

FICHE DE LECTURE

Sylvie COUDOIN

OR02-organisation et fonctionnement de l'entreprise

Session 2002/2003 de novembre à mars

Gérard-Dominique CARTON

**« ELOGE DU CHANGEMENT
Leviers pour l'accompagnement du changement individuel
et professionnel »**

**(Edition Village Mondial)
1999**

Sommaire :

L'auteur

Ses postulats

Sa démarche

Résumé de l'ouvrage

Actualité de la question

Commentaires

Bibliographie

L'auteur

Gérard-Dominique CARTON intervient tant en France qu'à l'international, dans les entreprises industrielles, commerciales et financières. Il a commencé sa carrière au CIC Paris dans les ressources humaines, avant d'être recruté par American Express, où il a occupé les fonctions de DRH France puis de DRH International et DRH Etats-Unis avant d'être nommé vice-président exécutif 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.

Ses Postulats

Le changement étant, avant toute chose, le fruit d'une représentation mentale de la réalité, la volonté de se rapprocher de la réalité des autres est une des conditions sine qua non de réussite du changement. Cette volonté dépend de notre propre système de motivation. Le management du changement repose à la fois sur une vision stratégique et une méthode opérationnelle, toutes deux fondées sur la psychologie. La sous-estimation du facteur humain est la cause principale de l'échec en matière de changement.

Sa démarche

La première partie de l'ouvrage détermine les contours du changement qu'il soit individuel, collectif, personnel ou professionnel. Dans un deuxième temps il va expliquer les mécanismes psychologiques mis en œuvre dès lors que le changement proposé ou imposé ne correspond pas aux aspirations de notre interlocuteur. Pour finir l'auteur apporte à la fois une méthode et des outils permettant de gérer et mesurer l'impact des changements au plan humain pour en faire un élément de progrès. Pour ce faire et particulièrement dans la partie plus théorique, l'auteur nous apporte soit des exemples rencontrés dans l'exercice de ses diverses fonctions, soit des exemples standards de la vie privée. Dans la partie méthodologie, il appuie sa démarche en apportant des outils concrets tels que des questionnaires et des schémas. Pour finir, il reprend en une liste exhaustive, qu'il appelle «équation de la

réussite dans la conduite du changement», des paramètres énoncés tout au long de l'ouvrage à destination des personnes qui doivent changer et des hommes qui pilotent le changement.

Résumé de l'ouvrage

Le changement, qu'il soit d'ordre individuel, collectif, personnel ou professionnel fait partie intrinsèque de la vie de l'humanité et de son évolution. Notre méconnaissance du facteur humain, voir de son oubli, conduit inévitablement le changement à un constat d'échec. Gérard Dominique Carton établit cinq catégories de cause à cet échec et propose une méthodologie d'accompagnement du changement quel que soit sa nature ou son objet. D'un point de vue social, c'est une méthode qui permet à la fois l'intégration par le sujet du changement et la génération d'une culture propice à celui-ci dans le respect de l'individu.

Comprendre le changement

Changer représente une action modificatrice du système ou du comportement dont la vision du résultat relève du champ de la perception individuelle (perception définie par S. Bruner comme un processus en trois étapes : émission d'une hypothèse, réception d'information venant du milieu ambiant et vérification de l'information au regard de notre hypothèse). Cette perception s'élabore et s'auto-modifie en fonction de plusieurs aspects :

- notre cadre de référence (nos valeurs, notre vision du monde, la notion du bien, du mal, notre éducation) et de nos aspirations,
- la notion du temps et de son évaluation à la réalisation d'une action est différente en fonction des individus et de leur position dans le processus de changement (pilotes et pilotés),
- l'origine du changement (exogène au groupe ou à l'individu, endogène ou les deux)

Le processus du changement, au-delà du but recherché, doit s'élaborer à travers des filtres et des paramètres relationnels qui restent toutefois des critères de valeurs individuels augmentant la difficulté de son acceptation. En effet les buts ne doivent pas répondre à une recherche axée uniquement sur les aspirations personnelles de

son instigateur (comme par exemple changer pour changer, changer pour assouvir un pouvoir, changer pour vérifier des hypothèses). Il est nécessaire pour le faire accepter de s'interroger sur sa nécessité, son utilité et l'intérêt que peuvent porter les personnes qui vont subir ce changement. Au-delà même de ces éléments, le processus de changement s'élabore dans un climat de confiance environnemental et relationnel.

Tout processus de changement implique des modifications irréversibles. Changer implique toujours la perte de quelque chose. Cette perte est d'autant plus facile à accepter que le changement ayant provoqué cette perte se rapproche de nos aspirations. Toutefois, même si le résultat induit par le processus de changement est conforme à l'effet recherché, il n'en reste pas moins que la perte de ce que nous avions avant peut provoquer des réactions contraires comme le « spleen ».

Gérard-Dominique Carton explique le processus d'intégration à travers un changement imposé loin de nos aspirations. La durée de chaque étape du processus d'intégration dépend de notre attachement à ce qui veut être changé, appelé valence (terme psychologique expérimental qui désigne la valeur que nous attribuons à un objet ou à une situation et qui motive notre attirance ou notre répulsion) et de notre capacité de visualiser les résultats de ce changement.

Toutefois, à la pénibilité du changement d'une catégorie d'individus, il ne faut pas sous-estimer la pénibilité du non-changement pour les autres. Ne pas changer peut induire les mêmes réactions plus ou moins fortes en fonction de la valeur que nous attribuons à ce que nous souhaitons voir évoluer ou changer.

