



Théorie U. Changement émergent et innovation

Processus de changement émergent appliqués à la médiation environnementale

Année de publication : 2012

Auteur : Isabelle Mahy et Paul Carle (dir.)

Editeur : Presses de l'Université du Québec

note de lecture écrite par Christine GARIN

Note de lecture CONCERTATION, PARTICIPATION

Ce livre est à la fois source d'apports théoriques et source d'apports "techniques" pour tout intervenant en charge d'accompagner des processus de changement.

Le changement dont il est question est celui qui émerge d'une réflexion collective ou personnelle et découle d'un changement de regard ou perception, et non celui dont on connaît déjà l'issue ou le résultat et qui appelle une planification pour arriver au but.

Ces processus sont nommés **processus de changement d'ordre transformationnel** (social, personnel, organisationnel ou groupal), ou courbes en U, par opposition aux processus de changement linéaires qui sont actuellement les modèles majoritairement suivis pour répondre à l'évolution de nos organisations.

Le livre expose un état des lieux des courbes en U, une présentation et une description des modèles, de leurs fondements théoriques ; il apporte plus particulièrement un éclairage et une critique du modèle de Sharmar (Théorie U, 2007). Enfin, il aborde ces processus complexes du point de vue de l'intervenant, en précisant la nécessité d'intégrer des pratiques novatrices pour les accompagner. L'ensemble des propos est illustré par plusieurs études de cas.

Fondements

Si les phénomènes de changement font naturellement partie de la vie et si certains rites pour les accompagner existent depuis longtemps, tous ces processus ont été décrits dans la seconde moitié du XX^e siècle, la plupart après les années 1970, et sont liés à un ensemble de courants nouveaux en sciences humaines et physiques (communication non-violente, approches systémiques, théories sur la complexité, théorie du chaos...).

Leur interprétation, la prise en compte et le développement de leur accompagnement semblent correspondre à un besoin d'inventer de nouvelles façons de faire société, particulièrement pour répondre à des enjeux devenus plus complexes. Ils s'opposent à un ensemble de phénomènes négatifs dominants dans les organisations sociales (marchandisation des échanges, vision à court terme, fragmentation du travail...), sources de déshumanisation, de rupture des liens sociaux et des liens avec la nature.

L'approfondissement de ces processus vient interroger l'éthique et l'esthétique qui sous-tendent notre monde organisé et organisant, lequel nécessite l'évolution des interactions humaines.

Du point de vue de l'intervenant, de l'accompagnant ou du formateur, ces processus appellent une posture et une façon de considérer les personnes dans le respect de leur humanité.

Présentation et caractéristiques des courbes en U

Les grandes caractéristiques décrites par Paul Carle (2009) en collaboration avec Isabelle Mahy, sont issues d'un travail de 20 ans de récolte et d'identification d'une soixantaine de processus de changement et d'apprentissage.

Les courbes en U se décomposent en cinq éléments principaux : les sommets de chacune des branches du U correspondent respectivement à un état 1 et un état 2 ; la branche gauche est la période préliminaire, la branche droite la période postliminaire, et le creux du U la période liminaire.

Ces processus sont déclenchés par des facteurs externes ou internes : accidents, décisions, rencontres, appels intérieurs..., qui forment autant de points de rupture par rapport à un état 1.

Le passage d'un état 1 à un état 2 correspond à une transformation, une évolution, voire une révolution.

Cette transformation passe par une phase incontournable et indispensable d'instabilité, de désorganisation et de déconstruction (le creux du U ou période liminaire) qui s'accompagne d'un sentiment de perte de repères, d'insécurité et d'émotions négatives. Cette période s'apparente à une épreuve et se joue dans l'irrationnel. La période préliminaire correspond au début du passage, il est marqué par le besoin de changer de regard et par un mouvement de déséquilibre, ou basculement. La période postliminaire est une phase de délivrance, marquée par la mise en place d'une nouvelle vision et d'un nouvel état, et par le besoin de conforter ce dernier.

La transformation se traduit par une redéfinition des liens interpersonnels et des liens sociaux, une redéfinition de l'identité qui, pour être soutenue et totalement appréhendée, nécessite la mise en place d'activités d'apprentissage.

