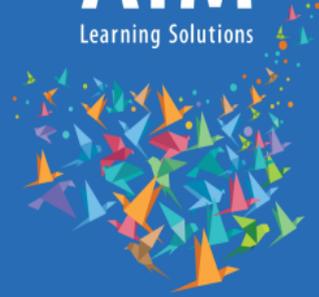


AIM
Learning Solutions



Faire face au changement



European School of Administration
Ecole européenne d'administration

1. Introduction

Le changement est partout, permanent, continu. Les **saisons changent**. Le temps passe. Nous naissons, grandissons et vieillissons. Dans le monde économique et politique, on réforme, **on restructure**. Dans le monde scientifique, on fait des découvertes. Dans la nature, des espèces naissent, meurent... Le changement est peut-être la seule permanence dans l'impermanence.

Alors pourquoi est-il parfois si difficile ? Pourquoi le mot changement lui-même sonne-t-il comme quelque chose de difficile ? C'est ce que nous allons explorer dans cet ebook.



Cet ebook fait référence à la formation « Faire face au changement » du catalogue « **Compétences clés** » de l'EUSA (**Ecole d'Administration Européenne** (http://europa.eu/eas/index_fr.htm)). Les objectifs de cette formation sont :

- Gérer **vos émotions** et vos réactions face aux changements ;
- Accéder à votre **motivation intérieure** pour faire face au changement ;
- Développer **votre stratégie** pour mieux gérer les changements ;

Nos réactions face au changement sont le résultat de nombre d'éléments. Cet ebook propose ici d'approfondir les points suivants :



- **Les types de changements** : Les changements que nous traversons suscitent des émotions et **mobilisent des ressources** différentes. Aussi, pouvoir identifier et reconnaître le changement dans la forme qu'il prend et qu'il prendra sera d'une grande aide pour la personne qui y fera face.
- **Le changement et nos émotions** : « La résistance au changement » est une des premières associations qui vient à l'esprit lorsqu'il s'agit d'aborder le changement, que ce soit du point de vue **personnel** ou **organisationnel**. Résister au changement mais aussi le craindre, ne pas y trouver de pertinence, ne pas le comprendre ou être dans l'aveuglement ou la colère, seront des thématiques abordées dans ce chapitre.
- **Répondre au changement** : Quand le changement est inéluctable, nous mettons en place des stratégies conscientes et/ou inconscientes pour y faire face. Quelles sont ces stratégies ? Sont-elles adaptées à la situation ? Si elles ne fonctionnent pas, comment vivre néanmoins correctement les changements ? Nous aborderons le thème du « changement minimal » qui est le point de départ du « cercle vertueux » ou du célèbre « effet papillon ». Le pouvoir des habitudes voire la déconstruction des habitudes négatives seront également explorés. La question de la motivation sera aussi évoquée.
- **Piloter un changement organisationnel** : Ce chapitre sera utile aux personnes qui doivent piloter ou accompagner un changement dans l'organisation (les responsables hiérarchiques, les responsables de projet, ...). En effet, plusieurs étapes et attentions sont nécessaires pour se positionner en « organisme apprenant » et répondre aux défis internes et externes.

Exercice d'auto-apprentissage : L'auto-évaluation



Lisez les affirmations suivantes.

Pour chaque affirmation, assignez dans la colonne de droite un score sur l'échelle de 1 à 5 où 5 représente à "Ceci correspond tout à fait à ma réalité" et 1 à "ceci n'est pas vrai pour moi".

A la fin des 21 questions, calculez vos résultats et recevez votre profil d'auto-évaluation face au changement !



Réinitialiser l'exercice

	1 à 5
1. Je pense que mes succès professionnels ne doivent rien à la chance	<input type="text" value="1"/>
2. J'ai du mal à me séparer de mes collaborateurs	<input type="text" value="1"/>
3. Mes journées sont planifiées et très remplies	<input type="text" value="1"/>
4. J'ai du mal à respecter les délais	<input type="text" value="1"/>
5. Je rumine les mauvaises nouvelles	<input type="text" value="1"/>
6. Je suis très perfectionniste	<input type="text" value="1"/>

	1 à 5
7. Téléphoner à des gens que je ne connais pas me demande beaucoup d'effort	1
8. Mes entretiens d'évaluations m'insécurisent beaucoup	1
9. Faire chaque jour la même chose m'insupporte	1
10. Les nouvelles technologies ne m'intéressent pas	1
11. Je me réjouis de la sortie d'un nouveau gadget informatique	1
12. Mes habitudes sont confortables	1
13. J'ai toujours une feuille de route bien précise dans mon travail	1
14. Je suis celui qu'on vient voir en cas d'imprévu à résoudre	1
15. Je n'aime pas déléguer	1
16. Le temps qui passe me rend plus sage	1
17. Je redoute de quoi demain sera fait	1
18. Je pense rarement au futur	1
19. Le mieux est l'ennemie du bien	1
20. Un « tu l'as » vaut mieux que deux « tu l'auras »	1
21. Qui ne tente rien n'a rien	1
<input type="button" value="Evaluer"/> Total	21

Cliquez sur le bouton « Evaluer » pour obtenir vos résultats.

Exercice de formation : L'arbre du changement

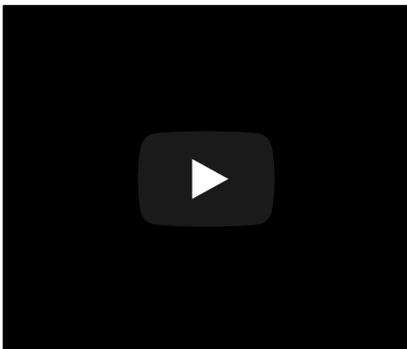


Observez attentivement l'arbre du changement ci-dessous, choisissez le personnage qui correspond le mieux à votre **ressenti actuel**. Exprimez **pourquoi** vous avez choisi ce personnage et **ce qu'il vous évoque**. L'exercice est débriefé en groupe en formation.

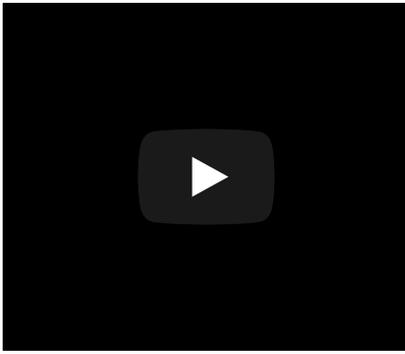


Image issue de Moutot et Autissier. 2016. **La boîte à outil du changement** (<https://www.dunod.com/entreprise-economie/boite-outils-conduite-du-changement-0>). Dunod. 192 pages.

Pour aller plus loin...



- Dans un TEDx Talk, le Dr. Lara Boyd décrit comment notre **neuroplasticité** nous donne le pouvoir de nous façonner le cerveau que nous voulons (EN).



- Françoise Kourilsky explique **les trois difficultés face au changement** (FR).



- Le site « orientation carrière » vous offre un **test d'orientation professionnelle gratuit** (<https://www.orientation-carriere.com/test.php>) (FR).

Bibliographie...

- Françoise Kourilsky. 2014. **Du désir au plaisir de changer. Le coaching du changement** (<https://www.dunod.com/entreprise-economie/du-desir-au-plaisir-changer-coaching-du-changement>). Dunod. (5ème édition) (FR).



Cet ouvrage de référence met en cause bien des idées reçues.... Avec de nombreux exemples, schémas et références, l'auteur illustre comment, avec élégance, plaisir et humour, on peut ouvrir le champ des possibles et améliorer la performance. Elle préconise une approche systémique du changement, contre des solutions issues du mode linéaire et binaire de pensée, qui provoquent et renforcent les résistances.

Cette 5e édition met l'accent sur la dimension spirituelle du changement, l'intelligence sensible, l'art d'exploiter les résistances et la pertinence du lâcher-prise pour atteindre le résultat visé.

Ce livre passionnera autant les managers et les coachs que toute personne désireuse d'évoluer et de faire évoluer sa vie professionnelle et personnelle, avec sérénité et efficacité.

- Spencer Johnson. 1998. **Qui a piqué mon fromage ?** (<https://www.babelio.com/livres/Johnson-Qui-a-pique-mon-fromage-/30375>) Michel Lafon (FR).



« La peur que l'on laisse s'installer est toujours pire que la réalité des choses. »



1. INTRODUCTION

2. LES TYPES DE CHANGEMENTS

3. LE CHANGEMENT ET L'EMOTION

4. REpondre AU CHANGEMENT

5. PILOTER UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL



2. Les types de changements

2.1 Changements subis, voulus, dont on a besoin

Se gérer soi-même est une des grandes questions philosophiques à laquelle l'homme tente de répondre, toute sa vie durant. Nos réactions face aux changements sont parfois **inattendues** ou **surprenantes**.

Pourquoi ce changement tellement attendu m'est-il devenu insupportable ?

Pourquoi ce petit changement insignifiant pour mes collègues me paraît-il si insurmontable ?

Toutes les combinaisons sont possibles. Il y a des changements :

- forcés qui sont vécus de façon constructive,
- voulus qui déçoivent,
- des changements nécessaires que nous ne parvenons pas à faire.

En voici quelques exemples :

Subis	Voulus	Besoins
« On m'impose un nouveau contrat. »	« J'ai passé la certification avec détermination et maintenant que je dois changer de rôle et passer d'AST à AD je n'en dors plus la nuit. »	« Je ne parle pas suffisamment bien l'anglais. »
« Je suis obligé(e) de travailler avec ce nouveau collègue. »	« J'ai décidé de venir en Belgique pour ce nouveau job et maintenant, c'est un vrai cauchemar... »	« Je ne maîtrise pas le programme Excel. »
« Je suis forcé(e) d'utiliser un nouveau logiciel ou de changer de procédure... »		« Je stagne dans ma carrière et je m'ennuie... Il faut que ça change ! »



Se situer par rapport au changement que l'on traverse, reconnaître **notre ambiguïté** peut être une manière d'identifier les **ressources nécessaires** pour l'accompagner plus facilement.