L'observation rétrospective montre que le changement lui aussi évolue par l'évolution des systèmes d'information qui raccourcissent le temps des cycles de changement, par les pressions économiques et sociales qui sont de plus en plus fortes et par la mondialisation qui tend vers une homogénéisation des comportements de consommation.

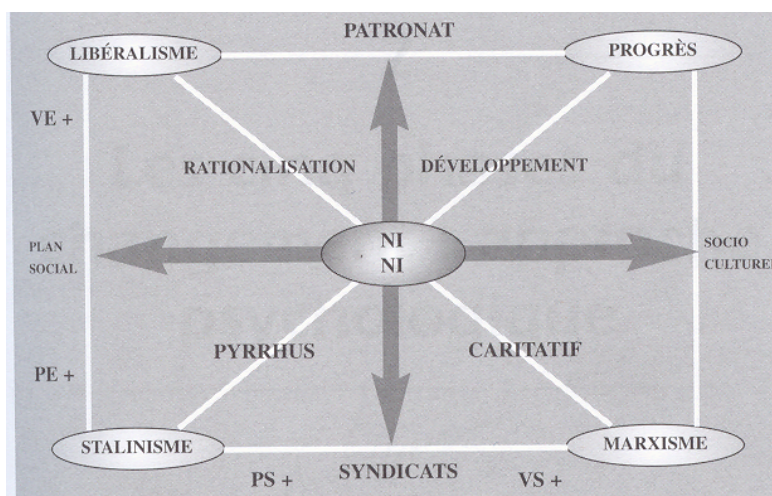
Cependant il est important de noter que le changement est activé uniquement si l'état permanent est ressenti comme une insatisfaction. Toutefois ce changement

rompt l'équilibre instauré par des repères et des règles du jeu. Il est donc toujours déstabilisant car il remet en cause nos points de repère.

Nous parlons de processus de changement car il s'inscrit toujours dans un ensemble d'actions et de conséquences dont les causes et les effets interagissent. Il faut donc envisager le changement dans un ensemble dynamique sans s'attacher au résultat initialement voulu et au comment car la une résistance active au changement est incontournable s'il doit se traduire dans les faits. D plus le résultat est toujours différent de l'idée que l'on s'en faisait à sa conception. Le changement obéit à des lois dynamiques tel le temps qui diminue l'intensité du changement ou le rythme qui augmente avec le temps (plus on change, plus on crée un besoin nouveau de changement).

Le changement à toutefois un prix qui peut être analysé par la différence entre son prix économique (mobilisation des moyens techniques, financiers et de matières premières) et social (existence, emplois, espérances, remises en causes) et le résultat économique (création de richesse, augmentation de la croissance, amélioration de la compétitivité) et social (régulation de l'équilibre social). La valeur positive du changement est donc source de progrès si elle correspond à un résultat économique et social supérieur à leurs prix respectifs.

Représentation de la matrice de la valeur des changements par Carton :



Les cinq phases du changement (approche psychologique)

Gérard-Dominique Carton analyse le processus de changement à travers des cas de personnes dont les changements individuels sont difficiles car trop éloignés de leurs aspirations. Ce processus développé en cinq phases (détaillées plus loin) est une mécanique inéluctable et pas forcément perçue par les individus eux-mêmes. L'intégration du changement qui représente la cinquième phase ne pourra se faire que si les autres ont été déroulées. Le temps de chaque phase est différent en fonction des individus.

- Le refus de comprendre : l'auteur la qualifie de réflexe. Cette phase est inéluctable car elle permet d'adapter la réalité de l'individu au résultat attendu. Elle est aussi primordiale car elle va conditionner la durée et la pénibilité du processus. Enfin elle est douloureuse car elle génère des incompréhensions de part et d'autre entre les pilotes et ceux qui doivent le vivre.
- La résistance : l'auteur la qualifie d'innée, d'utile, nécessaire et pertinente. Elle est pertinente d'un point de vue psychologique car elle permet de verbaliser et donc de minimiser les frustrations et marque la personnalité de l'individu. Elle est pertinente d'un point de vue opérationnel car le changement proposé n'est pas forcément le meilleur et peut être amélioré. Elle est pertinente du point de vue de l'éthique car certains changements peuvent s'avérer injustes et/ou malhonnêtes. Enfin elle est pertinente d'un point de vue humain car elle permet de réguler les abus de pouvoir et de domination statutaire et par conséquent d'éviter un autocratie absolu. Elle se manifeste sous quatre formes non linéaires :
 - L'inertie : absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce qui permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement. Cette attitude est souvent révélée par notre gestuelle.
 - L'argumentation : verbalisation de nos doutes et de nos réserves. Nous entrons dans une logique de négociation afin de faire reconnaître les inconvénients liés au changement et tenter de faire modifier le résultat en fonction de notre réalité. L'argumentation est un jeu dialectique qui peut prendre des proportions considérables si le pilote entre dans ce jeu. Les

stratagèmes alors utilisés sont soit l'homonymie qui vise à utiliser systématiquement un mot dans un sens différent de celui donné par le pilote, soit l'attaque de la personne qui vise à faire perdre le calme à notre interlocuteur, soit par la généralisation qui vise à démontrer qu'une hypothèse n'est pas toujours vraie ou la spécification qui vise à montrer l'exception de l'hypothèse.

