



Les Cercles de Progrès
France

Mardi 11 Février 2014

« La conduite du changement »

Gérard Carton - Banque Populaire, Balma

- **La vie du Cercle du Pastel**

Le recrutement est toujours d'actualité et vos invités sont les bienvenus pour les prochaines journées. Il faut que chacun se mobilise, car il est question de la pérennité de CdPF aujourd'hui.

Hervé JeanJacques, absent depuis plusieurs mois confirme son impossibilité de rejoindre les Cercles en 2014, les audiences ayant lieu exclusivement les mardis et jeudis.

La visite de l'Usine Poulit à Montauban est retenue pour la séance interne du 13 mai prochain. Ariane a pris contact avec l'entreprise et attend leur retour. Nous aurons l'occasion d'échanger ensemble concernant l'organisation de cette journée le 18 mars prochain.

Un taux de participation 70% pour cette séance, Etienne Lafond a remplacé Dominique Prost (absents A.Llanès, J.Gimeno et F. Sartorelli, D.Prost et R.Chiche).

- **Intervention de Gérard Carton**

Gérard Carton a commencé sa carrière au CIC Paris dans les ressources humaines, avant d'avoir une carrière de DRH, puis de Dirigeant chez American Express, en France puis au USA et au Canada. En 1989, il fonde un groupe conseil centré sur l'ingénierie du changement et ses implications notamment en stratégie, management et ressources humaines. Il a une formation universitaire en psychologie clinique, en sociologie et en économie politique.

En 1997, il publie « l'Eloge du changement » un livre de référence sur le sujet, traduit en Anglais en 2008, ainsi que « Happy Manager » en 2010 qui montre que les entreprises ont intérêt à placer le management humain de leurs collaborateurs au cœur de leur projet.

Pour Gérard Carton, la conduite du changement s'aborde selon une méthode débouchant sur la conception et la mise en œuvre de stratégies adaptées aux circonstances, situations, objectifs, contraintes et réalités, avec en ligne de mire la dimension humaine qu'il faut garder présente à chaque instant. S'appuyer sur des valeurs et une éthique qui renforcent à la fois le respect de l'individu et la confiance en l'avenir.

Un questionnaire a été remis en amont à chaque participant, les retours se sont faits au fur et à mesure que les sujets étaient abordés (flexibilité au changement, association au mot changement, conduite équilibrée du changement, orientation culturelle X ou Y selon les travaux de Mc Gregor).

Une clé USB a été remise à chacun avec le support pédagogique et le résultat personnel/au groupe sur la conduite du changement.

Voici les grands thèmes abordés lors de cette journée

INTRODUCTION – Association au mot changement

Le mot changement a une large sémantique, avec plus de 90 mots, et une forte connotation négative.

Le score « sémantique » du retour sur questionnaire : lorsque vous envisagez un changement : les mots qui **vous** viennent à l'esprit : positifs en bleu, négatifs en rouge :

Pédagogie	75%	Coût	47%
Explication	73%	Temps	42%
Stratégie	70%	Risques	38%
Convaincre	64%	Difficulté	37%
Décision	62%	Bénéfique	25%
Utile	61%	Résistance	24%
Nécessaire	61%	Annonce	21%
Réunir	59%	Opposition	17%
Communication	56%	Souffrance	-28%
Management	55%	Drastique	-35%



Les Cercles de Progrès France

Le benchmark « collaborateurs français est :

Souffrance	75%	Réunir	5%
Difficulté	70%	Bénéfique	-30%
Drastique	70%	Pédagogie	-45%

- Pédagogie, explication et stratégies les plus citées en positif par le groupe CdPF
- Coût, risque et difficultés, Top mots négatifs
- Viennent peu à l'esprit « bénéfique » et « annonce »

De la part des collaborateurs, un grand sentiment de blocage donc de méfiance, top 2 avec « souffrance » et « difficultés », les moins cités étant « bénéfique » et « pédagogie ».

Tout changement vécu comme un problème s'opère dans la douleur, inséparable d'un sentiment de perte. Apprendre à devancer le changement et à en maîtriser les effets est possible.

1. LES ASPECTS PSYCHOLOGIQUES DU CHANGEMENT

✓ Dichotomie du changement

Il existe deux types fondamentaux de changement :

- ❖ Ceux en adéquation avec nos aspirations, souhaits, attentes, besoins, rêves et ambitions, **intégrés immédiatement**
- ❖ Ceux qui dérangent, car imposés, subis, proposés, obligés, **intégrés par « phases »**

Tous les changements ne peuvent être intégrés.