Si la survenue des processus, provoqués par un ou plusieurs facteurs internes ou externes, est aléatoire, leur déroulement est caractérisée par leur imprévisibilité, mais aussi leur incommensurabilité ; **il n'existe aucun lien entre l'état 1 et l'état 2** ; ces processus s'étirent sur une durée plus ou moins longue, jusqu'à plusieurs années, et à un rythme irrégulier (moments de pause et d'accélération).

Enfin, Paul Carle a mis en évidence le caractère universel de ces processus, et va jusqu'à décrire la vie humaine comme étant une succession de courbes en U, qui correspondent à autant de phases d'évolution irrégulières et continues.

Pour décrire ces caractéristiques l'auteur s'appuie sur une analyse de Gregory Bateson (École de Palo Alto) au sujet de la méthodologie du changement. Bateson distingue deux types de changement et quatre niveaux d'apprentissage. Le changement 1 est un phénomène de type homéostatique : le système est maintenu dans son état, l'autocorrection permet de s'adapter à de petites variations. Le changement 2 est un phénomène de type évolutif : le système lui-même est modifié en réponse à une situation de crise. Rapporté à un système humain, les modifications portent sur les fondements même de la personne : ses présupposés, ses valeurs ou croyances, et finalement sur son identité ; elles entraînent une reconstruction de la réalité.

Pour Bateson, un changement 2 implique nécessairement un processus d'apprentissage conscient ou inconscient, et de nature cognitive, technique ou comportementale.

Il décrit 4 niveaux d'apprentissage, depuis le niveau 0 qui est une réponse réflexe à un stimulus, jusqu'au niveau 3 qui relève du domaine psychique ou mental, touchant les fondements d'une personne et formant une base importante de la construction de la réalité et de l'identité de la personne.

Les processus de changement d'ordre transformationnel sont des changements 2, au cours desquels le principal travail de l'intervenant sera de mettre en place les conditions permettant les apprentissages de niveau 3.

Approche éthique et esthétique d'une intervention ; l'intervention dans les courbes en U

Phénomène complexe, le changement nécessite d'être abordé du point de vue de l'intervenant et des pratiques novatrices que ce dernier est invité à intégrer dans sa démarche ; ceci à partir des enseignements tirés de la connaissance des processus de changement, dont les principaux sont de :

- prendre en compte et révéler les facteurs qui ont provoqué le déséquilibre ;

- favoriser la capacité de voir autrement au cours de la période préliminaire (branche gauche du U) ;
- soutenir les personnes au cours de la phase liminaire en invitant le sensible, en favorisant l'écoute et le lâcher prise (laisser aller) ;
- favoriser le laisser venir et la capacité de créer au cours de la phase postliminaire (branche droite du U).

De part les caractéristiques des processus de changement d'ordre transformationnel, leur accompagnement ne peut être modélisé, ni s'accommoder de recettes toute faites. Paul Carle dresse une liste d'une dizaine de principes d'intervention qui sont autant de points de repère pour un intervenant, dont les suivants : considérer l'être humain comme digne de confiance ; soutenir le groupe pour l'établissement de ses propres règles ; ne pas prendre le pouvoir sur et dans le groupe ; permettre d'éprouver véritablement les émotions difficiles ; prendre le temps de bien préparer le départ ; prendre le temps de sécuriser mais jamais complètement ; bien scander les étapes du processus et préparer le retour ; favoriser la créativité ; encourager...

Plusieurs expériences ou études de cas mettent en lumière les postures et les pratiques à adopter pour accompagner ces processus, dont les principaux objectifs, pour l'accompagnement d'un groupe, consistent à permettre de "faire communauté", donner du sens et à faire émerger une intelligence collective.

Deux expériences ont retenu mon attention : la première est la formalisation d'une approche élaborée et mise en œuvre par un ensemble de praticiens inspirés par les mouvements sociaux altermondialistes "*The art of hosting and harvesting*" (<http://www.artofhosting.org/fr/>) que les auteurs ont traduit par "l'art des semilles et des moissons" ; la seconde est la conception d'un dispositif d'intervention élaboré à partir de différents terrains, dont le Cirque du Soleil, et appelé "le 3ème Œil".