Exercice de formation : La nature du changement



Identifiez un changement professionnel récent que vous avez vécu personnellement.

 Réinitialiser l'exercice

Rédigez ce changement sous forme de question qui commence par « Comment ».

Ex : « *Comment faire pour surmonter cette nouvelle charge de travail due au congé maladie de ma principale collaboratrice ?* »

Ce changement est-il subi ? Est-il voulu ? En avez-vous besoin ?

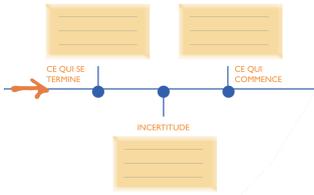
Cet exercice est débriefé collectivement en formation.

2.2 Changements et transitions (William Bridges)

C'est William Bridges, consultant dans le domaine du développement personnel, qui propose d'aborder la **distinction** entre « **Changement** » et « **Transition** ».

Il va considérer « le changement » comme une **réalité concrète et objective** (ex : *un changement de poste ou d'équipe...*). Il s'agit de quelque chose d'extérieur à soi. En revanche « la transition » désigne une **réalité psychologique**, subjective et s'applique aux adaptations internes que les événements impliquent. C'est un processus naturel qui nous désoriente certes, mais qui nous permet également de **passer d'une étape à l'autre**.

- Bridges identifie **3 étapes** (parfois difficiles) pour vivre la transition :
 1. la **fin** : accepter de renoncer à une situation existante
 2. la **zone neutre** : subir une phase marquée par l'incertitude
 3. le **nouveau départ** : retrouver ses marques dans une situation nouvelle.



Les rites de passage (par ex : être engagé à durée indéterminée, devenir chef d'équipe), sont autant de rituels qui nous permettent de clore un chapitre pour en ouvrir un autre. La question qui nous occupe dans cet ebook est le volet « transition ». C'est en effet sur elle que nous avons le plus d'influence.

A. La fin :

La transition commence par une fin (quel comble, non ?). Cette situation n'est pas nouvelle, nous en avons connu de nombreux exemples depuis notre plus jeune âge : certains auront développé des réactions « types » face au changement (ex : *peur, angoisse, excitation*). Entre la fin d'une phase et le début d'une autre il y a un important **passage à vide**, nécessaire pour faire le deuil (de la phase précédente).

Mais attention, l'impact ressenti d'une transition n'est **pas nécessairement proportionnel** à l'importance du changement (ex : « *Je dois éliminer le lactose dans mon alimentation mais cela me paralyse à la cantine.* », « *Je dois changer de langue de travail en réunion et ça m'épuise.* »).

Pour l'auteur, à chaque fois que nous sommes en transition nous pouvons nous poser **deux questions** :

1. « A quoi est-il temps de **renoncer** ? »
2. « Qu'est ce qui, en coulisse de ma vie, **attend** de faire son entrée en scène ? »

Pour l'auteur, il y a **5 aspects** du processus naturel de fin :

- ✓ **Le désengagement** : La prise de conscience par la personne de ce qu'elle a perdu au travers de l'évènement qui l'affecte.
- ✓ **Le démantèlement** : Le détissage des liens que la personne entretenait avec l'objet de la perte et de son ancienne identité.
- ✓ **La désidentification** : Le dénouement des liens avec la personne que l'on croyait être pour pouvoir évoluer vers une nouvelle identité.
- ✓ **Le désenchantement** : L'acceptation que l'ancien monde a cessé d'exister. On est alors disposé à voir et accepter plus de choses. L'être désenchanté mais lucide tourne la page alors que l'être désillusionné revit éternellement le même chapitre.
- ✓ **La désorientation** : L'état de confusion, de perte de repères, ces moments où l'on se dit : « je ne sais plus où je suis » ; avant de trouver de nouveaux repères il faut traverser un passage à vide.



Dustin Hofman dans Tootsie : « Michael décide de se changer en femme afin de prouver qu'il peut tout faire ».

B. La zone neutre :

Cette **zone d'incertitude** serait un temps essentiel pour le nouveau départ.

C'est un processus de mort et de renaissance et une **source de renouvellement**. Le passage en **zone neutre** doit permettre de nous interroger sur nos véritables désirs, avec curiosité, en se détachant de nos activités habituelles. C'est une retraite intérieure nécessaire à la découverte de nous-même.

Quelquefois, notre **résistance au changement** est si forte qu'elle nous empêche de réaliser le changement que nous visons. Nous pouvons nous sentir déprimés, en conflit avec les autres, ou plongés dans le flou ; c'est en fait que tout nouveau départ vient perturber un **dispositif de sécurité** bien ancré. Les réactions défensives sont un moyen indirect de perpétuer l'ancienne situation.

C. Le nouveau départ :

Cette étape ne fait pas l'objet de cet ebook car elle ne fait plus partie du **processus de gestion** du changement.

Cependant, rappelons qu'avant d'amorcer tout nouveau départ, il peut être utile de :

- ✓ Se montrer **réaliste** face au changement que nous désirons, mesurer les **effets collatéraux** qui peuvent éventuellement être désagréables.
- ✓ Faire le point sur ce que nous avons, que nous n'aurons plus et prendre conscience de **ce que nous gardons**.
- ✓ Accepter et **reconnaitre les signes** que nous traversons une zone d'incertitude et se rappeler qu'elle est passagère.





Exercice d'auto-apprentissage : Le défi des trente jours



Regardez [cette courte présentation](https://www.ted.com/talks/matt_cutts_try_something_new_for_30_days?language=fr)

(https://www.ted.com/talks/matt_cutts_try_something_new_for_30_days?language=fr) (EN sous-titré FR) par Matt Cutt lors d'un TED Talk, il nous suggère d'**essayer quelque chose de nouveau pendant 30 jours**.



Réinitialiser l'exercice

Répondez ensuite aux questions suivantes.

Quel défis de 30 jours pourriez-vous relever au niveau :

- Professionnel ?

Ex : « Lire un article sur votre domaine d'activité tous les jours pendant 30 jours »

- De vos apprentissages ?

Ex : « Se mettre à l'apprentissage d'une nouvelle langue pendant 30 jours »

- De votre réseau ?

Ex : « Parler avec un nouveau collègue chaque jour pendant 30 jours »

- Sportif ?

Ex : « Éviter les ascenseurs ou marcher pour aller au bureau pendant 30 jours »

- De vos hobbies ?

Ex : « Expérimenter une nouvelle recette chaque jour pendant 30 jours ? »

- Diététique ?

Ex : « Ne pas consommer d'alcool ou de sucre pendant 30 jours »

 Lien vers un autre ebook : « Développer sa résilience » (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter00>)

Pour aller plus loin...



- Qui dit que le char **Hemerling** pense que le changement peut être géré et générer le changement (https://www.ted.com/talks/jim_hemerling_5_ways_to_lead_in_an_era_of_constant_change) il souligne 5 impératifs professionnels

(https://www.ted.com/talks/jim_hemerling_5_ways_to_lead_in_an_era_of_constant_change)

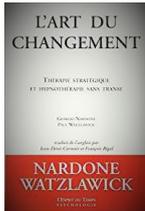


- William Bridges explique **7 principes de gestion des transitions** (https://wmbridges.com/wp-content/uploads/2016/11/Video5_Processed.mp4?id=4?rel=0) (EN).

(https://wmbridges.com/wp-content/uploads/2016/11/Video5_Processed.mp4?id=4?rel=0)

Bibliographie...

- Paul Watzlawick. 2003. L'art du changement. Thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe (<https://www.amazon.fr/LArt-du-changement-Nardone-Watzlawick/dp/2908206307>). L'esprit du temps. Collection Psychologie. 219 pages (FR).

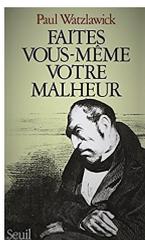


L'École de Palo Alto, autour notamment de Grégory Bateson et de Paul Watzlawick, est aujourd'hui à l'origine d'un renouveau de la psychologie avec la pensée systémique, les thérapies stratégiques et, dans le courant de Milton Erickson, la "nouvelle hypnose".

L'Art du Changement combine la connaissance de l'approche systémique et des relations interpersonnelles avec l'innovation et la solution stratégique des problèmes d'anxiété, de phobies et des troubles obsessionnels.

« Je crois, nous dit Paul Watzlawick, que ce livre est d'une importance fondamentale pour tous les professionnels des psychothérapies systémiques et Ericksoniennes, mais aussi pour tous ceux qui sont concernés par la compréhension et la résolution des problèmes humains car les stratégies que nous décrivons peuvent être appliquées non seulement aux psychothérapies, mais aussi et de façon plus générale aux situations interpersonnelles qui ne relèvent pas de la clinique. »

- Paul Watzlawick. 1990. Faites vous-même votre malheur (<https://www.amazon.fr/Faites-vous-m%C3%A0me-votre-malheur-Watzlawick/dp/2020129418>). Edition Seuil. Seuil/Humour. 128 pages (FR).



« Une idée, pour peu qu'on s'y accroche avec une conviction suffisante, qu'on la caresse et la berce avec soin, finira par produire sa propre réalité. »

Paul Watzlawick (1990:54).

NOTES 



1. INTRODUCTION

2. LES TYPES DE CHANGEMENTS

3. LE CHANGEMENT ET L'EMOTION

4. REpondre AU CHANGEMENT

5. PILOTER UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL



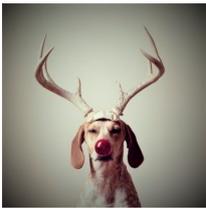
3. Le changement et l'émotion

Pourquoi le refus du changement ?

3.1 La résistance au changement

L'expression **résistance au changement** est très répandue. C'est en fait un raccourci qui ne traduit pas pleinement la complexité d'un processus de gestion et d'accompagnement du changement. Il est utile d'analyser plus en profondeur **ce qui nous rebute** dans le changement à venir car les **causes des résistances** peuvent être très variées. Est-ce la peur ? le manque d'énergie ? les connaissances insuffisantes ? l'aveuglement ?