✓ Implication/Emotion

La durée et l'intensité du changement dépendent de 2 facteurs :

- ❖ la distance affective qui nous lie à ce qui est changé (ce que l'on aime et souhaite)
- ❖ la distance « aspirationnelle » qui nous sépare de ce qui est changé (ce que l'on sait qui peut arriver)

Plus la distance affective est courte et la distance aspirationnelle longue, plus le processus de changement est difficile et douloureux.

Un des facteurs aggravant est la peur.

✓ Le filtre primaire et le filtre éthique

Pour ceux qui le promeuvent et ceux qui y sont confrontés, un changement peut s'apprécier à travers le **filtre primaire** suivant :

- ❖ La nécessité, filtre ancré dans la réforme Française « on a pas le choix », incontournable
- ❖ L'utilité : Ce à quoi cela sert
- ❖ L'intérêt : ce que cela rapporte. Etroitement lié à la motivation des individus

Ces trois critères sont directement liés à l'échelle de valeurs des individus et des groupes.

L'éthique du changement repose sur la capacité de ceux qui le mettent en œuvre afin d'éviter d'imposer des changements sur la base de leur pouvoir, de leur statut ou de leur volonté.

Notion d'oblativité : faire dominer l'intérêt général sur l'intérêt personnel.

Prendre en compte également le **filtre éthique**, et les trois paramètres relationnels qui permettent de renforcer l'acceptation ou la résistance au changement

- ❖ L'honnêteté, dimension morale nécessaire à l'accomplissement et la pérennité du changement
- ❖ Le respect, souvent confondu avec la politesse
- ❖ La confiance, se construit dans le temps à force de respect et d'honnêteté



2. LES CINQ PHASES DU CHANGEMENT

Gérard Carton a eu recours aux travaux d'Elisabeth Kübler-Ross sur l'accompagnement des malades en phase terminale pour étudier les phénomènes individuels et collectifs de changement en milieu professionnel et social, ainsi que de Paul Watzlawick sur la communication relationnelle.

Comprendre les mécanismes de réaction au changement permet d'en influencer le processus de façon à en diminuer la pénibilité et éventuellement la durée.

Comprendre les principes « humains » de la résistance au changement permet de retrouver des repères lorsqu'on est envahi par des impressions souvent pénibles

Voici les 5 étapes vers l'intégration d'un changement (non voulu), qui peuvent être d'une durée très variable (de quelques minutes à plusieurs années) et qui se suivent en ordre immuable.

1) Le refus de comprendre – Objet : garder sa réalité

Mécanisme psychologique qui correspond au « déni », réflexe pour éviter la souffrance car notre réalité est décalée.

« Je ne comprends pas »

Souvent pris pour de la mauvaise foi, de la rigidité donc sous-estimé et méconnu en milieu professionnel.

2) La résistance – Objet : Changer le changement annoncé

Mécanisme psychologique qui permet de réaliser, matérialiser le concept de changement et d'évacuer le stress.

Se manifeste sous 4 formes :

- ❖ **L'inertie** : Remettre à demain ce que l'on peut faire immédiatement = procrastination. Forme la moins violente de résistance. On botte en touche, « **on va essayer** » « faut voir... »
- ❖ **L'argumentation** : forme dialectique et éristique (art de la controverse). On entre souvent dans une logique paranoïde où l'on veut absolument démontrer l'iniquité du changement. « L'art de toujours avoir raison » avec Shopenhauer. On joue sur les mots = homonymie, on fait des amalgames.
- ❖ **La révolte** : Passage à l'acte contre le changement, naît d'un sentiment de colère. L'heure est à l'action, on émet des menaces directes ou déguisées (démission, grève, demande mutation...) C'est l'incapacité à ajuster sa réalité au changement proposé. Toujours précédée d'une menace, soit tactique (Thomas Schelling l'expose dans « Stratégie du conflit »), soit stratégique. Les 2 doivent être écoutées attentivement.
- ❖ **Le sabotage** : forme de zèle pernicieux, rébellion dissimulée. « ils l'ont bien cherché » « you've ask for it ». Soumission apparente au 1^{er} degré et révolte au 2^{ème} degré. Le sabotage comprend une part de puérilité.