- La révolte : réaction forte qui s'installe quand l'argumentation ne nous a pas permis d'ajuster notre réalité au changement proposé et que le pilote n'a pas su nous rendre ce changement acceptable par rapport à notre réalité. Il existe deux formes de révolte, la première, la menace tactique, qui relève du bluff et qui induit une relation de pouvoir et une escalade des rapports de force, la seconde, la menace stratégique qui tente de faire échouer le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socio-économiques.
- Le sabotage : réaction qui reflète une soumission apparente au premier abord et une révolte intense à faire échouer le processus.
- La décompensation : L'auteur la qualifie de phase clé dans le processus de changement. Elle représente l'abandon de toute forme de résistance et le commencement du travail de deuil. La décompensation est plus ou moins forte en fonction de l'affectivité qui nous liait à ce qui va changer (sentiment de perte intense) et en fonction de l'intensité de la résistance que nous avons déployée pour mettre en échec ce changement. La fin de cette phase correspond à l'acceptation du changement comme un devoir de faire avec. Elle permet la progression de notre champ de réalité. La décompensation s'effectue généralement en dehors de l'entreprise.
- La résignation : L'auteur la qualifie de démission devant les pressions personnelles ou environnementales. C'est la phase la plus longue du processus. Elle marque la fin du travail de deuil. Nous cherchons alors des arguments rationnels, par rapport à notre réalité, pour nous faire accepter les changements et les contours nouveaux d'une nouvelle réalité.

- L'intégration : l'auteur la qualifie d'acceptation totale du changement. Elle se passe en deux temps, l'intégration conceptuelle et l'intégration comportementale. Lors de l'intégration conceptuelle, nous acceptons les raisons du changement et les résultats nouveaux qu'il va impliquer. Nos habitudes restent cependant encore présentes. Lors de l'intégration comportementale, nous adaptons notre comportement à ce changement. Nous changeons nos habitudes, nos attitudes et notre langage. Cet ajustement se fait selon quatre schémas :
 - Le schéma de compensation : l'environnement nous interdit nos anciens comportements (exemple la prison)
 - Le schéma de sublimation : rendre acceptable un comportement sous la pression de l'environnement (exemple un chasseur qui devient garde-chasse)
 - Le schéma de résolution : nous changeons notre comportement car il nous devient insupportable
 - Le schéma de progression : progression longue dont les résultats ne se perçoivent pas tout de suite (exemple l'apprentissage)

Piloter le changement

Comprendre les mécanismes du changement au niveau individuel, par conséquent à travers ces cinq phases, ouvre des perspectives nouvelles et permet d'influencer le processus afin d'en diminuer sa pénibilité et sa durée. Mais cela implique aussi de connaître et de respecter certains principes de conduite de changement :

- Tout changement n'est pas nécessairement intégrable car il se base avant tout sur des valeurs, des croyances et un système affectif.
- L'intensité vécue d'un changement est fonction de l'attachement à ce qui change pour celui ou ceux pour qui cela change.
- La résistance au changement est un facteur de progrès et une opportunité d'améliorer le changement.
- Tout changement s'accompagne d'un sentiment de perte et de gain.
- L'intégration d'un changement est indissociable d'une évolution de l'échelle des valeurs.
- Les corps sociaux et les individus s'opposent toujours aux changements qui leurs sont imposés.

- Les changements réussis ne sont qu'une étape. C'est un processus continue.

Piloter un changement passe des étapes successives comme son annonce, son anticipation, la compréhension des différentes phases et leur gestion.

L'annonce représente un travail important et délicat car elle sera comprise à travers notre filtre individuel de perception qui conditionne le déroulement du processus. Toute annonce de changement à valence négative et à distance aspirationnelle longue déclenche le processus des cinq phases. L'annonce doit par conséquent être exhaustive (car elle renforce la confiance et le respect par rapport à notre interlocuteur), factuelle (car elle limite la portée affective et limite l'interprétation), précise (car elle limite l'insécurité et l'interprétation et rend obligatoire sa préparation) afin de monter aussi bien les valeurs du changement que son prix. Une annonce partielle peut s'avérer catastrophique même pour un interlocuteur pour qui cette annonce est proche de ses aspirations. La qualité de l'annonce a pour objectif soit l'intégration du changement directement, soit indirectement par le processus des cinq phases.

Anticiper c'est prévoir, réfléchir à l'avenir afin de décider d'actions dans le présent en tenant compte de l'évolution des sources externe du changement. Pour cela deux méthodes sont possibles :

- La recherche active sur hypothèses qui repose sur le principe de management participatif. C'est faire réfléchir un groupe de personnes sur les hypothèses du changement. Les protagonistes du changement vivent à ce moment les mêmes phases mais de façon moins pénible. Attention il doit s'agir d'hypothèses et non de décisions si nous voulons instaurer un climat de confiance. Cette méthode permet de réduire la pénibilité du processus de changement, d'éliminer les hypothèses non viables et d'élargir les perspectives. En contre partie, il y a une perte de temps en amont (mais un gain en aval), une perte de pouvoir et de contrôle de l'initiateur du changement.
- La métalogique (logique de discussion) qui a pour objectif d'atteindre le consensus, l'adhésion du groupe. Les arguments avancés lors de la

discussion peuvent être de trois catégories auxquelles nous devons prendre garde et refuser d'y entrer : les arguments logiques qui reflète une échelle de valeur où peut apparaître une forte résistance à celui qui tente d'altérer l'ordre de ces valeurs, les arguments dialectiques dont l'objectif est d'être reconnu comme ayant raison et les arguments exorcistes pour résister à l'idée ou au projet.

