

Regards croisés

Comment dans un contexte de saturation du changement, donner aux salariés l'envie de changement et développer la capacité de changement et l'engagement dans le changement ?

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT 2013/2 (N° 3)**, PAGES 101 À 112
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.132.0101

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-101.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Regards croisés

Comment dans un contexte de saturation du changement, donner aux salariés l'envie de changement et développer la capacité de changement et l'engagement dans le changement ?

David AUTISSIER,
Dominique ARRIGHI de CASANOVA,
Céline BAREIL,
Giovanni COSTA,
Fernando CUEVAS,
Richard DELAYE,
Fabrice DURU,
Soufyane FRIMOUSSE,
Corinne FORASACCO,
Alexandre GUILLARD,
Bernard GUILLON,
Jacques ORSONI,
Yvon PESQUEUX,
Thierry RAYNARD.

Editorial : L'émergence d'un paradigme expérientiel en gestion du changement

David AUTISSIER, IAE Eiffel/IRG, Directeur de la Chaire ESSEC du Changement

L'analyse des regards croisés émis par des experts académiques et/ou professionnels de la conduite du changement montre une forme de paradoxe entre le besoin de changement toujours plus important et justifié et les situations de changement dont le traitement parfois inopérant se transforme en stress et surcharge. Cela nous amène à nous interroger sur le fait suivant : Y a-t-il une saturation du changement ou une saturation de la gestion du changement ?

Une enquête Ipsos menée en 2012 par la Chaire ESSEC du Changement¹ sur le thème du changement en entreprise a fait ressortir que le nombre de projets de changement à gérer au quotidien était passé de 1 à 3 en 10 ans faisant ainsi état d'une augmentation substantielle du nombre de changements à gérer. Cette même enquête a fait ressortir une appréciation en demi-teinte à propos des dispositifs d'accompagnement du changement. Pour environ les 2/3, les objectifs des projets sont peu partagés et opérationnalisés. Ils sont 54 % à penser que les actions d'accompagnement du changement sont chronophages et trop générales pour qu'ils se sentent impliqués par ces dernières. Dans cette enquête, un chiffre a plus particulièrement retenu notre attention. 80 % des répondants déclaraient ne pas avoir assez de temps pour échanger sur l'intérêt et la faisabilité d'un changement avec leurs homologues.

Une lecture de ces chiffres pourrait être une acceptation du changement accompagnée d'une volonté par les bénéficiaires de le gérer entre eux dans une logique « d'apprenance »². Cette hypothèse est à rapprocher du succès récent des techniques de co-développement dans le monde.

Pour répondre à la question, nous avons recherché les grandes approches de la gestion du changement dans une perspective historique avec leur déclinaison instrumentale. Cela nous a amené à distinguer 4 paradigmes installés notamment par des nombreux travaux et outils gestionnaires et l'émergence d'un cinquième paradigme en relation avec le constat que nous avons traduit en problématique.

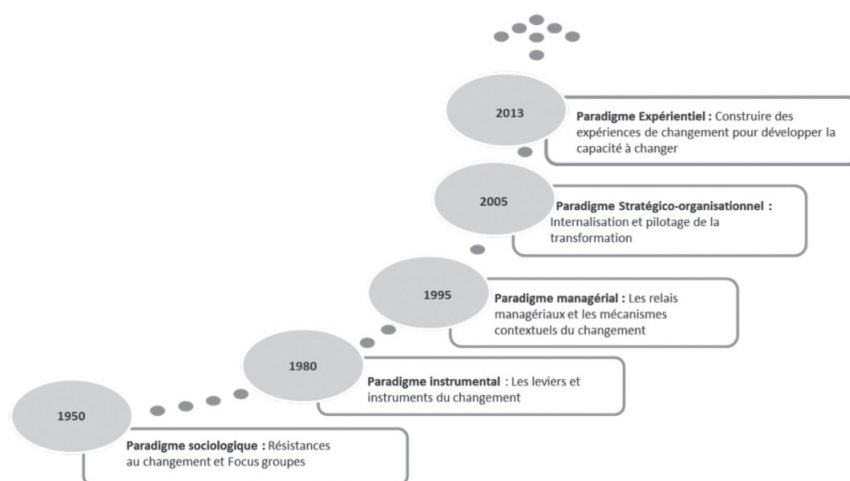


Figure N°1 : Les 5 paradigmes de la conduite du changement

Le paradigme sociologique : La conduite du changement trouve son point 0 avec les travaux de Kurt Lewin³ dans les années 1950. Pour ce dernier, les bénéficiaires du changement développent des résistances au changement levées en grande partie par l'évolution des groupes. Un individu accepte le changement par un dialogue au sein de son ou ses groupes d'appartenance dans une logique d'évolution des normes.

1 <http://chaire-changement.essec.edu/>

2 Terme utilisé pour désigner un mode d'apprentissage par l'échange de pratiques entre les personnes qui opérationnalisent un changement.

3 Lewin K., *Field theory in social science*, New York, Harper & Row, 1951.

Le paradigme instrumental : Dans les années 1970/1980, les travaux de Rossabeh Moss Kanter⁴ ont avancé le modèle de la roue du changement en définissant des leviers d'accompagnement du changement tels que la communication ou la formation. La roue du changement a inspiré la plupart des méthodes de conduite du changement déployées par les grands cabinets de conseil pour le déploiement des projets informatiques du type ERP (*Entreprise Resources Planning*).