3) La décompensation – Objet : Abandon de la résistance sous toutes ses formes

Place à la tristesse, à l'abattement. Sentiment d'avoir perdu la bataille, deuil du permanent. Plus la résistance a été forte, plus la décompensation est généralement grande. Un des éléments positifs = le doute et les questions que l'on se pose pour se préparer à l'acceptation d'une nouvelle réalité. Essentielle pour pouvoir intégrer un changement, elle permet de progresser dans l'expérience humaine.

4) La résignation – Objet : Composer avec le changement

Souvent la phase la plus longue dans le processus. On se résigne avec un fond de fatalisme. La nostalgie est le meilleur indice de la résignation, tout comme l'uchronie (on refait le passé et on



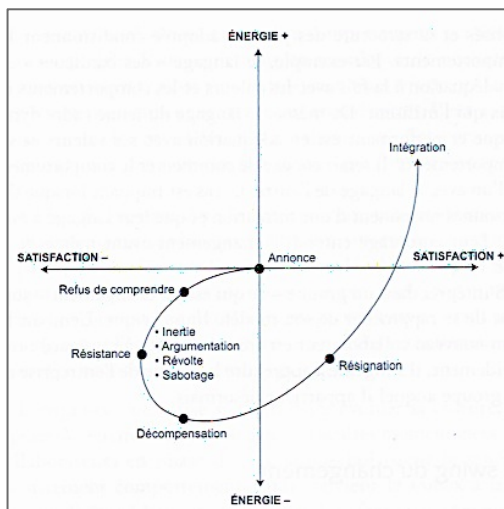
Les Cercles de Progrès France

l'embellit). En milieu professionnel, la résignation d'un grand nombre de collaborateurs est un formidable facteur d'improductivité. Synonyme de « démission » en anglais, devant des circonstances et des êtres contre lesquels on ne combat plus.

5) L'intégration – Objet : Appropriation du changement

Energie positive, enthousiasme retrouvé = « j'y ai toujours cru ».

Intégration conceptuelle tout d'abord avec la conviction de la nécessité, de l'utilité et de l'intérêt du changement. Puis intégration comportementale caractérisée par l'évolution des comportements. Stade assez rapide, sorte de déclic. On trouve un gain, enfin, car dans les 4 phases précédentes, on reste dans la perte.



Le swing du changement

Ce processus est comparable à un mouvement qui s'exécute sur une lancée, l'ordonnée correspond à l'énergie, l'abscisse à la satisfaction. **Nous vivons tous plusieurs « swings » simultanés.** En entreprise il s'agit de gérer aussi bien le swing individuel que le swing collectif.

L'important pour Gérard Carton est bien de construire **des relations de confiance** entre collaborateurs pour une meilleure conduite du changement.

« un changement imposé est un changement auquel on s'oppose ».

Energie + satisfaction uniquement en phase d'intégration !

3. LEVIERS - FREINS & PERCEPTION DU CHANGEMENT

Plus il y a de leviers, plus la conduite du changement peut être vécue comme une opportunité, même s'il existe des moments de souffrance et de désagrément.

Principaux leviers : La confiance, l'insatisfaction, les besoins clients (optimiser = mot à proscrire), **la marge de manœuvre, l'intérêt du changement** (encourager la culture d'oblativité dans les entreprises), **la communication** (factuelle sans propagande).

La marge de manœuvre peut se calculer de la façon suivante (perso + pro)

→ **Degré de satisfaction x confiance : MdM**

(6/10 * 8/10 = 48% ...) Donne à réfléchir ! et peut très vite diminuer.

Principaux freins : Les peurs (du ridicule, de l'arbitraire), **la satisfaction, le confort** (crée des routines favorise le « tropisme, plus j'en ai, plus j'en veux), **la méfiance, la nécessité du changement** (dégage des résistances), **les rumeurs** (et non pas indiscretions), **la rigidité**

Pour gérer la peur, il faut être rassurant, ce qui est plus facile à exercer au niveau collectif qu'au niveau individuel.

Gérard Carton dit « Un manager doit se sentir capable d'affronter une situation avant d'y être confronté ».

