sur le bon sens (par exemple sur une recette du genre “plus de la même chose”), le changement 2 paraît bizarre, inattendu, contraire au bon sens : il existe un élément énigmatique et paradoxal dans le processus de changement » (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1975). Pour illustrer ce concept, Paul Watzalwick prend l’exemple concret d’une mère qui accompagne sa fille à l’école. La mère reste avec sa fille pour éviter une crise de larmes comme si c’était la seule solution. Un matin, alors que la mère ne peut conduire sa fille pour une raison exceptionnelle, son père prend le relais. La petite fille pleure et se calme vite. Le lendemain sa mère la reconduit et tout se passe bien ; il n’y a pas de rechute. Les auteurs expliquent ce changement de comportement de la façon suivante : « l’absence de la mère un matin provoque une absence de comportement d’évitement, et le système se réorganise selon une nouvelle hypothèse de base » (Ibid.). Paul Watzalwick attire notre attention sur le fait que la distinction entre ces deux types de changement sont certes accessibles d'un point de vue théorique, mais beaucoup plus subtiles à appréhender en pratique. Partant de ce constat et de son expérience, il nous met en garde en affirmant qu'il serait très facile de « confondre les deux niveaux de changement, et de prendre, devant des situations difficiles, des mesures qui, non seulement n’amènent pas la modification recherchée, mais aggravent le problème auquel on a appliqué la “solution” » (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1975). Des problèmes nouveaux peuvent même surgir consécutivement à des tentatives de solution inadaptées à la difficulté rencontrée. Grâce à de tels travaux de recherche, l’école de Palo Alto nous enseigne que la plupart des problèmes proviennent de situations dan
s lesquelles le type de changement 1 s’avère insuffisant, par conséquent c’est l’ensemble du système qui doit être redéfini : « De nombreuses difficultés, loin de se stabiliser, sont portées à s’intensifier, et à empirer, si on ne leur trouve pas de solution, ou si on leur donne une mauvaise solution – et tout particulièrement si on renforce une mauvaise solution » (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1975).

La spécialiste de l’intervention systémique brève 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 du « client », ce qui signifie que l’intervenant peut amener la personne à mettre elle-même en place des stratégies lui permettant de dépasser ses blocages et ses peurs. Dans une publication intitulée « Pour une application en IE[1] des principes d’action de la “thérapie brève systémique” (ou “thérapie stratégique”) » publiée en 2007, le Professeur en Sciences de l’information et de la communication Denis Benoit propose un canevas d’intervention général reprenant les cinq axes principaux des grilles de résolution des problèmes des intervenants systémiques brefs qu’il présente ainsi :

- 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 D. , 2007). A 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 du client. 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'intervention systémique brève 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 une intervention d'un ou plusieurs membres du système qui contraint celui-ci au dysfonctionnement » (Hassani, 2014).

UNE APPROCHE DE PROBLEM SOLVING « ÉCOLOGIQUE » ?

Suivant de près l'efficacité, le principal critère avancé par les 24 praticiens de cette

approche que nous avons pu interroger lors de notre travail de recherche est son caractère « 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 et que, du fait que la solution soit mise en œuvre par un membre du système, celle-ci sera plus adaptée à l'environnement du système concerné. Ils nous ont également confié à l'unanimité laisser le client définir lui-même la situation problématique en lui demandant ce qu'il voudrait faire pour améliorer sa situation (Hassani, 2014). 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 Boeuf, 2000), ce qui leur permet de reformuler le problème de leur client grâce à un questionnement stratégique reposant sur un canevas d'intervention aussi simple que subtil comme nous l'avons vu précédemment. 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). En plaçant ainsi la relation au cœur de l'intervention, l'intervenant systémique bref cherche à amener le client 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 l'intervention systémique brève est qualifiée d' « écologique » par ses praticiens dans le sens où elle permet au client de trouver par lui-même un moyen de mettre un terme à ses tentatives de solutions qui sera adapté à son environnement relationnel et organisationnel. Celles-ci correspondent 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… 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. Le « pourquoi ? » est donc remplacé ici par le « comment ? ». En résonance avec le concept d'« écologie de l'esprit » de Gregory Bateson, 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 Watzalwick, «

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, Helmick Beavin, & Jackson Don, 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.