Dans tous les cas, accompagner un processus de changement au sein d'un groupe, c'est-à-dire faciliter le passage d'un état 1, considéré comme problématique ou source de déséquilibre, à un état 2, équivaut à rester centré sur le phénomène humain et considérer l'espace de dialogue comme un espace d'apprentissage et de co-création, un espace où se joue un processus d'apprentissage tiré de l'expérience du groupe.

L'intervenant travaille aussi bien à la mise en condition de cette expérience, qu'à sa prise de conscience et sa valorisation auprès des participants. L'enjeu est d'adapter des modes d'accompagnement de processus complexes de changement collectif et d'innovation sociale, par des pratiques toute aussi innovantes, qui soient la fois révélatrices et catalyseurs de cette complexité.

1. *L'art des semilles et des moissons*

The Art of Hosting and Harvesting (AoH) ou "l'art des semilles et des moissons" est un dispositif d'intervention participative et de mémoire de l'expérience qui agit comme un processus génératif de connaissances et qui se compose de deux entités : celle de l'animation, ou de l'intervention,

en tant que telle (accueillir et semer), et celle de la mémoire de cette intervention (récolter des connaissances et moissonner).

Le Hosting cadre l'intervention : créer un espace démocratique pour y accueillir les participants ; cerner, concevoir et planifier toutes les dimensions de l'intervention ; cette phase vise à toucher le sensible et ce qui importe pour les personnes (leur essentiel).

Le Harvesting cadre le processus de mémoire : recueillir, formaliser et redonner au groupe les connaissances qui découlent de l'intervention ; faire prendre conscience de l'expérience collective et du sens de cette expérience. Il s'agit de conserver une mémoire pour développer une compréhension globale et donner un sens partagé à ce qui se joue, permettre aux personnes de constater visuellement ce qu'elles ont en commun, faciliter l'intelligence collective.

Si ces entités sont distinctes, elles sont totalement complémentaires, et leur élaboration se fait d'une manière globale : l'intervention est située de facto par rapport à la mémoire qui en résultera, autrement dit par rapport à l'ensemble des traces à recueillir, au processus qui y conduira et aux technologies et moyens qui y contribueront.

L'intervenant adopte alors une double posture, celle du semeur et celle du moissonneur ; il inclut dans sa pratique des modalités réflexives qui permettront de valoriser et de montrer ce qui se joue dans le groupe.

Extrait du site web : *"Dans la communauté Art of Hosting, nous concevons le déroulé d'une conversation en fonction de la récolte que nous souhaitons faire émerger. Les résultats que nous recherchons nous aident à déterminer les méthodes que nous allons utiliser et la façon dont nous allons les déployer.*

Nous continuons à améliorer notre capacité à récolter et à expérimenter différentes formes de récolte : des images numériques, des photos, de la musique, des médias sociaux, des récits, du multimédia – tout ce que vous pourrez imaginer ! Nous sommes convaincus qu'une bonne récolte est un des moyens les plus puissants pour s'assurer que les accords et décisions, qui découlent de ces conversations qui comptent, mènent à l'action".

2. **Le "3ème œil"**

L'élaboration de ce dispositif appartient à un contre-mouvement d'une pensée héritée du cartésianisme et qui consiste d'une part, à séparer et, d'autre part, à vouloir conclure ; il appelle à la réintroduction de la sensibilité dans la logique de compréhension scientifique du monde et des sociétés.

Dans cette idée, la démarche du "3ème œil" vise à réinviter le sensible comme mode de connaissance et d'apprentissage dans les pratiques d'intervention.

Le sensible, ou perception, est une pensée du milieu ; il se situe là où les sens rencontrent la conscience, donc l'intellect ; il est le domaine de l'intuition, des idées émergentes, de l'imagination, de l'affectif...et se traduit en expérience, ou vécu.