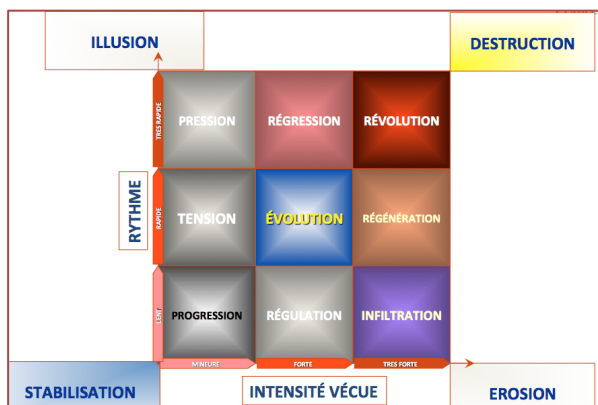
La perception du changement

L'acte de percevoir et la notion de réalité des uns peuvent paraître très décalée de celle des autres, décalage qui est à l'origine de différends et de conflits dépassant parfois le rationnel.

Notre perception du monde est le fruit de nos connaissances, expériences, éducation, croyances...



Les Cercles de Progrès France



Le facteur « temps » est un élément clé de tout processus de changement, quantifiable, il est une matière subjective. **Lorsque l'on couple l'intensité vécue et les rythmes vécus du changement, on obtient une matrice isolant neuf « appréciations » du changement.**

Qd intensité faible, selon la force du rythme, les parleront de « progression », de « tension » ou de « pression ». Lorsque l'intensité vécue augmente, on parlera de « régulation » « d'évolution » ou de « régression » etc.

Harmoniser les rythmes vécus et les intensités perçues entre les différents protagonistes reste le plus important.

4. STRATEGIES DU CHANGEMENT

Gérard Carton nous a fait part de stratégies relationnelles ou managériales, pouvant ouvrir la voie à la critique sur la « manipulation ». Les stratégies exposées ci-après ont pour base le respect des personnes, de leurs valeurs, également de leurs limites.

« Si vous vous interdisez la manipulation, n'utilisez aucune stratégie relationnelle, contentez-vous de proposer le changement, et acceptez que tout ne change pas comme vous le souhaiteriez ».

Tout d'abord, quelques grands principes, **sachant que le changement est constant et permanent en entreprise**, et qu'il est fondamental de maintenir des points de référence :

Impliquer / Imposer
Flexibiliser / Rigidifier
Associer / Dissocier
Anticiper / Réagir

Stratégie participative
Vision large non limitée à une tâche
Implication dans la décision
Comportement « pro actif »

❖ La stratégie des alliés 1/3 – 2/3

Le changement ne réussit qu'avec les alliés, mais la plupart des managers passent plus de temps avec leurs opposants, essentiellement car ils aiment « convaincre » et qu'une opposition est vécue comme un problème.

Une règle simple : **Passer au moins 2/3 de votre temps avec vos alliés** (en les faisant réfléchir et en leur donnant un rôle de contributeur) **et pas plus d'1/3 avec vos opposants** (qui savent peu d'un projet et n'en voient que d'éventuels effets pervers ou risques de détournements).

- le temps passé à convaincre les opposants frustre les alliés
- le temps non passé avec nos alliés les éloigne de nos buts
- les alliés sont les mieux placés pour faire « basculer » les hésitants »

On ne convainc pas un opposant, on le soumet par le droit.

❖ La stratégie du dauphin

Titre de l'ouvrage de Dudley Lynch et Paul Kordis, Éditions de l'Homme – 2006.

Le dauphin est avant tout un animal très intelligent, et les auteurs comparent notre monde à un bassin où l'on trouverait

- des carpes, persuadées de l'hostilité du monde où l'on ne peut que tenter de survivre
- des carpes pseudo-éclairées, idem mais avec un discours de sacrifice personnel
- des requins, qui pensent qu'il faut gagner à tout prix, agissant avec égoïsme et brutalité
- **des dauphins**, qui pensent que le monde est ce que l'on en fait, recherchant la coopération



Les Cercles de Progrès France

De cette métaphore, une méthode pour choisir les stratégies à appliquer, en fonction de deux éléments

1. L'importance de la relation avec nos interlocuteurs
2. L'importance des enjeux

Relation +++, Enjeux +++	= stratégie dauphin = coopération équilibrée
Enjeux +++, Relation ---	= stratégie du requin = domination ou mainmise
Relation +++, Enjeux ---	= carpe pseudo-éclairée = renoncement temporaire
Relation ---, Enjeux ---	= carpe = désengagement

En matière de conduite du changement, la stratégie de coopération amène à prendre en considération le contexte des autres de façon constructive et intelligente, sans tenter d'imposer des visions.