Le paradigme managérial : Les travaux de Pettigrew⁵ et les écrits de Kotter⁶ ont montré les limites de la démarche instrumentale de la roue du changement. Pour ces derniers le changement ne se fait pas uniquement en mode projet mais dans une alternance de changements continus et de rupture permis par le travail de traduction et de leadership des managers.

Le paradigme stratégique-organisationnel : Le changement n'est plus uniquement pensé comme un outil pour le développement mais aussi pour l'optimisation. Les travaux de Pettigrew (cité précédemment), Rondeau⁷, Bareil⁸ ou encore la réflexion sur les différentes stratégies de Autissier et Moutot⁹ avancent des variables de contextualisation des changements et des dispositifs qui les accompagnent. La conduite du changement est de plus en plus internalisée dans les entreprises et fait l'objet d'un pilotage différencié.

Le paradigme expérientiel : Les articles d'Armenakis¹⁰ et de Autissier et Giraud¹¹, dans une visée de recensement des travaux sur le thème du changement, montrent une évolution pour les approches RH du changement. Le changement est traité non plus comme un obstacle à franchir mais par le développement de la capacité à changer des acteurs par des dispositifs expérientiels. Cela constitue une rupture paradigmatique car on n'accompagne plus un changement mais on développe la capacité à changer des personnes et des groupes considérant ainsi le changement comme une donnée à intégrer et à gérer. Une des voies proposées réside dans la mise en place de dispositifs expérientiels pour faire vivre aux intéressés une expérience de changement. Après avoir vécu une expérience de changement, les intéressés le comprendront et sauront mieux le traduire.

C'est en 1969 que Rogers¹² parle d'*experiential learning*. Il oppose à l'apprentissage par l'esprit, un apprentissage par la pratique. Selon Rogers (1969 P5), « c'est un apprentissage en profondeur qui modifie et affecte les comportements et les attitudes. Cet apprentissage est évalué par l'apprenant lui-même car il et le seul à savoir s'il répond à ses besoins ». En s'appuyant sur les travaux de Lewin sur le processus de rétroaction, Kolb (1984)¹³ définit l'expérience comme un tête à tête entre réflexion et expérimentation. L'expérience permet aux individus un processus d'observation qui provoque une réflexion qui conduit à la conceptualisation. Dans ce modèle, l'expérience concrète est le moyen de valider, d'éprouver et de revoir les concepts abstraits.

L'émergence de ce cinquième paradigme donne une réponse à la question posée initialement. La gestion du changement souffre moins du trop de changements que d'accompagnements inappropriés basés sur des paradigmes qui privilégient le changement à son contexte d'absorption. Aussi en augmentant la capacité de changement des personnes et des groupes par l'expérientiel, ne construisons-nous pas une autre manière de penser.

4 Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D., *The challenge of organizational Change : How companies experience it and guide it*, Free Press New York, 1992.

5 Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization Science*, 1(3), 267–292.

6 Kotter J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.

7 Rondeau, A. (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, 14 (3), p. 1-12.

8 Bareil C., (2004), *Gérer le volet humain du changement*, Editions Transcontinental, Montréal.

9 Autissier D, Moutot J.M., Benseba F., (2012), *Les stratégies du changement*, Dunod.2012.

10 Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.

11 Autissier D., Giraud L., (2013), Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011, *Journal of Organizational Change Management*, 02/2013, Volume 26, Issue 2, April 2013.

12 Rogers C., (1969), *Freedoom to learn : A view of what education might become*, Colombus (OH) : Merill.

13 Kolb DA., (1984), *Experiential learning, Experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall.

Désactiver le système immunitaire anti-changement

Dominique ARRIGHI de CASANOVA, Fondamentum / Acteurs du Sens

Une majorité des processus de changement mis en oeuvre dans le cadre professionnel donne des résultats décevants. Les changements de comportement attendus ne se produisent pas. On est tenté alors de brocarder la résistance au changement, expression fourre-tout qui témoigne de l'impuissance à obtenir les résultats espérés.

Cette notion de résistance au changement mérite d'être précisée. Et d'abord celle de changement, mot devenu le leitmotiv du management. Pour clarifier cette notion sans entrer dans de trop longs développements, on peut distinguer, à la suite de Ronald Heifetz professeur à Harvard, entre changement technique et changement adaptatif. Le changement technique requiert, sur le plan comportemental, l'acquisition de nouvelles compétences. L'arrivée d'un nouveau logiciel pourra être intégrée par un jeune diplômé habitué à travailler sur ordinateur, en suivant une série de formations qui en détaillent l'utilisation de ses différentes fonctionnalités. Mais les changements ne sont pas seulement affaire de compétences. Un même changement de logiciel, pourra être vécu par une personne plus âgée devenue experte à force de travail dans l'ancien logiciel comme un bouleversement de sa position dans l'entreprise. L'enjeu n'est pas que technique, il est adaptatif. Ce qui empêche la mise en oeuvre des compétences, ce sont des schémas mentaux, souvent inconscients, qui associent la situation nouvelle à des dangers. Bien des managers savent parfaitement ce qu'il faut faire pour déléguer. Ils ne le font pas parce qu'inconsciemment, ils associent, par exemple, déléguer et perte de pouvoir.

L'échec de beaucoup de processus de changement vient qu'on apporte des réponses techniques à des problématiques adaptatives. Non seulement elles ne résolvent rien mais elles accentuent le sentiment d'incompréhension et les procès d'intention.