Les phrases que nous pouvons nous dire face au changement :



- Je ne serai pas capable
- Je ne comprends pas ce que l'on attend de moi
- Je n'ai jamais fait cela
- On me demande de bâcler mon travail
- Ce n'est pas mon idée qui est retenue
- On ne nous dit pas tout

Ainsi, nous pouvons parfois avoir beaucoup de **difficultés à renoncer** à ce que nous avons connu et vécu comme agréable ou confortable. Changer peut-être perçu comme avoir à **sortir de sa zone de confort**.

3.2 Les étapes du deuil

Elisabeth Kübler-Ross, est une psychiatre helvético-américaine, pionnière de l'approche des **soins palliatifs** pour les personnes en fin de vie. Elle est connue pour sa théorisation des différents **stades émotionnels** par lesquels passe une personne qui apprend sa mort prochaine mais aussi pour les étapes que vivent **leurs proches**. Ce processus de deuil s'applique également aux **changements de la vie privée et professionnelle**.

Selon Elisabeth Kübler-Ross (1969), après un changement, on observe « **cinq phases du deuil** » (*Five Stages of Grief*). Kübler-Ross a initialement appliqué ces étapes à toute forme de perte importante (*emploi, revenu, liberté*).

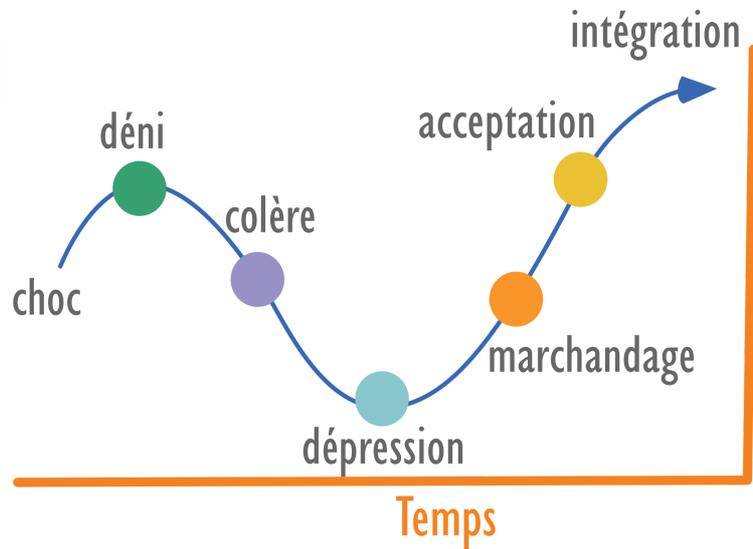
Créer l'alignement

Maximiser la communication

Susciter la motivation

Développer les compétences

Partager le savoir



Kübler-Ross a également insisté sur le fait que ces étapes ne sont pas nécessairement vécues dans l'ordre indiqué ci-dessous. Les cinq étapes ne seront pas nécessairement vécues par chacun. Mais chaque acteur du changement en vivra toujours au moins deux.

1. Déni

Exemple : « *Ce n'est pas possible, ils ont dû se tromper.* »

2. Colère

Exemple : « *Pourquoi moi et pas un autre ? Ce n'est pas juste !* »

3. Dépression

Exemple : « *Je suis si triste, pourquoi se préoccuper de quoi que ce soit ?* », « *Je vais mourir... Et alors ?* »

4. Marchandage

Exemple : « *Laissez-moi vivre pour voir mes enfants diplômés.* », « *Je ferai ce que vous voudrez, faites-moi vivre quelques années de plus.* »

5. Acceptation

Exemple : « *Maintenant, je suis prêt, j'attends mon dernier souffle avec sérénité.* »



Exercice de formation : Changer d'état émotionnel



Réinitialiser l'exercice

Souvenez-vous d'un changement professionnel qui vous a été **imposé** dernièrement, remarquez les différentes émotions ressenties.

Notez dans lequel de ces différents états difficiles vous êtes resté « coincé ».

Notez comment vous avez fait concrètement pour sortir de cet état émotionnel et pour retrouver votre sérénité.

3.2 L'immunité au changement

QU'EST-CE QUI M'EMPÊCHE DE CHANGER ?

Kegan et Lahey, dans leur livre « **Immunity to change** » analysent les raisons de nos difficultés profondes à changer, même lorsque c'est absolument nécessaire (ex : questions de santé). Ils nous invitent à nous poser la question : « **Que perdrais-je si je devais changer ?** »



Exercice d'auto-apprentissage : Les enjeux contradictoires



Réinitialiser l'exercice

Cet exercice minutieux, vous aide à identifier vos **enjeux contradictoires**.

Dans la première boîte, identifiez objectif personnel que vous jugez important et difficile à atteindre.

Mon objectif : Quelle est la chose la plus importante que vous devez améliorer ou changer pour progresser vers votre objectif ?

Veillez à formuler cet objectif **positivement**. Evitez « *Je veux arriver d'être stressé* » et préférez « *Je veux être relax* »

Exemple : *Je veux être efficace à mon travail.*

Dans la deuxième boîte, listez tout ce que vous faites (ou ne faites pas) qui va à l'encontre de **votre objectif**. Énoncez des lignes directrices de comportements spécifiques, observables. Évitez d'énumérer les raisons pour lesquelles vous vous engagez dans ces comportements contreproductifs. Énumérez seulement les comportements qui nuisent à votre objectif.

Mes actions : Identifiez vos comportements contreproductifs. Que faites-vous ou ne faites pas, qui vous empêche de réaliser votre objectif.

Exemple :

- *Je relis tout ce que j'écris au minimum 2 fois.*
- *Je ne fixe pas de période de fin pour un travail, je vais au finish.*

Vous pouvez vous sentir enclin à vouloir **attaquer** cette liste de comportements, mais sans une exploration plus approfondie, il sera très difficile de les changer.

Dans la troisième boîte, identifiez vos enjeux contradictoires. Les craintes énoncées devraient vous diriger vers ceux-ci. Cet enjeu est peut-être tout à fait nouveau pour vous. Contrairement à l'objectif de la première boîte, qui est le genre d'engagement connu de vous, un enjeu contradictoire est un genre d'engagement concurrent qui « vous tient » sans en être nécessairement conscient(e).

Mes enjeux contradictoires : Imaginez ce que cela serait de faire exactement le contraire des comportements que vous avez énumérés. Que pensez-vous qu'il se passerait ? Quelles seraient vos peurs ?

Sous cette liste de peurs, écrivez ce que vous pensez être votre engagement concurrent. Vous pourriez en avoir plus d'un.

Critères :

- Cet engagement devrait vous mettre mal à l'aise, en d'autres termes, ce n'est pas quelque chose que vous voudriez annoncer au grand jour.
- Il devrait être clair que cet engagement est auto-protecteur.
- Cela devrait montrer à quel point vos enjeux contradictoires ont du sens.

Une fois que vous avez terminé, vous pouvez imaginer deux flèches qui relient les peurs et les engagements concurrent. Ces flèches représentent les « enjeux contradictoires » qui s'annulent, vous coincent et vous "immunisent contre le changement" (Exemple : *Ne pas relire me fait peur car*

je perdrais le contrôle., M'imposer une heure de fin à un travail m'embête car cela signifie que je devrais passer à une autre tâche., Je n'étais pas conscient(e) que garder du contrôle était important pour moi., Je n'étais pas conscient(e) qu'arrêter une tâche et passer à une autre était difficile pour moi., etc.).

Dans la quatrième boîte, identifiez l'hypothèse majeure qui sous-tend votre enjeu contradictoire. Votre grande supposition est une sorte de règle ou de prédiction sur ce qui se passera si vous agissez de certaines manières. Pour l'identifier, prenez votre enjeu contradictoire, inversez-le et remplacez les mots « Je m'engage à... » par « Je suppose que si... ». Ensuite, ajoutez un « alors ... » et complétez la phrase.

Mon hypothèse sur mes enjeux contradictoires :

Exemple : *Je suppose que si je perdais le contrôle alors je me sentirais vulnérable.*

La dernière étape de l'exercice consiste à déterminer la meilleure façon d'aller de l'avant, c'est-à-dire, comment prendre des mesures pour changer dans votre vie.

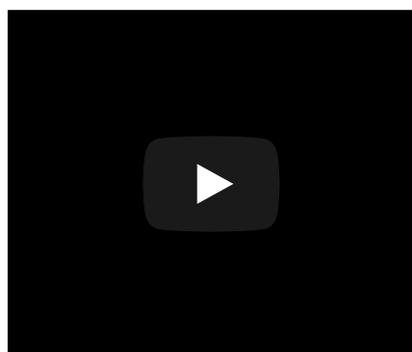
Exemple : *Comment pourrais-je accepter ma vulnérabilité ? Comment pourrais-je me protéger ?*

C'est le processus de base – se limiter à l'objectif de base (étape 1) et aux comportements qui vont à l'encontre de cet objectif (étape 2) ne suffit pas à analyser la résistance au changement. Il est souhaitable d'aller plus loin en identifiant l'enjeu contradictoire et la grande hypothèse. Effectuer ce processus jusqu'au bout permettra de faciliter le changement.



Lien vers un autre ebook : « Développer sa résilience » - 6. Outils d'équilibre émotionnel (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter06>)

Pour aller plus loin...



- **Bruno Jarrosson** dans cette vidéo et sur **son site** (<http://www.bruno-jarrosson.com/emotion-et-changement/>) vous guide sur la manière dont on peut accepter un « **changement négatif** » (FR).