La gestion individuelle du changement passe par la reconnaissance de la progression de notre interlocuteur d'une phase à l'autre en vue d'un objectif commun qui est l'intégration. C'est le dialogue qui permet le mieux d'ajuster les réalités et d'influencer les perceptions.

- Lors du refus de comprendre, l'annonce a bousculé la réalité de notre interlocuteur, il faut par conséquent lui laisser du temps pour ajuster celle-ci. Il ne faut pas reformuler l'annonce car c'est un facteur aggravant d'incompréhension et que notre interlocuteur tente de la faire changer pour la rendre conforme à ses aspirations.
- La résistance est une phase nécessaire de souffrance. Il faut amener notre interlocuteur à s'engager dans l'argumentation en se gardant nous même de l'utiliser, le pousser au bout de ses arguments en restant factuel et à l'écoute. En cas de révolte, ne pas inciter notre interlocuteur à mettre à exécution sa menace. En cas de sabotage ne pas l'ignorer et montrer qu'il n'est pas passé inaperçu.
- La décompensation doit se traiter avec compréhension et sympathie en se gardant d'exprimer des jugements de valeur. A ce stade le pilote doit argumenter de façon positive. Son discours doit être positif et non réaliste. L'auteur indique « Il exprimera parfois le regret que nous ne lui ayons pas communiqué ces éléments plutôt, n'en croyez rien, il ne les aurait pas entendus lors de la phase de résistance ».
- La résignation montre que le changement est accepté sans enthousiasme. Il ne faut donc surtout pas faire de triomphalisme. Le pilote doit aider son interlocuteur à terminer le deuil de sa vision passée de l'avenir. Le dialogue doit porter sur les gains du changement.

- L'intégration représente un état définitif. La reconnaissance des efforts et de la participation à l'amélioration du changement de notre interlocuteur est utile et bienvenue. Il appartient au pilote d'accompagner l'intégration du langage et du comportement.

Dans le cadre d'un changement collectif, les réactions du groupe sont plus marquées. Le potentiel de résistance est proportionnel à la taille du groupe. Les aspirations d'un groupe sont plus grandes que la somme des aspirations des individus qui le compose. L'annonce du changement sera filtrée sur les mêmes paramètres que la gestion individuelle. La gestion collective du changement doit s'appuyer sur les principes de fonctionnement de groupe pour être efficace. Il existe deux niveaux de changement collectifs :

- Le changement par régulation qui sert à perpétuer un système et ses résultats. Il respecte en grande partie les cultures, croyances et échelles de valeurs collectives. Les remous qu'il provoque sont de type individuel et parfois catégoriel. Le groupe réagit par acceptation, refus ou schisme (désaccord total, peu concevable au niveau de l'entreprise). En entreprise de nombreux changements mis en place sont des sous systèmes visant à obtenir l'amélioration des résultats des systèmes.
- Le changement par régénération a pour objet de remplacer un système obsolète en raison de ses résultats insatisfaisants (exemple le réengéniering). Il dérange car il est créatif dans l'approche et supprime les points de repère habituels. Les résultats du nouveau système ne peuvent être connus qu'après sa mise en place. Avant ce sont des hypothèses liées à la réalité économique, sociale, humaine ou politique.

Le changement étant un processus dynamique, les micros changements des sous systèmes se répercutent sur le système tout entier. L'onde provoquée (la force et la vitesse d'un changement génèrent une onde dont la propagation à partir du point d'impact est matérialisée par des régulations en série à l'intérieur et à l'extérieur même du système concerné) va proposer des ajustements en série et des effets

durables. Aujourd'hui les changements que nous vivons sont des extensions ou des conséquences de décisions prises en amont.

Dans cette démarche collective, la compréhension passe par la clarté de l'annonce. Si un membre du groupe comprend, il prendra le relais du pilote auprès de ses pairs. L'inertie est la forme privilégiée de résistance d'un groupe. Il faut faire émerger un leader (qui est pour le changement) avec qui nous pourrions dialoguer sur le contenu et les buts du changement. Le leader peut argumenter pour le changement avec les membres du groupe contrairement au pilote. La décompensation est souvent de courte durée et marquée par une perte de tonus. Elle s'atténue sous la pression d'une conformité qui empêche de trop prendre à cœur les événements professionnels. Le pilote doit faire preuve de compréhension, d'empathie et de confiance en l'avenir. Lors de la phase de résignation, le pilote doit recadrer vers l'avenir et entraîner le groupe à se mettre en mouvement. Les membres du groupe n'avancent pas au même rythme dans le processus des phases. Le pilote doit concentrer sa communication de façon à ce que les plus avancés soient rejoints par les autres. Lorsque le groupe a su trouver un gain supérieur au prix à payer, le changement est intégré. Il reste à ajuster le langage et les comportements.

Concevoir un processus de changement c'est accepter qu'il soit infini et que tout changement mis en place à une vie propre dont une partie échappe à l'auteur ou au concepteur. L'aspect systémique fait que ces effets rétroagissent sur les causes.