Les résistances au changement comme système immunitaire

En fait ces schémas mentaux agissent comme un système immunitaire qui nous préserve de ce que nous associons, bien souvent inconsciemment à des situations dangereuses. Mais à l'image de notre système immunitaire capable de rejeter un organe greffé, source de vie pour le receveur, ils pourront nous conduire à produire des comportements de défense appris au cours de notre vie, bien souvent pendant l'enfance, en réponse à des situations qui ne comportent plus d'enjeux réels de danger.

Ce que nous appelons résistance au changement est en fait, dans bien des cas, ce remarquable mécanisme, très puissant et efficace qui nous préserve d'un danger perçu à tort ou à raison.

Dès lors, désamorcer ce système immunitaire passe par la prise de conscience de son mode de fonctionnement. Comment faire sans entrer dans des démarches thérapeutiques longues et peu compatibles avec les moyens d'intervention dont dispose l'entreprise ?

Bob Kegan et Lisa Lahey, deux professeurs à la Graduate School of Education de Harvard ont mis au point une méthode, rapide et élégante, pour faire émerger ces croyances profondes. Une fois mises en évidence, il s'agit de les faire évoluer, en permettant à celui qui se trouve limité par leur action inconsciente, de tester l'innocuité de comportements mettant en cause la part erronée de leurs fondements. Ainsi s'ouvre la voie pour les faire évoluer.

La force du modèle qu'ils ont développé tient dans l'enchaînement des quatre temps pour faire émerger à la conscience ces croyances :

- 1 - formuler précisément quel comportement on souhaite s'engager à faire évoluer ;
- 2 - mettre en évidence les comportements opposés que nous mettons en oeuvre ;
- 3 - en déduire les engagements contradictoires à celui du premier temps qui conditionnent ces comportements contradictoires ;
- 4 - puis faire émerger les croyances profondes sous-jacentes de ces engagements.

Notre expérience montre qu'on peut arriver en deux heures à découvrir avec étonnement telle croyance qu'on n'imaginait pas être à l'origine de certains comportements fortement ancrés.

Cette démarche peut être conduite selon plusieurs modalités :

- Individuelle, lorsque la problématique touche une personne bien identifiée, souvent un cadre ou un dirigeant.

- En équipe constituée autour d'un même objectif (équipe de direction, service, équipe projet). Il s'agit de mettre en évidence les croyances collectives et leur façon d'impacter les comportements individuels. La puissance de cette démarche collective pour construire la cohésion d'une équipe est étonnante. Elle implique toutefois le courage d'entrer dans une démarche de vérité.
- Sous forme d'ateliers du changement, à plusieurs sur des problématiques individuelles en mettant en œuvre une dynamique collective de soutien et d'entraide. Il importe alors que les personnes n'aient pas d'enjeux professionnels entre elles.

Dans bien des cas cette prise de conscience suffit à faire changer les comportements. Mais pour certains, un accompagnement dans le temps sera nécessaire pour permettre de tester, sans éprouver de danger, que ces croyances sont, en partie au moins, fausses.

Donner aux salariés l'envie de s'engager

Céline BAREIL, Professeure agrégée, HEC Montréal

La saturation du changement (Prosci, 2013) survient lorsque la perturbation causée par le nombre et les exigences des multiples changements simultanés excèdent la capacité de changement d'une organisation. À mon avis, plusieurs gestes organisationnels peuvent donner aux salariés l'envie de s'engager dans les changements qui leur sont proposés.

- 1 - Faire un diagnostic des changements actuels sous la forme d'une enquête *feed-back* (Lescarbeau, 2010) participative. Le but de cette analyse vise à répertorier les impacts de chacun des changements actuels (et anticipés) affectant chacun des groupes (ou parties prenantes) d'une organisation. Les résultats, remontés à la direction puis discutés en petits groupes avec les salariés, servent de comparaison pour déterminer les groupes les plus à risque (plus impactés par les changements) et permettent aux sous-groupes de partager les conséquences de la saturation et d'identifier collectivement les solutions les plus pertinentes à leur situation.
- 2 - Avec ce diagnostic, l'équipe de direction priorise les changements et l'attribution des ressources. Elle révisé les échéanciers de façon plus réaliste, en fonction des objectifs stratégiques.
- 3 - Cette priorisation permet également de créer du sens autour des changements multiples pour mieux les légitimer, dans un discours gestaltiste autour d'une vision rassembleuse.
- 4 - La direction et le management se mettent en mode « écoute » et dialogue sur les préoccupations des salariés (Bareil et Savoie dans Autissier et al, 2010) mais également sur leur ambivalence : avantages et inconvénients du *statu quo* puis des changements, selon l'approche de l'entretien motivationnel et du discours-changement (Miller et al, 2006).
- 5 - Finalement, des mécanismes de soutien au changement sont offerts à plusieurs groupes d'acteurs et leurs rôles sont clarifiés : le rôle de la direction, le rôle du parrain/marraine attribué à chaque projet dont il/elle est redevable des résultats, le rôle des managers et le rôle des salariés. Ces quelques mesures visent à réduire le décalage entre la direction et les salariés afin que ces derniers aient davantage envie de s'engager dans les changements actuels et envisagés et ainsi, permettre à la direction de réaliser les bénéfices de ses changements et à atteindre ses objectifs stratégiques.

RÉFÉRENCES :

- Bareil, C. et Savoie, A. (2010). *Les phases de préoccupations du changement*. Dans Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas. *Conduite du changement : concepts clés. 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris : Dunod.
- Lescarbeau, R. (2010). *L'enquête feed-back*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Miller, W.R., Rollnick, S., Lécailier, D. et Michaud, P. (2006). *L'entretien motivationnel; aider la personne à engager le changement*. France : InterÉditions.
- Prosci (2013). *Change Management Learning Center*, lien consulté sur le site: <http://www.change-management.com/tutorial-5-tips-saturation.htm>.