AU-DELÀ DE LA BRIÈVETÉ : VERS UNE « INTERVENTION SYSTÉMIQUE DURABLE »

Compte tenu des témoignages qui nous ont été apportés et de 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 Giorgio Nardone qui affirme que « dans 87% de nos cas, la durée du traitement a été inférieur à vingt séances ; 24% des cas ont été traités en moins de dix séances » (Nardone, 1996). Pourtant, 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). Alors qu’une intervention systémique brève se déroule en quelques séances seulement (5 à 7 en moyenne), elle semble pourtant apporter un changement durable des comportements et pratiques adapté à l’environnement du client : une fois le changement initié, celui-ci est consolidé en défiant les acquis 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 constatons que la

fréquence des séances varie de la première rencontre jusqu'à la dernière séance. 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 à mesure que l'intervention progresse afin de laisser le client s'approprier le changement en cours. Nous avons en effet constaté que les praticiens espacent de plus en plus les séances à mesure de leur accompagnement avec ce que 57% d'entre eux appellent le « follow up » : 22% des praticiens 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. 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 simpl
ifier sa situation. Le format de l'intervention systémique brève est donc novateur du fait qu'il réduit considérablement le temps de la relation organisation-intervenant tout en conservant son efficacité.

En réduisant 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. D'après 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). 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 chaque système organisationnel, lui-même soumis à l'influence et à l'expérience qu'il fait de son environnement. Naturellement, il ne s'agit pas ici de dire que l'intervention systémique brève est la seule approche ayant fait ses preuves en matière d'efficacité pour résoudre des problèmes relationnels et communicationnels et initier un changement au sein des organisations : sur les 24 praticiens que nous avons interrogés, 13 d'entre eux utilisent l'intervention systémique brève de 50 à 75% dans la pratique, et 11 à 100% (Hassani, 2014). Mais au-delà du fait que les résultats de l'intervention systémique semblent perdurer, le caractère durable de cette approche réside surtout à nos yeux dans la démarche praxéologique inhérente au modèle et conduisant les praticiens à remettre perpétuellement en cause leurs concepts théoriques et leurs acquis pratiques pour être en mesure d'améliorer et d'adapter en permanence leur modèle d'intervention à des individus et des systèmes organisationnels de plus en plus informés et complexes. En effet, les praticiens que nous avons rencontrés et pu interroger se placent toujours dans une posture de « non-sachant », « sans juger ni imposer », et en se concentrant sur les changements « en respectant l'écologie des systèmes ». Et c'est en cela que réside selon nous
 le véritable enseignement de l'intervention systémique brève : pour être qualifié de « durable », le management doit, avant même de respecter des normes et de mettre en œuvre de bonnes pratiques, être capable de se remettre en cause pour mieux aborder la complexité des situations auxquelles il doit faire face. Nous l'avons vu

précédemment, un changement organisationnel en tant que tel ne peut être qualifié de « durable » car le contexte dans lequel il a lieu évoluera avec le temps. En suivant cette logique, un manager « responsable » (Michaud, 2013) serait donc avant tout un manager capable de questionner régulièrement ses acquis théoriques et pratiques, et de faire appel à des formateurs ou consultants pour l'aider ponctuellement dans cette dynamique d'autonomisation. C'est pourquoi nous proposons une évolution de l'appellation de cette approche pour passer de l'ère de la « brièveté » à celle de la « durabilité » – plus que jamais actuelle et nécessaire – 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 un terme aux tentatives de solutions que de prévenir la rechute et la substitution des anciens problèmes par des nouveaux. Et c'est justement cette approche écologique (basée sur l'éthique, le respect de l'individu et du système) couplée à cette vision « durable » (consolidation, suivi) qui nous conduisent à proposer cette évolution sémantique 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. Tout système est maintenu en équilibre instable par deux tendances antagonistes : une tendance au maintien de la cohésion et une tendance à l'évolution et à la transformation. Pour respecter cet équilibre dynamique et permettre à ces deux tendances (cohésion et évolution)
de cohabiter au sein d'un système humain en créant le moins de tensions possible, il est donc important que l'intervenant (ou le manager lui-même) puisse identifier les processus nécessaires à ces deux tendances afin de pouvoir formaliser les règles qui les régissent. 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 ; et 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 réapparaitre sous une forme différente ou à d'autres niveaux de l'organisation. L'objectif de l'« intervention systémique durable » pourrait donc se résumer ainsi : mettre rapidement un terme aux pressions portant préjudice aux relations humaines au sein des organisations en utilisant les ressources relationnelles et communicationnelles des acteurs de l'écosystème en réduisant la complexité de leur expérience du réel, et conduire ces derniers vers l'autonomie afin d'en maintenir durablement l'équilibre et l'intégrité. Cette logique est parfaitement compatible avec le concept de responsabilité sociétale et environnementale des organisations dans le sens ou elle pourrait permettre de limiter la pression sur les ressources relationnelles et communicationnelles des organisations en initiant un changement éthique et écologique et en garantissant un accompagnement sur le long terme pour assurer ce que nous pourrions définir comme une « transition écologique et relationnelle des organisations » où l'épanouissement professionnel serait assumé comme une priorité absolue. Toutefois, nous sommes parfaitement consciente que si l'intervention veut être efficace et ne pas aggraver la situation de départ, « elle ne peut prendre po
ur objet la quête du bonheur » (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1975). Cela ne pourra