« L'émotion intervient dans le changement en particulier le changement négatif. Qui peut susciter colère et tristesse : des émotions primaires. Il faut alors savoir prendre en compte l'émotion et la gérer dans le temps. »

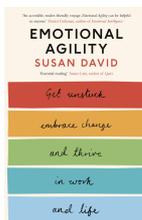
Jarrosson Bruno

- **Susan David. 2017. L'agilité émotionnelle**
(<https://www.amazon.fr/Lagilit%C3%A9-%C3%A9motionnelle-David-Suzan/dp/2755633077>). Hugo Document. 304 pages (FR).

Découvrez votre capacité à accueillir vos émotions et à les transformer, pour mieux vivre.

Chaque jour, nous brassons des centaines de pensées, d'émotions, de croyances et d'expériences. Qu'en faisons-nous réellement ? Nous sont-elles profitables ? Tandis que la pensée positive et l'évitement, souvent préconisés, masquent ces pensées et ces émotions, l'agilité émotionnelle est la capacité de comprendre nos états émotionnels, surtout les plus négatifs, pour tirer partie d'eux et aller de l'avant.

Par exemple : être stressé => ressentir ce stress => l'accepter => s'en détacher puis agir pour le dépasser, en accord avec nos valeurs et nos objectifs. Cette agilité émotionnelle crée notre adaptabilité, renforce notre capacité au changement, nous conduit à atteindre nos buts.



L'agilité émotionnelle, l'alternative au modèle de la pensée positive. Didactique et accessible, ce livre comprend 4 parties qui sont autant d'étapes pour apprendre à passer d'un état de blocage des émotions à un stade ultime d'épanouissement personnel.

Le point de vue de l'auteur est totalement inédit : Susan David s'oppose farouchement à la pensée positive : gommer, masquer nos émotions négatives, les travestir en pensées positives est une grossière erreur, car elles sont le signal d'un ressenti important, une base forte sur laquelle travailler sur soi pour avancer et réussir dans la vie. Ainsi, ressentir de la colère est le signal qu'une situation nous tient suffisamment à coeur pour ne pas nier cette émotion, l'accepter, la transformer en action et la dépasser.

Notre chemin vers plus de bien-être et d'épanouissement n'est pas rectiligne, ceux qui sont agiles émotionnellement parviennent à prendre les virages et venir à bout des nombreux détours que la vie leur réserve.

- **Moutot et Autissier. 2016. La boîte à outil du changement** (<https://www.dunod.com/entreprise-economie/boite-outils-conduite-du-changement-0>). Dunod. 192 pages (FR).



Tout responsable d'entreprise a besoin de modèles et d'outils pour analyser, organiser, mettre en œuvre le changement au sein de la structure dont il a la charge. Cet ouvrage propose 50 outils opérationnels, regroupés en 8 dossiers, indispensables à tout professionnel souhaitant conduire le changement. Pour chaque outil, sont proposés des modèles explicatifs, des grilles pour leur production et des exemples.

NOTES 



1. INTRODUCTION
2. LES TYPES DE CHANGEMENTS
3. LE CHANGEMENT ET L'EMOTION
4. REpondre AU CHANGEMENT
5. PILOTER UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

4. Répondre au changement

Dans ce chapitre, nous allons aborder les thèmes suivants en les illustrant des outils pratiques pour pouvoir répondre au changement :

[4.1 Les stratégies d'adaptation](#)

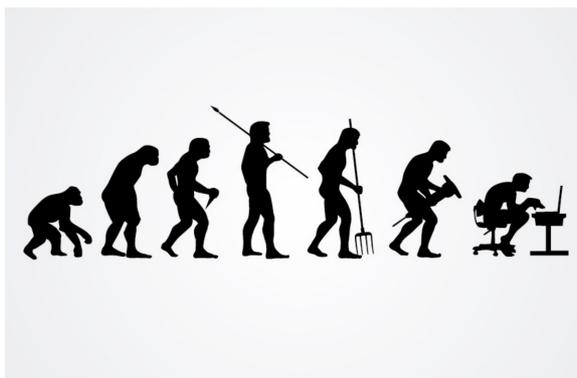
[4.2 Changement de type 1 et de type 2](#)

[4.3 Le changement minimal](#)

[4.4 Instauration des habitudes \(Signal-Routine-Récompense\) \(Charles Duhigg\)](#)

[4.5 La motivation comme clé du changement](#)

4.1 Les stratégies d'adaptation



Une des façons de mesurer sa résilience est d'observer ses **tendances typiques** à réagir à une situation stressante. Comprenons le qualificatif de « stressante » par le **décalage entre la stimulation d'une situation et les ressources que l'individu perçoit avoir**.

Le « *Ways of Coping Check List* » (WCC) de **Lazarus & Folkman** est un questionnaire qui explore les **stratégies d'ajustement** que nous mettons en place pour répondre à ces situations stressantes. Les auteurs précisent qu'il ne s'agit pas d'un trait de personnalité (où nous réagirions toujours de la même manière) mais plutôt d'un **processus**.

Ils font la distinction entre les stratégies centrées sur le problème et celles centrées sur l'émotion. Ces stratégies peuvent aussi bien consister en une activité qu'en un processus de pensée.

La stratégie centrée sur le problème	La stratégie centrée sur l'émotion
Ensemble des efforts entrepris pour affronter la situation	Ensemble des tentatives effectuées pour contrôler la tension émotionnelle induite par la situation.
<ul style="list-style-type: none">• recherche d'informations• recherche de moyens d'action• recherche de plans d'action• actions effectives	<ul style="list-style-type: none">• évitement• réévaluation positive• expression émotionnelle• auto-accusation

D'autres auteurs ont affiné ce classement en le subdivisant. Voici la classification selon **Stephoe (1991)** :

	La réaction axée sur le problème		La réaction axée sur les émotions	
	Mode de l'affrontement	Mode du détachement	Mode de l'affrontement	Mode du détachement
Comportementalement	<ul style="list-style-type: none"> essais de contrôle résolution de problème recherche d'information affrontement direct 	<ul style="list-style-type: none"> éviter fuite réaction passive 	<ul style="list-style-type: none"> recherche de soutien social recherche d'information 	<ul style="list-style-type: none"> déplacement distraktion éviter de l'information
Cognitivement	<ul style="list-style-type: none"> redéfinition de la situation ré-interprétation positive 	<ul style="list-style-type: none"> idéalisation de la situation auto-blâme 	<ul style="list-style-type: none"> expression des émotions 	<ul style="list-style-type: none"> inhibition des émotions répression refus

 [Exercice d'auto-apprentissage : Les échelles des comportements](#)

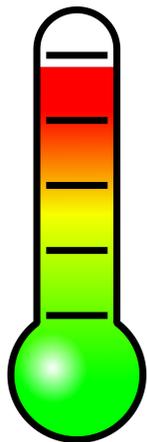
 [Lien vers un autre ebook : « Développer sa résilience » \(http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter02\)](http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter02)



 Réinitialiser l'exercice

Prenez un changement professionnel auquel vous avez été confronté.

Dans la colonne, mon évaluation, décrivez les étapes comportementales par lesquelles vous êtes passés.



Comportement		Mon évaluation
Ignorer	Ne pas avoir conscience du problème	<input type="text"/>
Nier	Refuser de voir la réalité	<input type="text"/>
Accuser	Attaquer, dénoncer	<input type="text"/>
Se justifier	Puiser dans ses ressources pour ne pas assumer	<input type="text"/>
Assumer	Accepter sa part de responsabilité dans ce qui arrive	<input type="text"/>
Pallier	Remédier de façon provisoire au problème	<input type="text"/>
Analyser	Identifier les causes et les conséquences	<input type="text"/>
Imaginer	Inventer des solutions	<input type="text"/>

Plus généralement, repérez sur l'échelle des comportements (*) où vous vous situez, quels sont les comportements que vous appliquez, et donc, le chemin qu'il vous reste à parcourir pour parvenir à un **comportement positif**.

Pour commencer à pallier à une difficulté et pour, peut-être, voir le changement autrement, pourquoi ne pas **arrêter d'accuser les autres**, de se justifier ? Pourquoi ne pas commencer à assumer ses actes, reconnaître que l'on est pour quelque chose dans ce qui arrive. Pourquoi pas ?

(* Exercice mis au point par le cabinet Galaxie Conseil)

4.2 Changement de type 1 et de type 2

Il existe, face à une **situation que l'on appréhende** et qui, selon nous, doit changer, plusieurs **alternatives possibles**.



L'une d'entre elle est évidemment de **régler le problème**, ce que la plupart des gens font lorsqu'ils ont une solution possible à mettre en place. On parle alors de **changement de type 1**.

...Or ce que nous voudrions régler n'a pas toujours de solution possible ou idéale.

Ce qui va être envisagé alors, n'est plus de régler le problème mais de **changer notre perception du problème**. On parle alors de **changement de type 2**. On parlera aussi dans ce cas-là de « **restructuration cognitive** » c'est à dire que je ne change pas la réalité mais je vais changer le sens/l'**interprétation que je donne à la problématique**.

Exemple :

« Je découvre que ma nouvelle collègue n'est pas très collaborative et tend à ne pas partager les informations avec moi. Plutôt que de m'évertuer à faire changer ma collègue d'attitude en lui expliquant ce que j'attends de notre travail, je poursuis sereinement ma manière de faire et me dis que cette expérience m'apprendra à gérer les personnes difficiles. »

Fisch, Watzlawick et Weakland prennent également un exemple parlant, celui du **rêve** : en proie à un cauchemar, le rêveur a la possibilité de faire différentes choses : courir, se cacher, hurler, sauter d'une falaise. Mais aucun changement issu de ce rêve ne changera et ne mettra fin au cauchemar. La seule possibilité de changer ce cauchemar est simplement de se réveiller : de passer de **l'état du rêve** à **l'état d'éveil**. C'est là seulement un **changement complet**.



Exercice de formation : Les changements de type 1 et de type 2

Les participants identifient un changement de type 1 et de type 2. Cet exercice est débriefé en formation.