Changement : à la recherche du sens perdu

Giovanni COSTA, Professeur émérite de l'université de Padoue (Italie)

« Comment changer ? » ou « Pourquoi changer ? » La première question ne peut trouver des réponses utiles qu'après avoir répondu à la deuxième.

Son sens est le vrai moteur du changement et il ne peut pas être remplacé par des techniques qui, *in fine*, se révéleraient seulement manipulatoires et inefficaces.

L'attitude vers le changement et vers les risques qu'il implique dérive directement du sens que les personnes attachent à la mutation d'une situation donnée. Les uns pensent qu'elle est une source d'opportunités et c'est pour cette raison qu'ils cherchent et ils provoquent le changement sur lequel ils construisent des avantages par rapport aux compétiteurs internes et externes. Les autres pensent que le changement est une source de problèmes. Ils subissent le changement comme un événement extraordinaire qui dépend des forces externes et qui rend nécessaire l'utilisation d'instruments particuliers pour y faire face ou pour y résister. Ils aimeraient continuer l'exploitation des idées, ressources, processus bien connus.

Les deux attitudes impliquent des degrés de risque et d'incertitude différents avec lesquels tout le monde n'est pas capable de vivre. Le changement a de chances de réussir si on est capable de créer un sens commun et donc trouver un critère de répartition des risques et des opportunités.

Le Changement

Fernando CUEVAS, Professeur à l'ESC Pau

J'ai commencé à travailler à temps complet le 15 juin 1972 dans une banque. Un des premiers conseils que m'a prodigué mon chef était : « sois attentif, nous sommes en plein changement ». Depuis j'ai compris que le mot « stabilité » existait uniquement dans les dictionnaires.

Être attentif signifie-t-il : Me sentir concerné ? : ce qui se passe m'intéresse. Me sentir engagé ? : je dois contribuer à la réussite du changement. Me sentir impliqué ? : je suis prêt à prendre part des bénéfices mais aussi, et par conséquent, à payer de ma personne.

Mais que signifie changer ? À mon avis changer signifie manifester d'autres comportements, développer d'autres confiances, établir d'autres relations interpersonnelles, percevoir d'autres situations, ressentir d'autres angoisses, bref être un autre.

Pourquoi quelqu'un accepterait-il de s'engager et de changer ? Nous pouvons faire une liste d'éléments : me sentir informé des réflexions menées, voire participer aux décisions, disposer d'un peu plus d'autonomie, ressentir qu'on me fait confiance, me sentir en sécurité si je peux influencer les décisions, être assuré que tout sera fait avec équité, que ceux qui se seront investis seront reconnus, etc. Mais les trois facteurs primordiaux, à mon avis, sont : je trouve du sens aux évolutions qu'on vit, je me sens écouté et compris et les changements se font avec tout le respect de l'être humain.

Le management devra présenter le changement alors plus comme un challenge que comme une menace et bien évaluer les compétences techniques des personnes à assumer les nouveaux comportements, sans oublier d'étudier des possibles décalages idéologiques entre les personnes concernées et les orientations données. Il est de même important d'évaluer ce que chacune des personnes concernées risque de perdre. C'est de là que viennent la plupart des résistances au changement. Quant à la mise en œuvre de la stratégie de changement, il faudra concilier la discipline par rapport à ce qui a été décidé et la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux situations spécifiques. N'oublions pas la célèbre phrase de Peter Drucker : « la diversité des points de vue est indispensable avant l'action, mais elle constitue un danger pendant l'action ».

Si un grand nombre de changements échoue, c'est parce qu'il n'est pas facile de conduire un changement. Parmi les difficultés nous pouvons citer : il est impossible de reconnaître tout le monde, tous les faire participer, de réduire les incertitudes sur l'avenir, d'impliquer ceux qui représentent l'organisation actuelle, etc.

Tout changement doit être alors bien réfléchi et comme le dit l'adage : « il vaut mieux penser le changement, que changer les pansements ».

Du changement de comportements... à l'appauvrissement des relations humaines

Richard DELAYE, Directeur de la recherche, Groupe IGS, co-fondateur de l'Université Professionnelle d'Afrique

Aujourd'hui, la notion de changement est très souvent assimilée à celle d'*adaptabilité* ainsi qu'à celle de *réactivité*. Qu'il s'agisse des cycles de vie des produits ou des innovations, les temporalités ont subi, ces dernières décennies, de profondes modifications. Ces dernières, assorties d'une globalisation des échanges, ont eu pour effet de mettre en concurrence les acteurs et de les forcer à accélérer les rythmes au détriment de la *relation client*, point de focalisation de toute stratégie marketing. Désormais, les flux tendus sont synonymes de *ruptures* et le degré de « contact » entre le client et les infrastructures du service (Lovelock & Lapert, 1999) apparaît réduit à une plateforme externalisée, depuis laquelle l'opérateur tente, tant bien que mal, de jouer la carte du local pour vous être agréable. Les changements de comportements des consommateurs, avec une dématérialisation sans limite nous ont fait perdre le sens de la relation et toute réclamation est désormais traitée par mots-clés, *FAQ*, *chat* ou plus simplement par un « mail-type personnalisé », procédure sans relief tant elle est dépouillée d'humanité et empreinte de systématisme.