Enfin concevoir un processus de changement c'est :

- Analyser l'existant
- Identifier les besoins de formation du management intermédiaire en terme de conduite du changement
- Déterminer le niveau d'accompagnement pour chaque étape
- Déterminer des objectifs mesurables
- Favoriser l'approche participative
- Mesurer les résultats intermédiaires.

Les outils de communication

L'auteur s'appuie sur la méthode de la PNL (Programmation Neuro Linguistique) en indiquant au préalable des outils développés plus loin, les principes et postulats suivants :

- Nous ne pouvons pas ne pas communiquer
- L'important dans la communication est la réponse que l'on obtient
- L'information comportementale est primordiale
- Il est utile d'établir une distinction entre ses propres comportements et ceux d'autrui
- Ce que l'on appelle échec doit être compris en terme de feedback
- La meilleure façon de faire évoluer le comportement de notre interlocuteur est de faire évoluer le nôtre
- Nous augmentons considérablement l'efficacité de notre communication si nous la centrons sur l'autre plutôt que sur nous-mêmes
- La communication comporte deux aspects, le contenu et la relation, la transmission du premier est subordonnée à la qualité de la seconde

La sémantique positive : Culturellement nous avons tendance à utiliser la sémantique négative plutôt que la positive (exemple : ne pas tuer). Elle s'exprime sous forme la plus courante par l'interdit. Notre bon sens nous fait comprendre que ne pas tuer revient à respecter la vie mais dans une situation de stress, il est courant que l'instinct prenne le pas sur le bon sens. Souvent l'utilisation de la sémantique négative entraîne le contraire de ce qui est dit (exemple : la personne qui vous demande de ne pas pensez à votre mère ou de ne pas vous inquiétez engendre souvent l'effet inverse).

Le recadrage : l'acte de recadrage permet de faire apparaître la réalité sous un autre jour à partir de perspectives différentes. Il permet de sortir des alternatives et trouver des angles d'analyse différents.

La spécification : Il faut comprendre ce qui génère les résistances chez l'autre. Nous savons que chaque personne réagit en fonction de son cadre de référence (expériences, croyances) et que l'analyse du changement annoncé est liée à ce

cadre. Il est donc important que nous montrions à notre interlocuteur notre volonté de la comprendre (empathie) sans jugement. La meilleure méthode étant le questionnement, c'est à dire substituer les arguments par le questionnement. Elle prend plus de temps mais est bien plus efficace dans l'objectif de d'intégration plutôt que de soumission. Comprendre quelqu'un ne veut pas dire lui donner raison, c'est lui reconnaître en parité totale, le droit à un avis différent du notre.

Le renforcement positif : Comme pour la sémantique négative, notre éducation nous à «conditionner » à formuler essentiellement un renforcement négatif par une sémantique négative d'où la peur de l'échec. Pourtant le renforcement positif permet de développer notre confiance en nous, notre satisfaction personnelle et notre créativité. La progression de notre interlocuteur dans le processus de changement mérite d'être reconnue et formulée. Il doit évidemment être sincère et ne pas relevé d'une technique ou stratégie pour garder la confiance de notre interlocuteur.

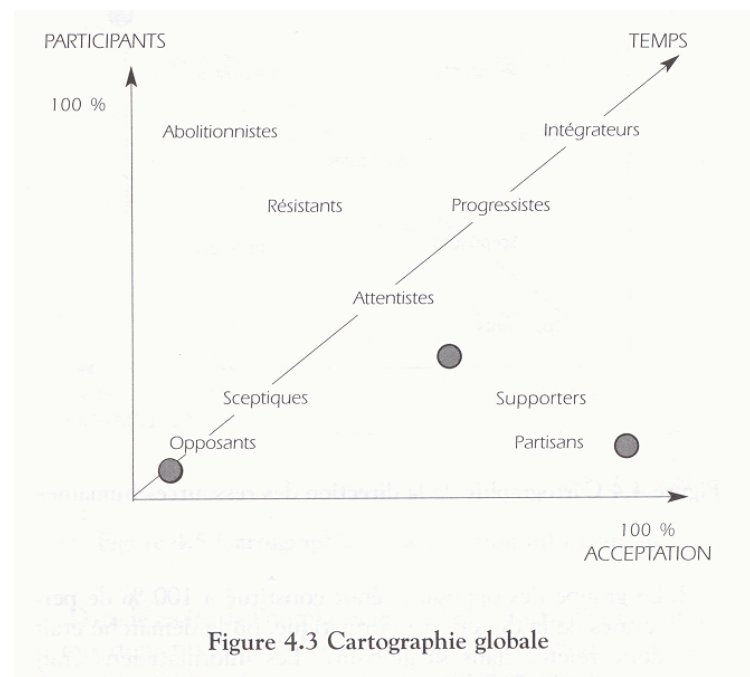
Les réflexes de la communication : Chaque personne à son mode de traitement de l'information que nous appelons Méta-modèle. Il est important de comprendre ou reconnaître notre méta-modèle et celui de notre interlocuteur afin de favoriser la communication. L'auteur nous donne quelques exemples :

- Aller vers/Eviter de
- Accord/désaccord
- La relation au temps : Associée/dissociée
- Globale/spécifique
- Similitude/différence
- Curiosité/préjugés
- Soi/autres

La communication paradoxale : C'est aller dans le sens de notre interlocuteur plutôt que de le contredire. L'effet de la communication paradoxale est de bloquer le système de pensée de l'interlocuteur et de créer un effort de concentration de nature à interrompre la logique développée. C'est un procédé technique et pas naturel appelé par Watzlawick «la prescription du symptôme». Un tel procédé est souvent associé à de la manipulation qui n'en est pas, d'après l'auteur, si nous ne cherchons pas un avantage au détriment de l'autre.