Lien vers un autre ebook : « Négociateur au quotidien » - 4.2 Style de négociation et stratégie (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/nego-fr/book.html#chapter04>)



Lien vers un autre ebook : « Développer sa résilience » - 4. Outils d'équilibre mental (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter04>)

4.3 Le changement minimal



Souvent lorsque l'on veut changer quelque chose dans notre vie professionnelle, on suppose que cela nécessitera une grande **quantité d'énergie ou de temps**.

L'approche proposée ici encourage le concept de **changement minimal** (*Minimal Change*) qui, par un effet papillon ou un **cercle vertueux**, enclenchera une suite de petites améliorations qui auront pour résultat un changement déterminant.

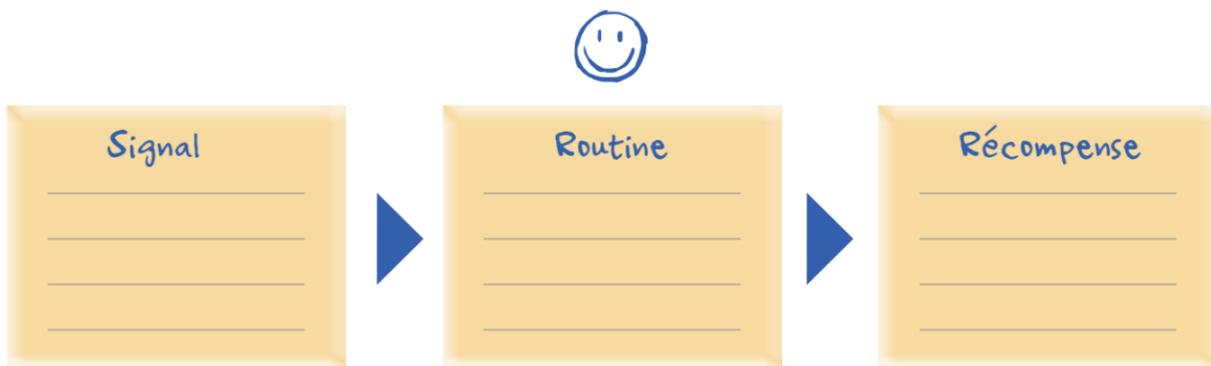
Exemple

« Je me sens débordé par ma vie professionnelle. En décidant de venir travailler ½ heure plus tôt pendant un mois, j'arrive avant mes collègues et me réserve du temps pour planifier, organiser et ranger les éléments qui me tiennent à cœur. »

4.4 Instauration des habitudes (Signal-Routine-Récompense) (Charles Duhigg)

D'après l'auteur du « **pouvoir des habitudes** », Charles Duhigg, les habitudes sont des choix et des actions que nous reproduisons inconsciemment, sans y penser. Le cerveau humain est programmé pour **économiser de l'énergie**. Façonner des habitudes lui permet de travailler moins.

Près de 40 % de ce que nous faisons au quotidien sont des habitudes ; ce qui est en partie une bonne chose parce que cela vous permet de dévouer notre énergie à des tâches plus intéressantes.



Chaque habitude suit une boucle neurologique divisée en trois parties : un signal, une routine et une récompense.

1. **Le signal** : le moindre stimuli perçu par votre cerveau peut **activer** une routine (*endroit, temps, état émotionnel, personnes, comportement*).

Ex : *Je suis contrarié, je m'ennuie, j'ai besoin de bouger.*

2. **La routine** : est l'action déclenchée en **réponse au signal**. Elle peut être physique, mentale ou émotionnelle.

Ex : *Je grignote des biscuits au chocolat, je vais sur les réseaux sociaux, je vais fumer une cigarette.*

3. **La récompense** : qui **renforce le lien** entre le signal et la routine. Si celle-ci trouve satisfaction, votre cerveau va la garder et l'assimiler pour le futur. La formation de nos habitudes est donc une réponse que votre cerveau a trouvé face à la demande de votre environnement.

Ex : *Je me fais plaisir, je m'occupe l'esprit, je suis dehors.*

Ex : *Je suis contrarié + Je vais faire un jogging + je me fais plaisir.*

Par ailleurs, il existe des routines « néfastes » et d'autres tout à fait positives.

	Exemple de routine négative	Exemple de routine positive
Signal	Je passe la porte de chez moi après le travail	Je passe la porte de chez moi
Routine	Je m'affale devant la télévision	Mes chaussures de sports sont en évidence dans l'entrée, je les enfile et ressors marcher une heure
Récompense	Je me vide la tête	Je me vide la tête

Exercice de formation : Le pouvoir des habitudes



Identifiez un déclencheur positif qui vous stimulerait à mettre en place une routine qui vous apporterait une récompense, voilà ce que nous vous proposons dans l'exercice suivant.

 Réinitialiser l'exercice

Identifiez votre signal, votre routine et votre récompense pour une **routine positive**.

Signal

Routine

Récompense

Identifiez votre signal, votre routine et votre récompense pour une **routine négative**.

Signal

Routine

Récompense

 Lien vers un autre ebook : « Efficacité personnelle » - 1. Gestion de soi (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/peff-fr/book.html#chapter01>)

4.5 La motivation comme clé du changement

Pour Daniel Pink, l'**autonomie** est premier élément de la motivation, soit la capacité pour chacun d'être autonome dans ses activités, par rapport :

- au temps
- au choix de nos co-équipiers
- à la technique

Autrement dit « ce que je fais, avec qui je le fais, à quel moment, et de quelle manière ». Ainsi, la fixation des **objectifs personnels** ne peut être que personnelle, dans un cadre clarifié avec l'organisation. Les **objectifs imposés** ne permettront pas de développer l'autonomie et seront donc **contreproductifs** pour l'implication et les résultats à long terme. Pour l'auteur, l'autonomie, c'est faire des choix dans le sens de l'**interdépendance**.



Pour illustrer son propos, il nous donne l'exemple d'entreprises qui ont mis en place des actions pour **développer l'autonomie des professionnels**, par exemples celles qui emploient le **concept managérial de ROWE** (*Results Only Work Environment*), dans lesquelles les salariés n'ont **pas d'horaires fixes**, ils se rendent au bureau lorsqu'ils le souhaitent, n'ont pas nécessairement besoin de s'y rendre, l'important étant que le travail soit fait : à eux de décider comment, quand et dans quelles conditions. Dans ce cadre, les employés sont considérés comme **des partenaires** et non comme **des ressources**.

La maîtrise, c'est à dire devenir meilleur dans un domaine important pour soi, vient de l'implication que chacun peut avoir dans son activité. Un environnement de travail motivant va ainsi proposer **des tâches suffisamment complexes** pour que les difficultés que nous rencontrons soient **proportionnelles à nos capacités**. Il s'agit de viser le « flow », cette notion mise en évidence par **Mihaly Csikszentmihaly**, permettant de vivre, dans son activité le moment présent **avec intensité**.

Trois éléments au cœur de la maîtrise :

1. des **objectifs clairs**
2. des tâches demandant un **investissement** à la hauteur de nos compétences

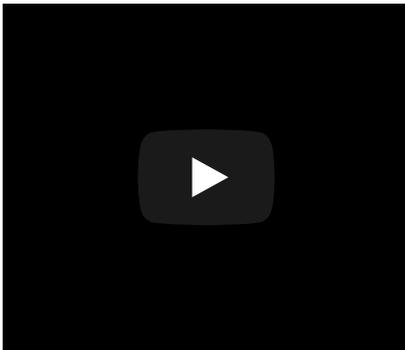
3. des **feedbacks rapides** nous indiquant les voies de progrès

Pour l'auteur : « les progrès que l'on accomplit dans un domaine donné sont une grande source d'énergie renouvelable ». Mais la maîtrise d'une activité demande de la **persévérance** et une **orientation sur le long terme**. Ces deux qualités n'étant pas toujours mises en avant par les modes de management.

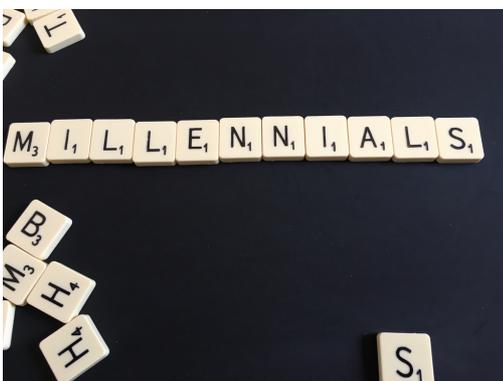
La **finalité** c'est le sens que nous pouvons donner à notre action, l'implication dans **un but qui dépasse notre propre condition**, l'inscription dans une réalisation plus grande que nous même, selon les mots de Daniel Pink. Cette recherche de sens nous conduit à vouloir réaliser **une activité en accord avec nos valeurs** et dont l'effet sur les autres sera **mesurable**.

Pour aller plus loin...

- Le professeur **Robert Kegan** met en lumière une enquête sur l'écart entre **l'intention de changer d'une personne et ce qu'elle fait réellement** (EN).



Il se souvient d'une situation dans laquelle les cardiologues conseillent à leurs patients de prendre leurs médicaments tels que prescrits ou de mourir littéralement. Les résultats de la recherche montre que seulement 1 patient sur 7 prend ses médicaments. Les 6 autres ont le même désir de rester en vie, risquent la mort et pourtant ne suivent pas les prescriptions de leur médecin. Il insiste sur la nécessité de réfléchir à ce qui se passe entre l'intention authentique d'une personne et ce qu'elle est réellement capable de provoquer. Quel est cet écart, cette «immunité au changement», et comment peut-il être résolu ?



- Chaque génération aurait sa manière propre d'aborder le changement. **Comment les Millenials vont-ils changer le monde ?** (<https://references.lesoir.be/article/millenials-vont-tout-changer-/>) (FR).

(<https://references.lesoir.be/article/millenials-vont-tout-changer-/>)



- Pourquoi ne pas mettre en place qu
jours, juste pour voir l'effet que cela
nous explique le concept
(https://www.ted.com/talks/matt_cutts_try_something_new_for_30_days?language=fr) (FR).