Du côté des utilisateurs de nouvelles technologies, on observe également des changements radicaux dans le domaine des relations. Outre les Génération Y et Z qui sont capables de s'envoyer des *texto* alors qu'ils siègent à la même table, le cas des rencontres amoureuses me surprend totalement. Elles seraient beaucoup plus durables dans la mesure où les critères de sélection, clairement établis en début de *parcours amoureux*, éviteraient les « erreurs de casting » et permettraient, pour la première rencontre, de configurer le partenaire idéal. On est loin de l'excitation des premières fois, mais une fois de plus l'immédiateté aura dicté ses règles. Cette posture de consumérisme exacerbée n'a pour effet que d'ôter à la relation amoureuse, ce qu'elle me semblait avoir de magique et de subtil : la découverte de l'Autre avec une démarche inductive. Là, tout le travail de back-office se fait derrière un écran.

Pascal Lardellier (2005), explique parfaitement ce changement de paradigme : « Auparavant, la relation (*a fortiori* amoureuse) se fondait sur la rencontre des corps, en première lecture (voir la thématique romantique du coup de foudre illustrée par Phèdre devant le bel Hippolyte). Et c'est alors que tout commençait. La Toile permet de faire les choses à l'envers, puisqu'on se découvre de l'intérieur ». Encore une modification notoire des temporalités et des relations humaines.

À l'inverse, il y a des résistants qui placent la relation au centre de toute décision. Je suis toujours admiratif d'un ami intime, qui a récemment fêté ses 68 printemps et qui prend toujours la peine d'écrire personnellement un courrier, électronique fût-il, à chacune des personnes concernées par une information plutôt que de se laisser aller à la facilité de la liste de diffusion. Loin d'être ringarde, cette pratique évite de nombreux impairs et le fonctionnement en réseaux croisés sur l'ensemble du globe, lui a donné raison. J'y vois là poindre une notion trop souvent galvaudée mais oh ! combien incontournable, celle du respect, qui, à l'heure de ces changements technologiques à outrance, disparaît peu à peu dans nos e-comportements.

BIBLIOGRAPHIE :

- Lardellier, P., (2005) « Rencontres sur Internet : l'amour en révolution », Sciences Humaines, Hors-série N° 50 - Septembre - Octobre 2005.
Lovelock, C. & Lapert, D., (1999) « Marketing des services Stratégie, outils, management », Publi-Union.

Face à l'émergence de risques nouveaux, quels sont les audits que les entreprises devraient développer dans les années 2013-2015 ?

Fabrice DURU, Directeur délégué de l'EHED

Parmi les risques qui pèsent sur l'organisation de demain tout particulièrement en France, **le risque de crispation sociale et sociétale** est sans doute un des éléments majeurs de préoccupation pour les entreprises. Les facteurs sont multiples, aisément identifiables et rappelés régulièrement dans de nombreux témoignages : la crise économique et financière, partie des Etats-Unis à l'été 2007 (Dupuy, in *ladocumentationfrançaise.fr*, 2008), et à laquelle a succédé celle des dettes souveraines européennes, à partir de fin 2009 avec la crise grecque mal circonscrite (Cohen, 2012), ont donné aux salariés le sentiment que leur avenir pouvait dépendre de crises importées et de notations d'agences échappant au contrôle étroit des gouvernements nationaux (Brand, 2008).

Des raisons plus hexagonales viennent renforcer ce terreau d'un malaise de plus en plus prégnant : crise de l'emploi, renforcée par l'option de plus en plus controversée de la priorité au traitement social du chômage depuis les années 80 ; résistance au changement : La France serait un pays structuré autour de « rentes » qui générerait une difficulté à lancer des réformes de fond (voir à ce sujet le dernier ouvrage de Jacques Attali, *Urgences françaises* qui reprend ses propositions contenues dans le rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, 2008, 2010) ; débat sur les délocalisations *versus* le *made in France* désormais vanté depuis certaines officines ministérielles jusque chez certains annonceurs de crédit à bon marché, à heure de grande écoute, qui n'hésitent plus à en faire un argument marketing de poids.

De là des salariés présentent de nombreux doutes quant à l'implication qu'ils doivent développer à l'égard de l'entreprise qui les emploie. *Le numéro 1 de Question(s) de management*, « Question(s) d'engagement » (décembre 2012) s'est penché sur ce défi lancé à l'organisation et à la société tout entière, comme le colloque Propedia – Université de Bourgogne du 13 décembre sur le même thème a tendu à le démontrer. Les risques de désengagement et de *turn over* pèsent très largement sur les enjeux à relever pour les entreprises ; question d'autant plus présente que beaucoup d'entre elles maintiennent des « irritants sociaux » selon les dernières enquêtes menées par H. Landier (2012).

Mais dans le même temps, chaque individu témoigne d'une volonté de garder son emploi, son pouvoir d'achat et son mode de vie que la mondialisation financière et humaine pourrait venir bousculer voire compromettre. On touche ici, davantage à une crise morale sous-jacente depuis une vingtaine d'années mais que les crises et mutations des cinq dernières années tendent à laisser s'exprimer plus clairement. Les médias et les nouvelles formes de communication renforcent ces mobilisations pour certaines de plus en plus manifestes, pour d'autres plus discrètes. Les scandales politico-financiers et les nouveaux visages du terrorisme solitaire et non organisé (Guidère, 2010) influencent les plus démunis, surmédiatisés et sensibles aux chants des sirènes entonnés par les extrêmes de tous bords.