La zone réflexive : Nous opérons des choix de traitement de l'information soit en zone réflexive soit en zone d'égo. La zone réflexive étant le siège de l'intelligence et de la dignité et la zone d'égo celui de la vanité et de la sottise. Par conséquent, il est préférable de favoriser la réflexion plutôt que l'instinct avant de parler. La réflexion nous amène à ne pas argumenter et à utiliser la spécification, à trouver les recadrages et à identifier les méta-modèles de notre interlocuteur.

La cartographie : dans le cadre d'un changement collectif, elle permet de mesurer l'intégration du changement au sein d'une population à partir d'une méthode de questionnement. Le principe est de croiser le degré d'acceptation des individus d'un groupe avec le pourcentage de la population qu'ils représentent au sein du groupe. Voici un exemple de cartographie :



De manière générale, celui qui annonce le changement lui confère une connotation particulière (la connotation sera différente entre un Directeur général et un cadre intermédiaire. Le second sera plus pragmatique). Il est donc important de préparer l'annonce et de la diffusée par cercles concentriques relationnels. Cadrer l'annonce c'est éviter une coloration non voulue et prendre en compte l'intérêt de chaque groupe. La tradition orale ne permet de véhiculer que ce qui a été compris.

Durant le processus, la communication sur les résultats obtenus permet de recadrer les perceptions individuelles et d'établir des conclusions sur les actions entreprises et celles à entreprendre.

Le changement comportemental

Parler de changement de comportement suppose que le sujet se trouve dans la phase d'intégration.

Tout au long de notre vie, nous construisons des registres comportementaux. C'est à dire que nous apprenons à adapter des comportements en réponse aux sollicitations de l'environnement. Nous apprenons les comportements en observant les réactions autour de nous et en intégrant les codes culturels qui y sont associés. L'absence de modèles différents conditionne la rigidité comportementale. Pour autant, un registre réduit ne traduit pas forcément un manque d'ouverture d'esprit. Cependant, élargir son registre est plus facile quand les modèles restent compatibles avec nos valeurs et notre éthique.

Intégrer un changement revient par conséquent à accepter d'élargir son registre comportemental en réponse à l'environnement. Phénomène rendu possible si nous attribuons une valeur positive au changement et qu'il est de nature à produire l'effet escompté.

Ces registres nous permettent de nous ajuster aux situations. Ces ajustements sont des régulations qui maintiennent la relation existante et son résultat. Ces ajustements par régulation s'accompagnent le plus souvent d'une compensation ayant pour rôle de transformer le négatif en positif. Elles conduisent soit à un ajustement, soit à une séparation. Plus notre registre est grand, plus il nous offre de possibilités de régulations positives ou négatives et moins nous sommes confrontés à la rupture.

A l'inverse de la régulation, la rupture vise à instaurer un nouveau système avec une ligne d'équilibre différente de la première, ce qui entraîne un résultat comportemental et relationnel fondamentalement différent du premier. Dans l'entreprise la démission,

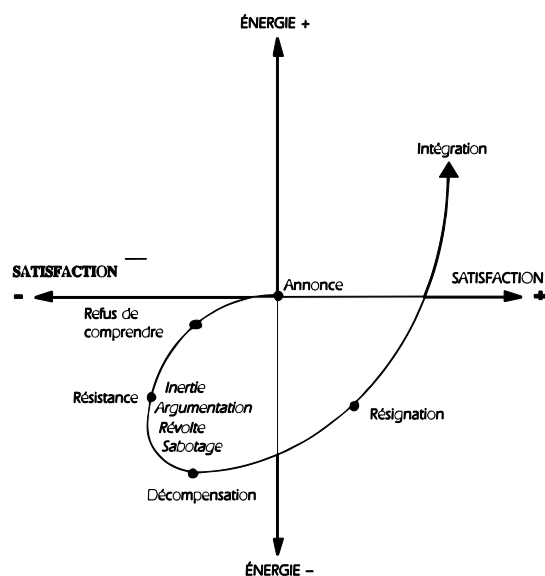
le licenciement sont des ruptures traditionnelles alors que la mobilité, la promotion ou encore la sanction s'analysent comme des régulations.

Dans le cadre d'un processus de changement, l'ajustement que nous faisons dans le cadre des phases est du domaine de la régulation spontanée. C'est pourquoi il est important que le pilote de son côté, applique la régulation positive (écoute, empathie, spécification, renforcement positif, sémantique positive, recadrage).

En plus de ce système de régulation interpersonnelle, vient se superposer un système méta-régulateur à plusieurs niveaux, ce qui permet de passer au niveau supérieur quand la régulation est inopérante. Dans notre société, la rupture est souvent associée à un échec relationnel, ce qui explique l'existence de beaucoup de niveaux de méta-régulation (par exemple en droit social : le contrat de travail, les accords et règlements, les conventions collectives, la juridiction prud'homale, la juridiction d'instance, la cour de cassation). Sur le plan collectif, l'usage de la méta-régulation offre des ouvertures stratégiques de management du changement. A chaque fois que nous sommes en position d'arbitrage, nous sommes en position de méta-régulateur si nous utilisons un système externe à celui des protagonistes.