5. OUTILS DE CONDUITE DU CHANGEMENT

De nombreux outils existent, dont le détail figure dans le support de Gérard Carton, notamment des outils de mesure (avant, pendant et après) et des outils de déploiement (plan de changement intégré = travail sur des hypothèses, gestion des annonces, communication ciblée...)

Mais Gérard Carton a souhaité insister sur l'importance de **l'annonce**, qui est fondamentale et qui répond à plusieurs critères, car un changement mal annoncé est un changement qui se passe mal : Elle doit être :

- * exhaustive * précise
- * factuelle * claire (moins de 17 mots)
- * pertinente * sémantique positive (par opposition à « Ne pensez pas à vos impôts »)

Sous stress, les gens ne comprennent pas la sémantique négative, souvent utilisée même si l'on met 27% de temps en plus pour la comprendre. (Pour autant que vous pouvez comprendre la sémantique négative, vous ne pouvez pas la conceptualiser, donc en déduire un comportement)

L'annonce s'adresse en premier lieu à la perception et est avant tout comprise à travers le filtre perceptif (utilité, intérêt, nécessité). **Aucune annonce, même bien faite, ne pourrait éviter le démarrage du processus des cinq phases** (cf le swing du changement).

Mais la communication est également au cœur du processus du changement car changer c'est avant tout communiquer. L'importance du « feedback » est pointée du doigt par Gérard Carton, c'est la réponse à la question, qui peut être verbale, gestuelle ou comportementale, voire les 3 à la fois. A retenir également la communication ciblée = ne pas tout dire à tout le monde.

Dans la gestion du changement, il faut avoir une conduite équilibrée et d'ajustement entre :

Sens de l'urgence	↔	Patience
Détermination	↔	Ecoute
Décision	↔	Empathie
Réalisme	↔	Optimisme
Savoir	↔	Créativité
Priorités	↔	Humanité

Résultat du questionnaire : 57% de flexibilité et d'adaptabilité pour le groupe Cercle du Pastel concernant la synthèse des 6 items sur la gestion du changement.



6. LA FLEXIBILITE AU CHANGEMENT

Les degrés de flexibilité entre des entreprises fortement structurées et hiérarchisées et des entreprises en réseau peuvent être très inégaux. On retrouve cependant 4 caractéristiques de flexibilité des « corps sociaux »

❖ Le sentiment de latitude d'action

« Plus j'ai le sentiment d'autonomie et de possibilité de prise d'initiatives, moins j'ai le sentiment que l'on m'impose des choix, et plus je peux *adhérer* »

❖ Niveau d'appartenance ou d'identification

« Plus je m'identifie à l'entreprise et non à ma fonction, plus je serai enclin à accepter des modifications portant sur mon outil de travail » (dans le cadre de l'évolution globale de la société)

❖ Le sentiment de droit à l'erreur

Il n'est pas de changement sans prise de risque, et le changement est indissociable de l'erreur.

« Plus je me sens autorisé à commettre des erreurs (perspective d'apprentissage), plus le corps social est réputé flexible au changement »

Gérard Carton : « **Ceux qui souhaitent que leur personnel ait le sens de l'initiative sans faire d'erreurs, il ne leur reste que l'espérance d'un miracle** ».

❖ La gestion immédiate des différends

« Vouloir éviter les problèmes est la façon la plus sûre d'éviter les solutions ».

Gérer les conflits de manière immédiate joue sur la flexibilité au changement, les étouffer, les retarder, les mettre de côté, les aplanir dans le temps favorisent une rigidité face au changement.

7. ORIENTATIONS CULTURELLES

Douglas Mc Gregor, professeur au MIT (Massachusetts Institute of Technology) distingue 2 façons de diriger une entreprise, la « théorie X » et la « théorie Y ». Chacune de ces théories repose sur une série d'hypothèses différentes concernant la nature humaine :

Celle de la théorie X = Côté mécaniste de l'entreprise, bureaucratie hiérarchique

- L'être humain « moyen » éprouve une aversion intrinsèque pour le travail et l'évitera s'il le peut
- En raison de cette aversion, il est indispensable de contraindre, contrôler, diriger ou menacer de sanctions la plupart des individus pour qu'ils accomplissent les efforts nécessaires à la réalisation d'objectifs
- L'être humain moyen préfère être dirigé et échapper aux responsabilités, il a peu d'ambition et veut la sécurité avant tout.