Adopter une telle démarche, c'est permettre à chacun d'avoir une vision plus complète, ou plus "juste", de la réalité sociale qui est composée à la fois de connaissances "froides" (l'information), et de connaissances "chaudes" (l'expérience) ; c'est permettre à chacun de se sentir considéré dans son être entier, de se sentir réuni et d'accéder ainsi plus facilement à ce qui fait sens, à ce qui est essentiel, l'expérience étant au cœur des préoccupations humaines.

Réinviter le sensible, passe par une posture et des conditions d'intervention qui le favorise, mais au-delà, l'enjeu est de le rendre visible pour qu'il puisse produire un effet, c'est-à-dire qu'il soit non seulement un véritable processus d'apprentissage, mais qu'il puisse aussi remplir sa fonction de catalyseur dans le processus de changement.

L'expérience présentée montre l'usage de l'art comme moyen pour produire de la mémoire, rendre visible une expérience collective et valoriser un chemin en train de se faire.

Les arts utilisées vont permettre de raconter un récit (vidéo, photo, dessin, enregistrement sonore). L'équipe du "3^{ème} Œil" est complémentaire aux intervenants, centrés sur l'accompagnement du groupe. Les tâches principales de cette équipe étaient d'élaborer un espace de création favorable à l'esthétique, de récolter ou d'enregistrer des traces individuelles ou collectives, et enfin, de mettre en récit, c'est-à-dire de produire de la mémoire.

La théorie de Sharmer ou théorie U, en tant que modèle adapté pour explorer les processus de changement dans l'univers organisationnel

La théorie de Sharmer est basée sur le constat d'une méconnaissance du lieu intérieur à partir duquel un leader opère et qui forme la source de toute action. Cette méconnaissance du lieu intérieur forme l'angle mort, ou le point aveugle, dans les choix collectifs, les interactions sociales quotidiennes, et dans l'accompagnement au changement. Nos échecs collectifs viendraient du fait que nous ne comprenons ni la complexité, ni la profondeur des prises de décision et des transformations qui y sont associées. Nous n'aurions pas appris à développer une compréhension profonde des problèmes et à élaborer des solutions plus globales.

A l'inverse, la réussite du leadership dépend de la qualité d'attention et d'intention que le leader – ici, l'intervenant – apporte à une situation.

La théorie U permet de révéler ce point aveugle, permet de connaître l'endroit (au fond de nous) à partir duquel nous agissons. Le leadership consiste à capter, à faire vivre et engager l'intériorité des personnes (zone de l'intuition, de l'énergie vital, de la pensée sensible, des idées en émergence...).

Le processus décrit par Sharmer comprend 3 mouvements : le co-ressenti, la co-présence et la co-crédation. Clarifier l'intention d'une intervention et soigner l'attention à soi et aux autres, sont essentiels pour l'accompagnement d'un groupe.

Cette théorie, qui remet en cause la question et la mise en œuvre du leadership, serait particulièrement adaptée pour explorer les processus de changement transformationnel au sein de l'univers organisationnel.

Les changements organisationnels linéaires seraient inopérants dans beaucoup de situations, car ils ne génèrent pas l'apprentissage nécessaire pour soutenir ces changements ; leur cadre d'action est trop restreint, car découlant d'une planification. Alors qu'accompagner les changements par la mise en place d'un processus non linéaire, permet de s'ouvrir à la mise en œuvre d'actions autres que celles préétablies.

Enfin Sharmer précise que la mise en œuvre d'un processus de changement non linéaire au sein d'une institution est conditionnée par des éléments de contexte (confiance, sécurité, convivialité, qualité relationnelle..), d'organisation (implication des dirigeants et cohérence de ces derniers entre leur discours et leurs actes), et d'accompagnement (posture d'accompagnateur et non d'expert, écoute empathique, accueil du silence, donner vie à une mémoire collective...).

Réflexion personnelle sur le processus de changement émergent appliqué à la médiation environnementale

Parmi les caractéristiques des courbes en U, ou processus de changement, mis en avant par les auteurs se trouve le constat que ces derniers, appliqués à une organisation, interrogent le leadership, la gouvernance et l'intervention. Vecteurs de bouleversement de l'ordre établi et des rapports de pouvoir en place, ces processus éclairent et invitent à exercer un leadership non pas de type "ascendance" avec un seul décideur, mais de type "orchestration de décision collective". De fait, ils renvoient à la question de la place et de la fonction des décisionnaires et responsables d'une situation problématique.