L'auteur appelle « Swing », la représentation du processus de changement ci-dessous :

Figure 5.1 Le processus de changement



Pour l'auteur, le graphe montre que nous intégrons les changements au nom de la satisfaction, ce qui peut paraître paradoxale de prime abord, puisque le changement est synonyme de souffrance. Le point d'équilibre est une mesure subjective de

satisfaction relationnelle. Nous estimons avoir une relation équilibrée si elle nous satisfait et s'il nous semble qu'elle satisfasse en retour notre interlocuteur.

Lorsqu'une rupture ou une régulation ne correspond pas aux aspirations de notre interlocuteur, le « swing » du changement débute.

Actualité de la question

Aujourd'hui parler de changement en tant que tel paraît difficile. Il semble plus approprié de parler d'une période actuelle comme étape dans le processus de changement permanent, considérant le processus de changement comme dynamique et ouvert.

J'ai relevé quelques exemples, loin d'être exhaustifs, pour tenter d'illustrer notre période.

Les affaires comme Enron ont comme effet direct la loi Sarbanes Oxley adoptée le 30 juillet 2002 qui aura un impact dans les sociétés françaises (Capital finance – n°656 – mars 2003). Ces règles modifient, en outre, le gouvernement d'entreprise, la profession d'auditeur et la transparence des comptes.

La crise irakienne va sans doute redessiner les contours des relations internationales. Elle a provoqué un attentisme des marchés financiers, des cours du pétrole et du monde des affaires. La fragilité de l'économie constatée avant cette crise se voit renforcée par la paralysie des investisseurs et l'inquiétude des consommateurs.

L'impact du «papy-boom» impose aux entreprises de réfléchir à ces effets dans l'organisation et aux solutions à mettre en œuvre. Le travail engagé sur la révision de notre système de retraite en est une résultante.

Force est de constater que l'entreprise ne cesse d'évoluer et de se transformer. Après la mode du management participatif et des groupes de progrès, il y eut celle de la qualité, puis celle des projets d'entreprise et du management de la culture et enfin celle du réengéniering des processus et de l'introduction des NTIC.

Prenons comme dernier exemple, la formation. L'accroissement régulier des niveaux de formation générale, de la disponibilité large de moyens d'accès à la culture, les enjeux découlant de la rapidité des évolutions technologiques, la pression de la compétition économique expliquent que la formation soit essentiellement mobilisée comme variable d'ajustement de l'emploi et des compétences (Yves Palazzuschi – hors série - ressources humaines - mars 2003). Dans les secteurs sujets à innovations technologiques comme l'hôpital ou les télécom, la formation peut paraître un levier de transformation de l'institution et d'adaptation des employés.

Commentaires

Pierre Morin et Eric Delavallée dans leur ouvrage *le manager à l'écoute du sociologue* (éditions d'organisation – 2000) posent la question du changement comme réalisation de buts. Les techniques dont se dote l'organisation pour les réaliser peuvent être réparties en deux grandes familles : les techniques de production (qui permettent de produire les biens ou les services) et celles de gestion (qui viennent en soutien des techniques de production, par exemple : la gestion des ressources humaines, la formation, la finance, etc.).

Les entreprises génèrent leur propre culture, c'est à dire un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement qui s'expriment par des productions symboliques, langages ou idéologies produits de l'histoire de l'entreprise. Au cours d'une démarche de changement, celui qui initie le changement doit veiller à ce que les évolutions des quatre sous-systèmes (objectifs, structure, techniques et culture) soient cohérentes. L'entreprise est une organisation où coexiste un ensemble d'acteurs aux intérêts divergents. Le sociologue préfère interpréter les conduites et les relations de pouvoir.

S'inspirant des travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg, les auteurs définissent le pouvoir comme la capacité pour un individu à maîtriser des zones d'incertitude. Au sein d'une entreprise, l'acteur adopte un comportement rationnel, mais relevant d'une rationalité limitée car elle dépend toujours de la représentation qu'il a de la situation (représentation qui peut être erronée).

Dans chaque situation de travail, l'acteur va chercher à optimiser ses gains ou à limiter ses pertes. Sa réussite dépendra de son pouvoir, c'est à dire de sa capacité à mobiliser des ressources pertinentes en vue de maîtriser des zones d'incertitudes majeures dans le système concret d'actions pour influencer le comportement des autres acteurs.

En mettant au cœur de ses préoccupations les stratégies des acteurs, le manager ne cherche plus à motiver chacun de ses collaborateurs : il préfère agir sur les effets organisationnels en intervenant sur les jeux de pouvoir et les caractéristiques de l'organisation et, notamment, les objectifs, la structure et les techniques dont l'une des plus importantes est la gestion des ressources humaines.

Pour Françoise Kourilsky-Belliard dans *du désir au plaisir de changer* (Dunod – 1999), le changement qui conduit le système à se transformer est celui qui permet une remise en causes des règles du système humain. C'est donc le seul qui peut conduire à une réelle transformation des organisations et des relations humaines.

Tout changement doit passer par une reconstruction de la réalité. Dans une approche constructiviste, la réalité n'est pas prédéterminée, mais constamment reconstruite.

Puisque la réalité est intimement liée au regard que l'on porte sur les choses, le recadrage est la meilleure technique pour engager le changement. Il permet de changer le point de vue perceptuel, conceptuel, et/ou émotionnel à travers lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien, et même mieux aux faits concrets de la situation et qui va en changer toute la signification. Or changer la signification d'une situation entraîne inévitablement des changements d'attitudes et de comportements qui peuvent être à l'origine de transformations profondes.