Celle de la théorie Y = Côté humain de l'entreprise, besoin d'autoréalisation et d'autodirection

- L'exercice d'un effort physique et mental au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos
- Le contrôle extérieur et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort en vue d'objectifs organisationnels.
- L'adhésion à des objectifs est liée aux gratifications associées à leur réalisation (satisfaction de l'égo)
- L'être humain accepte les responsabilités et les recherche
- La faculté d'imagination, et de créativité est largement partagé au sein de la population

A partir de ces théories, et sur la base des travaux de Mc Gregor, Gérard Carton nous livre sa réflexion sur la conduite du changement :

- Les croyances des dirigeants influencent l'organisation du travail et la structure hiérarchique



Les Cercles de Progrès France

- Ces croyances sont orientées X ou Y et cohabitent le plus souvent
- Cette cohabitation est source de dysfonctionnements majeurs (sur le plan du leadership)
- Il faut opérer un changement « X » ou changement « Y » en fonction des croyances et rester cohérent. (Opérer du Y avec des personnes Y et vice versa pour X)

Y capitalisant sur l'humain, on gère le moyen et le long terme (voir entreprises libérées Zobrist-Getz)

X capitalisant sur les procédures, on gère le court terme.

Le résultat du questionnaire en fonction des croyances X et Y et des scores des participants montre que la grande majorité des dirigeants du Cercle du Pastel se situe dans la Zone « Y ». Chaque membre présent s'est vu remettre une clé avec une restitution personnelle.

Gérard Carton insiste également sur les 2 discours de contextualisation que l'on peut trouver de la part des dirigeants, l'un positif et l'autre négatif, devant une même situation. L'implication des collaborateurs, leur confiance, leur représentation du but à atteindre sera d'autant plus remis en question si le discours est « craintif ». (ex avec expérience auprès des gériatres). Il est possible d'exprimer des réserves, des doutes des questions en pensant positivement. Les pensées négatives sont anesthésiantes « si tu envisages sérieusement que tu pourrais perdre, tu vas perdre ».

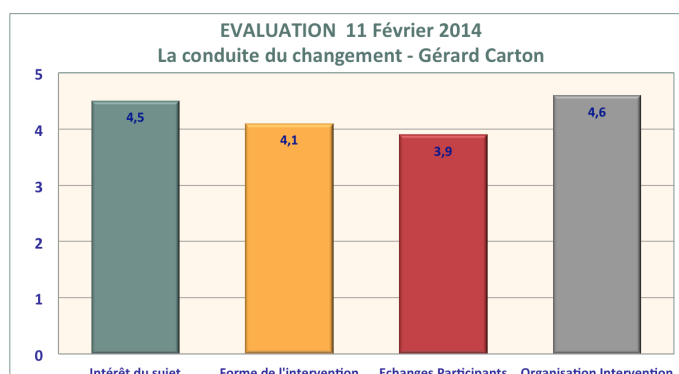
Bien entendu, les buts et objectifs d'un plan de changement intégré présentent de nombreux avantages, les principaux étant l'augmentation de l'adhésion au projet, la réduction des résistances et l'accélération des temps d'intégration.

En conclusion

L'approche de Gérard Carton sur la conduite du changement montre qu'il est avant tout le fruit d'une représentation mentale de la réalité, et que la volonté de se rapprocher de la réalité des autres est une condition *sine qua non* de réussite du changement. Cette volonté dépend de notre motivation. La résistance au changement est un filtre essentiel de la volonté de changement et la sous-estimation du facteur humain est la cause principale d'échec en matière de changement.

Le changement se conduit avec une philosophie, de la considération et beaucoup de respect.

Des idées à appliquer, des supports très complets (sur le site internet), un thème très intéressant et traité avec beaucoup de matière. Les échanges et débats entre participants auraient pu être plus nombreux. Une très bonne journée, même s'il n'est pas facile d'intervenir après Isaac Getz !



Prochaine rencontre, le Mardi 18 mars 2014 à la Banque Populaire à Balma

Jean-Michel Billaut est le pionnier d'internet en France. Il interviendra sur le futur 2.0, le numérique, internet, la génomique, les robots, le big data.

Une révolution est en marche, allons-nous vivre une grande rupture dans les sociétés humaines avec ces nouvelles technologies ? »

Je compte sur vous tous et vos invités.