Alors que l'entreprise est engagée dans des **politiques de RSE** de plus en plus organisées et contraignantes (Rapport Brundtland de 1987 sur le développement durable ; Conférence économique mondiale de Davos, 1999 ; Charte (2004) et label de la diversité (2009), norme ISO 26 000 (2010)) qui l'invitent à ménager développement économique, social et environnemental, il y a, générés par cette crise morale profonde, **des risques de voir reculer ses avancées sociétales majeures dans nos sociétés et organisation par résistance voire opposition à appliquer ces mesures par les employés eux-mêmes**. L'environnement interculturel et l'amélioration de l'employabilité dans un cadre d'équipes multiculturelles, objet de nos recherches, sont particulièrement concernés. La diversité culturelle est un instrument normatif au service du développement durable et la constitution d'une société plus juste et plus humaine (UNESCO, 2001). Or, les **risques de repli identitaire**, de la manifestation de la préférence nationale pour un produit fabriqué dans l'hexagonal débat sur l'épineuse question de l'extension ou non au domaine de l'organisation privée des lois et règlements en vigueur pour réguler les signes ostensibles religieux dans la société (Galindo et Surply, 2010), peuvent à terme générer du scepticisme voire des postures de refus de travailler dans un cadre multiculturel.

La richesse de compétences qui se manifeste dans la capacité à gérer justement des situations interculturelles par des populations issues de la mobilité internationale s'en trouverait durablement atteinte. Au-delà des questions éthiques et légales que ne manqueraient pas de poser ces situations, l'entreprise perdrait un élément essentiel de la mesure de la performance : l'émulation au sein d'équipes aux apports transversaux, riches de leurs expériences plurielles, de capacité d'adaptation, ouvertes au

changement, à l'innovation, aux perspectives sur le long terme, au travail en réseau, en équipes projets, acceptant le dialogue et la négociation, levier de dépassement de situations de blocages et de conflits. Autant de *lifeskills* véhiculées par notamment les étudiants de haut niveau académique, issus de la mobilité internationale africaine et chinoise que nous étudions. Mais aussi les jeunes français d'origine immigrée, porteurs de la double culture. **Le recours à la norme ISO 31 000 de management du risque**, qui ne se prête pas à des fins de certification, peut fournir justement les principes et les lignes directrices à suivre lors d'une évaluation du risque menée dans le cadre d'un audit interne ou externe. Suivre ce référentiel est le moyen pour l'entreprise d'identifier les risques de discrimination, d'établir une cartographie de ces risques en fonction d'information sur l'environnement social et culturel de travail, mettre en place des actions correctives, communiquer en interne sur les objectifs à atteindre en matière de gestion de la diversité au sein de l'organisation. Ainsi, plus que d'une simple promotion de comportements éthiques, l'entreprise s'engage, en suivant cette logique, dans une réelle démarche de « sûreté éthique » (Igalens et Joras, 2010) qui garantit à un niveau de certitude raisonnable l'orientation de son système de management.

Brand T. (2008), *Le Rôle des agences de notation*, La Découverte.

Cohen E. (2012), *L'Euro à l'épreuve de la crise des dettes souveraines*, in *Politique étrangère*, 1 :2012, Ifri.

Dupuy C. (2008), *Questions sur la crise des subprimes*, La documentation française.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000041-crise-financiere-2007-2008-les-raisons-du-desordre-mondial/questions-au-professeur-claude-dupuy>.

Galindo G. et Surply J. (2010), *Quelles régulations du fait religieux en entreprise ?*, in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVI, 2010/40, ESKA, p. 33-54.

Guidère M. (2010), *Les nouveaux terrorismes*, Autrement.

Igalens J. et Joras M. (2010), *La sûreté éthique, du concept à l'audit opérationnel*, Ed. EMS.

Landier H. (2012), *Des salariés engagés, qualité du management et performance de l'entreprise*, rapport de l'Institut de l'entreprise.

Accompagner pour développer les capacités d'adaptation et de changement

Soufyane FRIMOUSSE, MCF HDR, IAE de Corse, chercheur associé Chaire ESSEC du changement

Les capacités d'adaptation et de changement des salariés sont des éléments essentiels pour réussir les transformations nécessaires à leur performance et parfois à leur survie. Connaître la capacité d'adaptation et à changer des salariés concernés par les évolutions permet d'identifier les conditions de succès des actions entreprises, d'anticiper les résistances et mettre en œuvre une conduite du changement appropriée. Les professionnels de la fonction RH peuvent s'appuyer sur les indicateurs de mesure tels que ceux développés par Charbonnier-Voirin et Roussel. Autissier, Guillard et Moutot ont également proposé un dispositif pour mesurer la capacité de transformation des entreprises. Parmi les attitudes et les comportements des salariés envers le changement, les capacités à s'adapter et à changer semblent directement agir sur l'engagement organisationnel. Les capacités à s'adapter et à changer indiquent le degré d'adhésion et de partage élevés que les salariés ont du besoin de changement. Elles renvoient également aux attentes individuelles et collectives positives espérées.

Le changement provoque des réactions. La personne s'interroge notamment sur sa capacité d'adaptation et de changement ainsi que le soutien proposé pour l'accompagner. L'approche fondée sur les préoccupations démontre l'importance des pratiques de GRH et notamment les pratiques de partage de l'information, de développement des compétences et de soutien organisationnel. Les activités de soutien peuvent permettre de réduire les préoccupations liées aux inquiétudes égocentriques, à l'organisation (légitimité du changement), à l'expérimentation (formation et accompagnement proposés), à la collaboration (inquiétudes quant au transfert d'expertise).