Provoquer le changement nécessite d'entrer en relation avec autrui : dialoguer, coopérer, mettre en commun. La qualité de la communication est une condition fondamentale.

Il existe d'autres leviers de changement : la définition du problème, la projection de la personne dans un futur souhaité, la prescription paradoxale (prescrire à la personne vivant une situation difficile, le symptôme qui la fait souffrir ou l'empêche de réaliser ce qu'elle souhaite. Cette technique, mise au point par Milton Erickson s'appuie sur le fait que plus une personne craint l'apparition de son symptôme, plus elle cherche à l'éliminer, plus ce combat produit le symptôme redouté).

Pour François Petit et Michel Dubois dans *introduction à la psychosociologie des organisations* (Dunod – 1998), les individus n'ont pas peur à priori du changement. Par contre, tout acteur ne s'y engagera qu'après une analyse stratégique en termes de pouvoir et d'alliances. Il cherchera des assurances pour savoir où il va, ce qu'il peut perdre, pour mieux connaître ses propres enjeux par rapport au changement.

Il existe une pluralité de logiques d'actions dans l'organisation qui ne sont pas dictés seulement par les jeux de pouvoir mais aussi par le compromis. Les rapports les plus courants sont généralement faits de méfiance, de tolérance, de respect, tenant toujours compte des pouvoirs de l'autre. Toutes relations sociales reflètent à un moment un certain niveau de compromis. Ce dernier est en fait ce que l'on peut attendre raisonnablement compte tenu des données, à un instant « t », de la situation. Il n'est ni constant, ni définitif. Au sein d'une organisation, la création de cette zone de consensus est importante.

La coopération devient une nécessité profonde et fait appel au mode de régulation conjointe (notion développé par Reynaud). L'action collective compose la vie de l'organisation qui devient un système de plusieurs régulations interactives où il n'est plus question d'opposer les actions aux réactions, ni les organisateurs aux organisés : l'ensemble des événements qui s'y déroulent compose le tout.

Beaucoup d'ouvrages parlent du changement, le secteur de la formation professionnelle n'a évidemment pas été épargné par cette question. Les formateurs/consultants spécialisés en management cherchent à apporter des solutions aux entreprises et beaucoup ont proposé des méthodes afin de faciliter ces passages parfois difficiles. Gérard-Dominique Carton développe sa méthode en y intégrant une notion psychologique dans les cinq phases ou « swing » du changement en partant du postulat que tout changement non désiré par une

personne (loin de ses aspirations) va engendrer systématiquement le déroulement de ces phases chez l'individu :

- La résistance (Larousse de la psychologie) : propriété d'un phénomène psychologique qui fait qu'il est difficile à modifier – Tout ce qui fait obstacle au travail de la cure, tout ce qui entrave l'accès du sujet à sa détermination inconsciente.
- Décompensation (Larousse de la psychologie) : crise avec effondrement des éléments de défenses habituelles chez un sujet dont la névrose était jusque là relativement compensée et qui est brusquement confronté à une situation affectivement difficile ou dangereuse à laquelle il ne peut faire face sur le plan émotionnel.
- Résignation : renoncement, fatalisme – se soumettre sans protestation à quelque chose de désagréable ou de pénible – accepter en dépit de ses répugnances, de son dégoût, de sa répulsion, de son antipathie. La résignation suppose l'existence de résistances potentielles.
- Intégration : action de faire entrer dans un tout. Dans la société l'intégration désigne le débouché du processus d'insertion. L'insertion doit pouvoir déboucher sur l'intégration de l'individu. Mais celui ne peut être considéré comme intégré, selon Durkheim, que dans la mesure où il possède une conscience commune, partageant les mêmes croyances et pratiques, en interaction avec les autres et voué à des buts communs.

La décompensation est synonyme de destruction des résistances (résistances primordiales pour arriver à l'intégration de l'interlocuteur selon Carton), la résignation est contraire à la décompensation car elle suppose une certaine forme de résistance, l'intégration qui représente l'acceptation d'un « tout » est par conséquent contraire à la résignation. La compréhension du « swing » du changement comme objet essentiel de la réussite du changement me paraît aléatoire et hasardeux.

Une méthode garantissant le succès des mises en œuvre de décisions stratégiques peut paraître, de prime abord, comme séduisante mais illusoire. En effet les différents ouvrages cités, loin d'être exhaustifs, montrent la complexité d'un tel sujet par l'importance des interactions sociales, la prise en compte de l'individu et des interactions interpersonnelles, la spécificité de l'organisation, les phénomènes exogènes....

Il est important de considérer d'une part que toute modification d'un élément entraîne la modification de tout les autres et donc du tout, et d'autre part que chaque acteur s'engage dans un processus de changement à condition qu'il en comprenne les conséquences pour lui.

Bibliographie

- Le manager à l'écoute du sociologue de Pierre Morin et Eric Delavallée – Editions d'organisation 2000,
- Du désir au plaisir de changer de Françoise Kourilsky-Belliard – Edition Dunod 1999,
- Introduction à la psychosociologie des organisations de François Petit et Michel Dubois – Edition Dunod 1998,
- Capital Finance, N° 656 , 10 mars 2003
- Hors série Sciences humaines, mars 2003