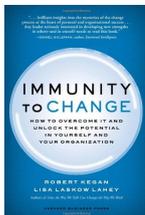
(https://www.ted.com/talks/matt_cutts_try_something_new_for_30_days?language=fr)



- Quelques conseils simples pour **changer de comportement**
(<https://fr.wikihow.com/changer-de-comportement>) (FR).

(<https://fr.wikihow.com/changer-de-comportement>)

Bibliographie...



- **Robert Kegan et Lisa Laskow Lahey. 2009. Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization**
(<https://www.amazon.com/Immunity-Change-Potential-Organization-Leadership/dp/1422117367>). Leadership for the Common Good. Harvard Business Review Press. 340 pages (EN).

- **Charles Duhigg.** 2013. **Le pouvoir des habitudes : Changer un rien pour tout changer** (<https://www.amazon.fr/pouvoir-habitudes-Changer-rien-changer/dp/2915134669>). Broché. Edition Saint-Simon. 337 pages (FR).

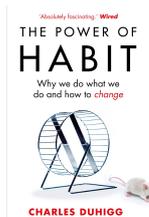
Lisa souffrait de boulimie, d'alcoolisme, de tabagisme et de surendettement. Un jour, tout a changé. En modifiant une pièce du puzzle de son existence, elle est sortie du cercle vicieux de ses habitudes toxiques.

L'habitude est le pilote automatique de notre cerveau. Comment Eugène Pauly, l'amnésique le plus célèbre du XXe siècle, retrouvait-il son chemin ?

L'habitude. Comment Michael Phelps, multimédaillé olympique, surmontait-il le stress de la compétition ? En répétant inlassablement les mêmes gestes, jusqu'à ce que le signal émis par son cerveau devienne automatique. C'est la « boucle de l'habitude ».

Notre vie est faite de boucles, de ces « habitudes clefs » qui régissent nos conduites à notre insu. Il suffit d'en modifier un élément pour créer une nouvelle boucle : un cercle vertueux. Comment Starbucks, petite entreprise de Seattle, est-elle devenue un mastodonte générant plus de dix millions de dollars de chiffre d'affaires par an ? En changeant une habitude de management.

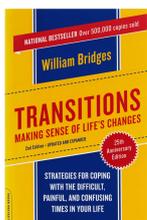
C'est là toute la différence entre échec et réussite, bonheur et malheur. En changeant de clefs, vous ouvrez des portes insoupçonnées.



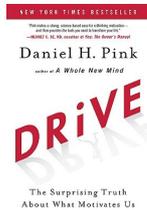
- **William Bridges.** 2014. **Les transitions de vie - Comment s'adapter aux tournants de notre existence** (<https://www.amazon.fr/transitions-vie-sadapter-tournants-existence/dp/272961463X>). Broché. Edition InterEditions. Grandes références. 192 pages (FR).

Publié pour la première fois en 1980, Transitions est le premier livre à explorer de façon détaillée les mécanismes de l'adaptation au changement. Grand classique du DP, il fait partie des 50 meilleurs titres mondiaux de cette catégorie. Face aux changements inéluctables de l'existence, l'ouvrage accompagne le lecteur étape par étape dans le processus de réorientation.

Tout processus de transition suit trois phases : - la reconnaissance profonde d'une fin - la zone neutre : temps de la réorientation, souvent difficile à vivre, c'est un temps essentiel à vivre, une étape nécessaire - le renouveau ou nouveau commencement.



- **Pink. 2016. La vérité sur ce qui nous motive** (<https://www.amazon.fr/v%C3%A9rit%C3%A9-sur-qui-nous-motive/dp/208137952X>). Broché. Flammarion. Clés des champs. 254 pages (FR).



Qu'est-ce qui nous motive vraiment ? Quand sommes-nous les plus performants et épanouis ? Depuis le XIXe siècle, le taylorisme et l'organisation « scientifique » du travail ont fait du principe punition/récompense le paradigme de la motivation. Avec humour et études scientifiques à l'appui, Daniel Pink explique pourquoi ce modèle est dépassé. Le secret de la performance, c'est le besoin profondément humain d'apprendre, de créer et de s'améliorer sans cesse. Au travers d'exemples concrets empruntés au monde de l'entreprise, il décrypte les trois éléments clés de la motivation : l'autonomie, l'envie d'être bon dans ce que l'on fait et le besoin de donner un sens à sa vie. La carotte et le bâton, c'est fini !

Filmographie...

- **Vers l'inconnu** (https://fr.wikipedia.org/wiki/Into_the_Wild) (*Into the wild*, Sean Penn, 2007).



Christopher McCandless est un étudiant américain brillant qui vient d'obtenir son diplôme et qui est promis à un grand avenir. Rejetant les principes de la société moderne, il décide de partir sur les routes, sans prévenir sa famille. Il brûle ses papiers et part en voiture vers le sud des États-Unis. Il renonce ainsi au rêve américain pour changer de vie.

- **Indian Palace ou Bienvenue au Marigold Hotel** (https://fr.wikipedia.org/wiki/Indian_Palace) (*The best exotic Marigold hotel*, John Madden, 2011).



Sept retraités quittent la Grande-Bretagne pour vivre dans une petite ville d'Inde, tentés par l'appel du Marigold Hotel, un palace enchanteur. Mais à l'arrivée, celui-ci se révèle vétuste et dépourvu du luxe annoncé. Chacun fera face à ce changement avec des ressources très diverses.



1. INTRODUCTION

2. LES TYPES DE CHANGEMENTS

3. LE CHANGEMENT ET L'EMOTION

4. REpondre AU CHANGEMENT

5. PILOTER UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL



5. Outils d'équilibre physique

Vous êtes amenés à piloter ou participer à la mise en place d'un changement dans votre équipe, votre unité, votre département ou votre DG ? Alors ce chapitre s'adresse à vous. Il vous donnera quelques indications et éléments à ne pas négliger.

[5.1 Le changement organisationnel selon Lewin et Kotter](#)

[5.2 Les facteurs de changements organisationnels](#)

[5.3 Le tableau des alliés](#)

[5.4 Les étapes d'un changement](#)

[5.5 Le changement collaboratif](#)

[5.6 L'« Appreciative Inquiry » \(AI\)](#)

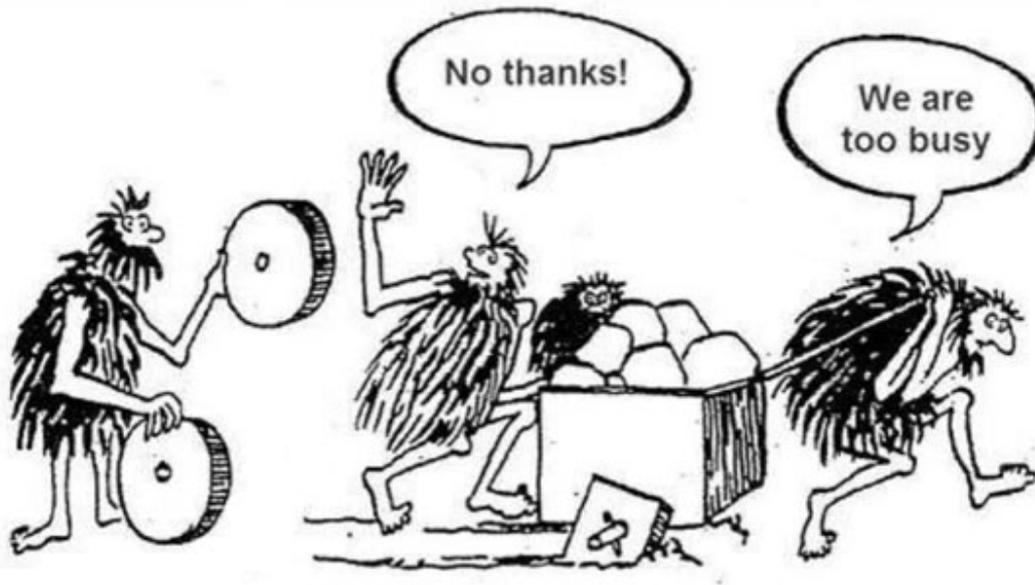
[5.7 Les leviers du changement](#)

[5.8 La communication](#)

Depuis quelques temps, le concept d'**Organisation Apprenante** (OA) suscite beaucoup d'intérêt. Qu'entend-on par là ? L'OA développe une **capacité permanente d'adaptation**. En effet, garantir une capacité d'adaptation et de changement est déterminant pour la **pérennité** de l'organisation.