Dans les organisations en cours de mutation et de transformation, diagnostiquer la capacité à s'adapter et à changer permet de mesurer l'état des compétences individuelles et de définir des programmes adaptés de formation et d'accompagnement du personnel.

Le coaching pour ancrer le changement

Corinne FORASACCO, Coach, ALMA ALTER Consulting

L'idée selon laquelle la réussite du changement passe par l'évolution des schémas de pensée, perceptions de chacun semble aujourd'hui largement partagée. Cependant aborder ces dimensions n'est pas le plus aisé dans les entreprises qui demeurent souvent sur une conduite du changement dite de niveau 1 (cf. Watzlawick), c'est-à-dire traduite par l'évolution de structures, d'outils.

L'intervention en coaching peut, elle, accompagner l'évolution des comportements (changement de type 2) et plus réellement impacter les pratiques, en travaillant par exemple sur les croyances limitantes et le registre émotionnel du changement.

Différentes approches peuvent en coaching adresser la question du changement. Je citerai en particulier l'usage du Paradoxe, levier d'action de la pensée systémique de Palo Alto. Par une forme particulière de recadrage, remise en question de ses modes habituels et systématiques d'agir et de tenter d'apporter des solutions (« toujours plus de la même chose »...) la personne sortira de sa spirale pour retrouver une zone de confort dans son action et une dynamique plus constructive.

Plutôt que traiter la résistance, misons sur la confiance !

Alexandre GUILLARD, membre fondateur de la Chaire ESSEC du changement, Directeur adjoint MMA

La résistance au changement comme propriété intrinsèque des individus est une représentation tenace. Héritée du XIX^e siècle, l'idée que les individus vont par nature s'opposer et résister au changement voulu par les organisations et qu'il faut vaincre cette tendance reste un réflexe profond qui réapparaît en période de crise. Elle tire sa source dans la volonté de garder le contrôle et la peur du lâcher prise. Plus fondamentalement, elle s'appuie sur une vision pessimiste de la nature humaine, bien illustrée par le philosophe Thomas Hobbes dans son fameux Léviathan pour qui « l'homme est un loup pour l'homme ».

Toutefois, contrairement à ce que nous avons longtemps cru, cette vision anthropologique est loin d'être étayée par la recherche. Des paléoanthropologues comme Pascal Picq¹ la définit comme « la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui et de participer à son expérience dans toute la mesure où la communication verbale et non verbale le permet ». Deux dimensions sont en jeu : cognitive (compréhension de ce que nous dit l'autre personne) et émotionnelle (capacité à saisir, à ressentir ce que l'autre vit, sur la capacité à se mettre à la place de l'autre).

Accompagner le changement y compris dans les organisations ne consiste donc pas à vaincre la résistance à tout prix mais d'exercer son empathie dans les deux dimensions. Dans le cas d'une restructuration par exemple, le manager devra être attentif tant à la perte et à la douleur qu'elle peut susciter que les raisons pour lesquelles elle peut déclencher de la résistance.

Mobiliser l'empathie suppose de miser sur les ressources de l'autre et d'investir pleinement dans l'interaction avec ce qu'elle représente d'aventure ; elle suppose d'adopter la juste distance avec autrui, le sens de l'équilibre relationnelle et de contribuer ce faisant à l'écologie des comportements, qui commence le plus souvent par un travail identitaire sur soi. En bref, il s'agit de miser pleinement sur l'actif du XXI^e siècle : la confiance !

1 Pascal Picq, 2010, *Les origines de l'homme expliquées à nos petits-enfants*, Seuil.

2 Carl Rogers, 2005, *Le développement de la personne*, Interéditions.

L'univers du changement

Bernard GUILLON, université de Pau-Pays de l'Adour

Supposer l'engagement dans le changement implique de faire ressortir une amélioration jugée significative par les salariés. À une époque où la notion même de changement implique très souvent le « reformatage » de situations jugées stables, voire du contrat de travail, il est pour le moins difficile de parler de changement sans y associer une visualisation immédiate de l'amélioration impliquée par ce dernier. C'est un peu comme si « l'adaptation Produit » devait s'imposer au niveau industriel certes mais aussi au sein de l'univers des services par son effet structurant. Afin d'illustrer ce propos, on peut évoquer les exemples d'implications dans le changement pour ce qui est du design technique (Aldebert, 2011 ; Ackermann et Mathieu, 2012), de la santé (Dakhlaoui, Gatezel et Sfez, 2012) ou de l'hôtellerie consécutive à une amélioration du bâti (Guillon, 2007). Autrement dit, le seul discours, même assis sur des méthodologies élaborées en GRH ou en marketing, portant sur les nécessités du changement ne peut prétendre à des résultats pérennes.

Ackermann C.L. et Mathieu J.P. (2012), « Risque et lancement de produits nouveaux : l'apport de la cognition implicite », *Management et avenir*, n° 57, novembre.

Aldebert B. (2011), « PME et prise de risque stratégique : choix ou contrainte ? », *Revue française de gestion industrielle*, vol. 30, n° 2, juin.

Dakhlaoui A., Gatezel C. et Sfez M. (2012), « Comment allier productivité et sécurité de soins au bloc opératoire ? », *Gestion 2000*, vol. 29, n° 4.