donc se faire sans former ou accompagner les responsables et les employés pour qu'ils puissent être en mesure de remettre en cause leur vision du monde et leurs certitudes, étape nécessaire pour qu'ils puissent identifier les voies possibles du changement. En adoptant un tel positionnement, chaque manager, chaque collaborateur peut devenir, à son échelle, acteur de l'équilibre communicationnel et relationnel de l'écosystème professionnel dans lequel il évolue. Ainsi présentée, l' « intervention systémique durable » pourrait s'avérer être un outil permettant d'assurer la transition relationnelle et communicationnelle des organisations pyramidales, verticales et spécialisées vers un modèle plus horizontal et participatif.

BIBLIOGRAPHIE

Bardelli P. et Allouche J. (2012). La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ? Paris : Armand Colin.

Benoit D. et Perez-Benoit F. (2006). 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. 11, N°26, pp. 97 à 142.

Benoit D. (2007). 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, pp. 135 à 159.

Bernoux P. (2004). Sociologie du changement. Paris : Le Seuil.

Bouillon J.-L., Bourdin S., et Loneux C. (2007). De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. Revue organisation, N° 90. Repéré à http://communicationorganisation.revues.org/90

Gill L. (2006). Comment réussir à travailler avec presque tout le monde ? Paris : Retz.

Haley J. (2009). Stratégies de la psychothérapie. Paris : Erès.

Hassani N. (2014). Résolution des problèmes de communication dans les organisations : de l'approche de Palo Alto à l'intervention écosystémique (Thèse de doctorat). Université Paul Valéry, Montpellier.

Koninckx G. et Teneau G. (2010). Résilience organisationnelle. Paris : De Boeck.

Kourilsky F. (2008). Du désir au plaisir de changer, le coaching du changement. Paris : Dunod.

Le Bœuf C. (2000). Rencontre de Paul Watzlawick. Paris : L'Harmattan.

Michaud Y. (2013). Qu'est-ce que le management responsable ? Paris, Eyrolles.

Nardone G. et Watzlawick P. (1993). L'art du changement. Bordeaux : L'Esprit du temps.

Nardone G. (1996). Peur, panique, phobies. Un modèle de stratégie brève pour une résolution rapide des problèmes. Bordeaux : L'Esprit du temps.

Pratlong F. Ben Ayed-Kouba H. et Maximin C. (2011). Le développement durable : un modèle de management par la confiance. Dans Moncef B. Carbone V. et Soulerot M. Le management durable au cœur des organisations. Paris : Hermès Science/Lavoisier.

Rosa H. (2010). Accélération. Paris : La Découverte.

Watzlawick P., Weakland J., et Fisch R. (1975). Changements, paradoxes et

psychothérapies. Paris : Le Seuil.
Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson Don D. (1972). Une logique de la communication. Paris : Le Seuil.
Watzlawick P. (1991). Les cheveux du baron de Münchhausen, psychothérapie et réalité. Paris : Le Seuil.
[1] Intelligence économique