Rapporté à une problématique environnementale, cet élément clé d'un processus de changement, signifie pour un médiateur de vérifier quels sont les principaux décisionnaires, et s'ils sont effectivement associés au processus. Le type de résultats attendus à l'issue d'un dialogue territorial (l'amélioration de la communication entre acteurs d'un territoire, le réaménagement d'un espace public, l'évolution de la gestion d'un espace naturel...) doit le guider vis-à-vis de cette attention.

Si la problématique concerne plusieurs décisionnaires, il sera attentif à la qualité relationnelle de ces derniers et à leur capacité à travailler ensemble.

Le temps de partage de l'état d'esprit, des fondements et de la démarche proposée avec les décisionnaires paraît fondamental pour la réussite d'un dialogue territorial, et dans tous les cas,

le médiateur devra tenir compte du degré d'ouverture de ces derniers pour adapter son intervention, voir proposer d'autres alternatives pour le territoire que celle du dialogue territorial.

Pour cela, la lecture de ce livre révèle l'importance d'évaluer la situation et le degré de changement (à la marge : adaptation, ou au cœur du système : évolution) que des décisionnaires, ou commanditaires, souhaitent initier.

Il met également l'accent sur la double fonction de révélateur et de catalyseur d'un intervenant (ou plutôt d'un groupe d'intervenants) dans un processus de changement : d'une part, faire vivre la réalité sociale d'une problématique (les différentes perceptions) et les faire exister dans l'espace de dialogue ; et d'autre part, non seulement faciliter l'émergence d'un collectif, mais aussi faire prendre conscience de l'histoire qui se joue dans l'espace de dialogue et, si possible, permettre la valorisation de cette histoire, la rendre visible, pour en faire un facteur de réussite du changement (la mise en œuvre des décisions prises dans le collectif). Mais la plupart des expériences décrites s'appliquent à des collectifs en place ou des groupes de pairs volontaires (étudiants, employés d'une PME...), pour lesquels le travail d'émergence d'un collectif est facilité, ce qui peut être moins évident pour des problématiques environnementales qui vont rassembler des personnes qui se connaissent peu ou qui sont de "cultures" différentes (exploitants agricoles, professionnels du tourisme, gestionnaires d'espace naturels, fonctionnaires de l'État...).

Les auteurs donnent de solides clés pour mieux appréhender le "cœur" de ces changements : le cœur, au sens du passage ou de l'épreuve, mais aussi le cœur au sens de la part sensible logée en chacune des personnes, qui forme la part d'inconnu d'un processus, et à partir de laquelle travaille un médiateur ; mais leurs travaux révèlent aussi tout ce qu'un tel processus demande de confiance, de délicatesse et de temps. Ils révèlent la difficulté, voire l'improbabilité qu'un changement souhaité et souhaitable puisse se produire dans nos organisations : le sensible n'a que très peu de place dans la vie publique et le monde du travail, et l'attente de résultats tangibles (dont la réalité est indéniable, perceptible par le toucher) l'emporte largement sur la conscience et l'attente de résultats intangibles (l'existence de liens sociaux, d'une démocratie vivante et d'une cohésion sociale). Ces derniers sont non seulement difficiles à saisir et à valoriser, mais ils peuvent être sous-estimés ou dévalorisés dans certains milieux socioprofessionnels ou politiques.

Dans un tel contexte, après avoir évalué le dialogue territorial comme étant une démarche adaptée à une situation, le médiateur sera particulièrement attaché à valoriser, incarner et faire vivre toute la part d'humanité et de sensibilité nécessaire au déroulement d'un processus de changement.

Isabelle Mahy est professeure au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Paul Carle est professeur associé au Département de communication sociale et publique de l'UQAM

Cette note de lecture ne résume pas intégralement l'ouvrage, elle en tire quelques enseignements utiles à la conduite de processus de concertation et de participation. Les fiches de lecture de Comédie revendiquent la subjectivité du rédacteur et n'engagent que lui.