Guillon B. (2007), « Le design d'environnement : l'exemple de l'hôtellerie française », dans *Design et marketing : fondements et méthodes*, (dir.) Jean-Pierre Mathieu, Paris, L'Harmattan, Coll. Recherches en gestion.

Le management stratégique agent du changement

Jacques ORSONI, Professeur émérite à l'université de Corse

En des temps où il n'est question que de changement, où chaque manager s'efforce d'être l'initiateur d'un changement dans son domaine, où les ressources humaines de la firme semblent blasées devant le tournis savamment entretenu, il est judicieux d'être conscient des principales conditions stratégiques qui favorisent l'acceptation et la réalisation du changement. Ce facteur ne garantit pas la réussite, mais constitue un adjuvant favorable aux transformations souhaitées.

La planification stratégique doit rester aussi souple que possible. Une approche fondée sur l'apprentissage (*process view*) se révèle préférable à l'approche traditionnelle (*goal view*). En effet, dans un environnement mouvant, les responsables n'ont pas intérêt à choisir pour cible des objectifs figés. Il convient plutôt d'avancer l'idée d'un futur désiré, défini seulement dans ses grandes lignes, sans spécification de détail. Un tel scénario guide l'action, mais n'est pas fixé obstinément. Au contraire, il est modifié à la suite d'essais et d'erreurs. La gestion du changement se fonde donc sur la capacité d'apprentissage de l'entreprise.

Des structures matricielles ou des organisations par projets, parce qu'elles préfèrent les résultats aux procédures, favorisent ce management du changement, qui ne considère pas l'erreur comme honteuse, mais comme l'étape d'un apprentissage. Enfin, l'ouverture doit être recherchée. Les relations diverses que l'entreprise entretient avec d'autres composantes de la société, avec la recherche, avec l'école, avec des organisations étrangères, par exemple, constituent les stimulants les plus puissants au changement.

De la saturation du changement

Yvon PESQUEUX, Professeur au Conservatoire national des arts et métiers, Paris

Le changement est désormais envisagé comme une posture permanente affectant les institutions, les organisations et les individus qui les composent. Il est également possible de positionner la notion de changement par rapport à celle de mouvement ou encore par rapport à deux autres, plus triviales : il s'agirait de bouger (coûte que coûte ?) ou encore, à l'extrême (mais est-ce un extrême ?) de gesticulation.

À partir du moment où tout est changement, il est peut-être important de se poser la question de savoir si ce ne serait pas nos catégories managériales qui, finalement, « créeraient » du changement au point d'en faire une chose « normale », c'est-à-dire une chose qu'il ne conviendrait pas de questionner. C'est comme si cette véritable idéologie du changement tenait lieu d'espérance.

La capacité au changement rapide, à la réactivité face à « la fuite du temps », à la permanence d'une adaptabilité constante entraîne donc des douleurs de toutes sortes : psychologiques, psychiques, cognitives, structurelles et organisationnelles. C'est d'ailleurs en cela que la thématique du changement organisationnel interfère aujourd'hui avec la problématique de l'identité et de l'identification car s'identifier au changement est impossible dans la mesure où ledit changement vient justement poser des problèmes d'identification.

Parler de changement, c'est poser la question de la dualité « stabilité – changement » dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, permanence, continuité, pérennité de même que changement, variabilité, amélioration, mouvement, modification, mutation, métamorphose, hybridation (et donc entre « quoi » et « quoi »), passage, transformation, adaptation, évolution, réforme, résilience, rebond, voire innovation se trouvent confondus, sans compter la relativité radicale des deux concepts l'un vis-à-vis de l'autre, l'un exprimant plus ou moins un état là où l'autre exprime l'idée d'un processus ce qui, au nom du volontarisme managérial, ouvre l'idée d'un processus à conduire. C'est à ce titre d'ailleurs que le changement vaut comme s'il n'induisait pas de déstabilisation. Mais il faut remarquer combien le discours général sur le changement joue un très grand rôle dans la légitimation d'une « excitation organisationnelle ».

La saturation au changement mais de quel changement parle-t-on ?

**Thierry RAYNARD, Conseil en réseaux de management,
SNCF-Direction Cohésion & Ressources Humaines /DRH EPIC**

Celui qui influe sur notre contexte, notre façon de faire voire de nos compétences métiers (changement de niveau 1) ou bien de celui qui impacte nos compétences de leadership, nos croyances/valeurs voire notre identité ?

Dans le premier cas (changement de niveau 1) comme dans notre vie personnelle, il est omniprésent. Qui ne change pas régulièrement de job, d'entreprise, d'appartement voire de conjoint ? L'entreprise devrait-elle être le seul lieu qui ne change pas ? Le fait d'appeler ces évolutions naturelles dans un monde devenu liquide « changement » leur donne un caractère d'imaginaire inutile voire contreproductif. En revanche, dans le second cas (changement de niveau 2) alors oui, on peut parler de changement voire de transformation ; oserais-je métamorphose ? Comment alors donner aux salariés l'envie de changement et développer la capacité de changement et l'engagement dans le changement ? Patrick Viveret dans son dernier livre préfacé par Edgar Morin « La cause humaine » développe le principe du REV. R étant la résistance créatrice, E l'expérimentation anticipatrice et le V la vision transformatrice. Dans les réseaux apprenants SNCF c'est exactement ce qui se passe en travaillant en égalité de dignité, sur les écarts de point de vue, en a-hiérarchie et en inter métiers. Les expérimentations qui naissent et se développent permettent aux collaborateurs volontaires de vivre le changement dans lequel ils sont acteurs.