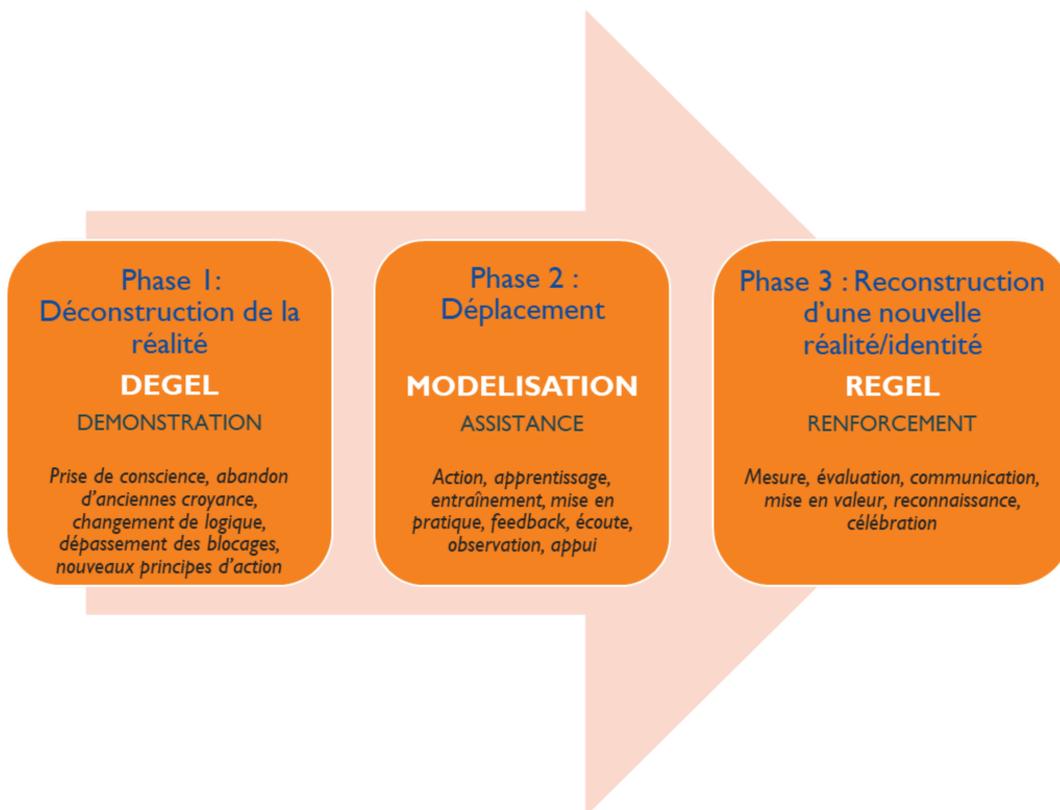
Voici, d'après **Peter Senje**, les caractéristiques de l'OA :

1. Il existe une **vision commune** partagée par tous.
2. Les gens laissent de côté leurs **anciens schémas** intellectuels et les mécanismes qu'ils ont l'habitude d'appliquer pour résoudre leurs problèmes ou accomplir leur travail.
3. Les membres de l'organisation envisagent l'**ensemble des processus**, des activités, des fonctions et des interactions avec l'environnement comme faisant partie d'un **système d'interrelations**.
4. Les gens communiquent avec **franchise** (par-delà les frontières verticales et horizontales), sans craindre d'être critiqués ou sanctionnés.
5. Les gens subliment leurs **intérêts personnels** et les **intérêts fragmentaires** du département pour œuvrer ensemble à la réalisation de leur vision commune.



5.1 Le changement organisationnel selon Lewin et Kotter

C'est Kurt Lewin qui est un des premiers à s'être penché sur la question du **changement organisationnel**. Il va distinguer **trois phases** nécessaires pour obtenir les résultats recherchés :



Il faudra donc accompagner le changement organisationnel ainsi, bien évidemment, que les individus qui la composent. J. Kotter, professeur à Harvard propose un programme en **8 étapes** :

1. **Créer un sentiment d'urgence** : Pour assurer une mobilisation suffisante, il est essentiel que chacun ressente que **le status quo est inacceptable**. A défaut, dès que les premiers obstacles surgiront, beaucoup trouveront rapidement d'excellentes raisons de ne pas faire

d'efforts. Il faut donc créer un **sentiment d'urgence**. Par exemple, en créant une crise, en fixant des objectifs impossibles à atteindre avec les méthodes traditionnelles, ou encore en incitant les employés à rencontrer des clients, des fournisseurs insatisfaits.

2. **Former une coalition** : Aucun dirigeant, aussi brillant soit-il, ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement. Il est donc nécessaire de **former une coalition** avec d'autres personnes, qui regroupe l'ensemble des talents nécessaires : le pouvoir, l'expertise, le leadership, la crédibilité.
3. **Développer une vision** : Pour mobiliser les hommes et les femmes de son entreprise sur le changement, le leader doit définir une vision, c'est-à-dire une **description de l'avenir visé**, qui soit ambitieuse, mais réaliste, précise et souple. Cette vision motive chacun à fournir les efforts nécessaires, remplace des centaines d'ordres détaillés en fixant la direction à suivre, et permet de **coordonner les actions** de tous.
4. **Communiquer la vision** : Pour produire ses effets, la vision **doit être partagée** par l'ensemble de l'organisation. Le leader doit donc faire d'importants efforts de communication et de dialogue pour **capter l'attention** des employés, noyés sous une masse de communication interne. Il doit notamment tirer parti de **tous les canaux** disponibles : grands meetings, petits comités, newsletters, mémos, discussions informelles, etc.
5. **Lever les obstacles au changement** : Le leader doit veiller à lever les obstacles les plus importants, pour que les équipes opérationnelles puissent mener à bien les travaux de changement. Il peut ainsi avoir à **faire évoluer la structure**, si celle-ci s'avère un obstacle au changement, ou encore les **systèmes de management**, comme les modes de rémunération. Et il ne doit pas hésiter à affronter les quelques **irréductibles hostiles** au changement.
6. **Démontrer des résultats à court terme** : Pour conserver dans la durée la mobilisation de tous sur le changement, il est essentiel de s'attacher à obtenir des **résultats intermédiaires visibles**. Un délai de **six à dix mois** est un maximum pour afficher de premiers résultats tangibles.
7. **Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement** : Les premiers résultats font souvent apparaître que d'autres **évolutions imprévues** sont nécessaires. Il est indispensable d'engager les efforts correspondants pour entretenir la dynamique de changement. Pour cela, il ne fait pas hésiter à accélérer le mouvement en lançant de **nouveaux projets à un rythme soutenu**.
8. **Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise** : Pour opérer un changement durable, il faut **ancrer** les nouvelles pratiques dans la culture. Mais cette évolution ne peut se faire qu'à **la fin** du programme de changement : de nouvelles valeurs ne peuvent s'instaurer que si elles reposent sur de **nouvelles façons de faire**, au succès démontré.

5.2 Les facteurs de changements organisationnels

La grille de **Crozier et Friedberg** permet notamment de visualiser les objectifs, enjeux, atouts, contraintes et stratégies de chaque partie prenante. Voici les facteurs possibles de changements organisationnels :

La pression externe	La pression interne
<p>La globalisation, la concurrence, les avancées technologiques et accords politiques, les restructurations financières sont autant d'éléments qui imposent aux administrations de changer. Le changement est une réponse d'un système à une nouvelle contrainte ou une nouvelle demande du monde extérieur.</p>	<p>Les nouvelles nominations, les convictions managériales, la mobilité, les départs en retraite...</p>
La rupture, la crise	Les parties prenantes
<p>Le Brexit, un nouvel accord politique, un accident, un incident sont autant de déstabilisations du système qui impliquent un fonctionnement différent qui va souvent impliquer une prise de conscience ou une nouvelle perception de l'environnement.</p>	<p>Un changement n'est jamais un phénomène isolé, il s'inscrit dans quelque chose de plus vaste. Pour réussir un changement collectif il faut tenir compte des acteurs du système, des relations et des enjeux de pouvoir.</p> <p>Un système complexe fonctionne avec un ensemble de relations formelles et informelles dont les sources dites 'de pouvoir' sont multiples et différentes : le niveau d'information, la maîtrise des moyens et des compétences, les enjeux.</p> <p>Les parties prenantes n'ont parfois aucun intérêt à voir les zones d'incertitudes ou de « gris » clarifiées d'où certaines résistances aux changements parfois.</p>



Exercice d'auto-apprentissage : Motiver un changement organisationnel





Vous devez **piloter un changement**, travaillez votre manière de présenter le changement.

D'un point de vue organisationnel il est intéressant de s'interroger sur la **nature de la résistance** à laquelle on a à faire.

1. Reprenez le changement que vous souhaitez mettre en place est passez-le au travers du **filtre des six visions** de la résistance au changement.
2. Anticipez et **préparez les réactions** possibles ainsi que les réponses que vous pourriez y apporter.

Pour cela, prenez en compte les réaction de la colonne "réaction" et **remplissez les boîtes de la colonne de droite en fonction.**

Six visions de la résistance au changement			
Vision	Explication	Réaction	Action
Morale	Le changement est une nécessité pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Résister au changement, ce n'est pas bien.	« Faire et défaire ! Tout ça ne sert à rien, et nous fera perdre du temps » Réponse :	<input type="text"/>
Stratégique	Ce changement modifie les zones d'incertitude, donc le pouvoir des acteurs. Résister au changement permet de défendre son pouvoir.	« Je ne vois pas en quoi nous imposer de remplir nos « time-sheet » va améliorer notre efficacité au travail ?! »	<input type="text"/>
Economique	Le changement est le moteur de l'économie de marché, basée sur l'innovation. Résister au changement permet d'éviter l'innovation et ses conséquences sur le positionnement concurrentiel de l'organisation.	« On n'est même pas certains que cette « innovation » ne sera pas dépassée dès l'année prochaine !! »	<input type="text"/>

Six visions de la résistance au changement			
Historique	Le changement représente une perte par rapport à une situation antérieure. Résister au changement permet de conserver les acquis de la période précédente.	« Nous étions très bien avec ce logiciel, pourquoi faut-il tout changer ? »	
Psychique	Le changement représente une surconsommation d'énergie nerveuse et mentale. Résister au changement permet d'économiser son énergie psychique.	« Aujourd'hui je mets 45 minutes pour faire des choses que je faisais en 5 minutes, quel est l'intérêt ? »	
Systémique	Le changement est un "input" menaçant un système donné. Résister au changement permet de conserver son état actuel (homéostasie).	« Maintenant que vous nous obligé à partager ces données avec les autres unités, on ne contrôle plus rien... »	

Inspiré de **Arnaud Tonnelé**. (2011). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. (<https://www.amazon.fr/outils-accompagner-changement-individuel-collectif/dp/2212548435>) Broché. Editions d'Organisation. 380 pages. (FR)

 Lien vers un autre ebook : « Analyse et résolution de problèmes » (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/prob-fr/book.html#chapter08>)

5.3 Le tableau des alliés

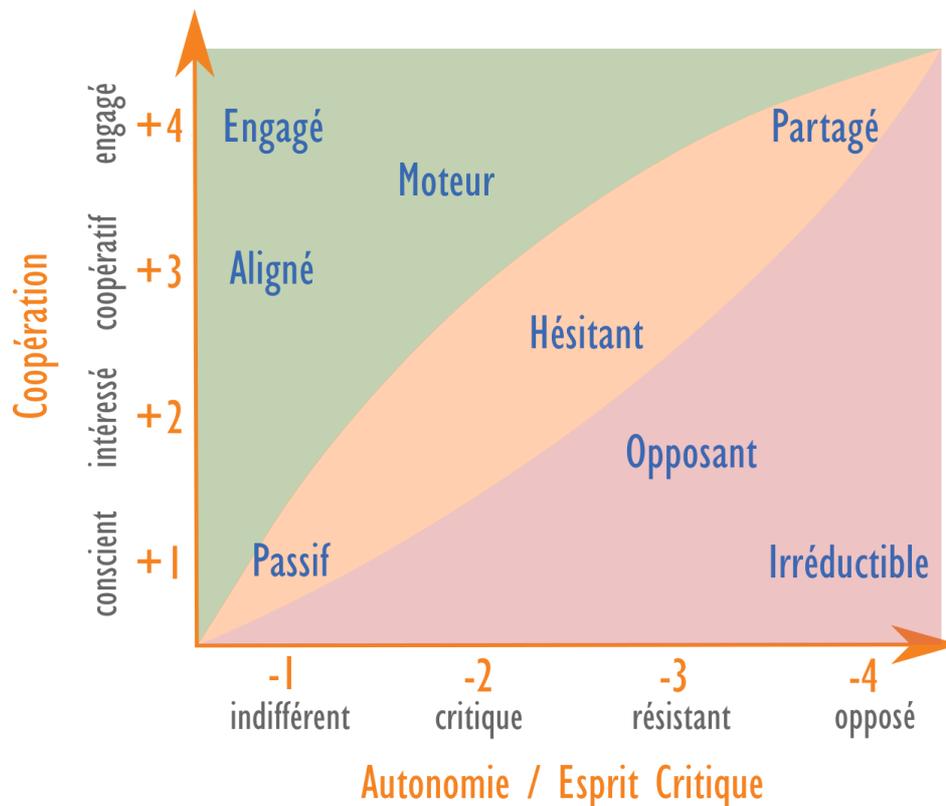


Une autre manière d'accompagner un changement difficile est d'estimer où se trouvent les alliances que nous pouvons mettre en place.

Le tableau suivant permet d'objectiver où se situent les parties prenantes :

	Pour	Contre
Pas contre	Alliés : ils ont beaucoup à gagner dans le changement et peu à perdre.	Déchirés : ils ont autant à perdre qu'à gagner.
Pas pour	Indifférents : Ils n'ont ni à perdre et ni à gagner.	Opposants : ils pensent avoir beaucoup à perdre (temps, argent, pouvoir, confort, prestige).

Tonnélé (2011) propose de classifier les différents profils des acteurs d'un projet en fonction de deux axes : leur capacité à l'autonomie et à l'esprit critique d'une part, et leur degré de coopération d'autre part.



La carte ci-avant regroupe ainsi trois grandes catégories de profils : les dynamiques, les attentistes et les réfractaires.

1. Les dynamiques : ces trois profils représentent 10 à 20% de la population.

- **Engagé** : il épouse la cause et la soutient quoiqu'il en coûte. Très fonceur et dangereux car il ne vous prévient pas des difficultés.
 - **Moteur** : il soutient tout en faisant preuve d'esprit critique...idéal.
 - **Aligné** : il agit et coopère sans se poser de questions.
2. **Les attentistes** : ces trois profils regroupent **60 à 80%**, soit la majorité, de la population.
- **Partagé** : il aime autant qu'il déteste.
 - **Hésitant** : il hésite encore et peut changer.
 - **Passif** : ni pour, ni contre, il n'investit pas d'énergie et fait le minimum. Épuisant car à porter à bout de bras.
3. **Les réfractaires** : ces deux profils d'opposants représentent **10 à 20%** de la population.
- **Opposant** : il cherche le rapport de force et ne cède que face à un pouvoir plus fort.
 - **Irréductible** : il préfère casser que plier.



Exercice d'auto-apprentissage : La carte des alliés

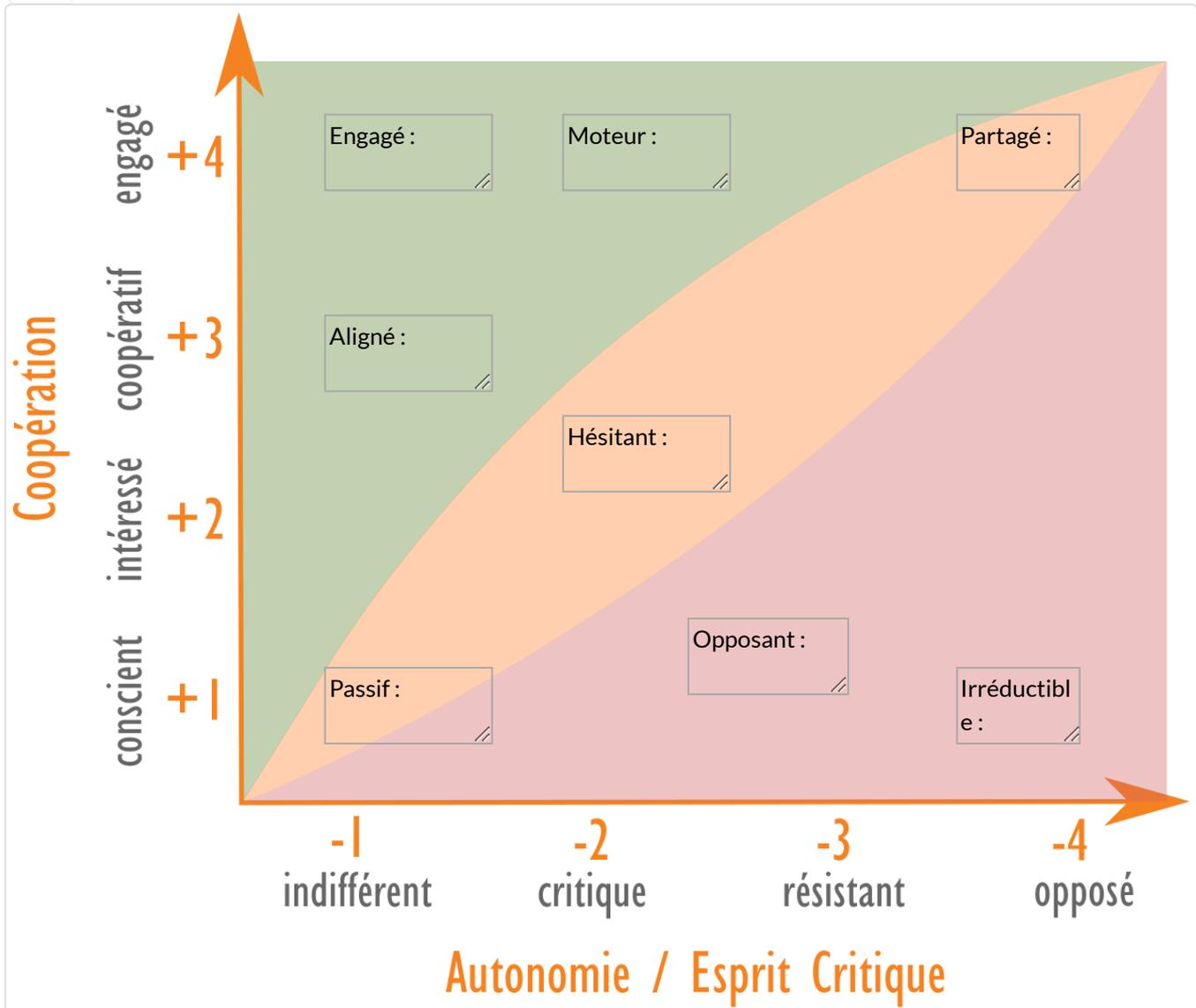


Par rapport à une situation de changement à votre travail, quels sont vos alliés ?

Faites l'inventaire des acteurs et de leur positionnement face au changement vécu



Réinitialiser l'exercice



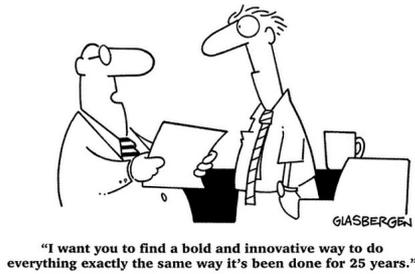
...Si l'on constate qu'il y a trop peu d'alliés « déclarés » il faut alors en susciter.

- Il est possible et acceptable que nos alliés ne soient pas 100% d'accord avec nous.
- Accorder plus de temps aux alliés qu'aux opposants n'est pas intuitif mais plus utile. Cela signifie les associer aux travaux, leur donner des responsabilités, de l'information, leur montrer que la synergie est payante.



Lien vers un autre ebook : « Négocier au quotidien » - 4.5 Parties prenantes, ressources et intérêts (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/nego-fr/book.html#chapter04>)

5.4 Les étapes d'un changement



Pour qu'un changement soit accompagné le mieux possible il sera important de mener une série d'actions. Parfois submergé par l'énergie nécessaire pour mettre en place le changement on pourrait en oublier les **quelques étapes nécessaires** :

- ✓ **La finalité** : Pourquoi cette volonté de changement ? Dans quel contexte ceci s'inscrit-il ? Quel sens donner à ce changement ? La volonté de changement est-elle partagée ?
- ✓ **Les objectifs** : Qu'est ce qui justifie le changement ? Quelle analyse a été faite ? Quelle est la cohérence du changement et quels en seront les impacts ? Quelles vont être les grandes étapes et les indicateurs de résultats ?
- ✓ **Les acteurs** : La totalité des acteurs a-t-elle été considérée ? Quels sont leurs besoins, enjeux, atouts, stratégies et objectifs ? (Voir plus haut la grille de Crozier). Comment les impliquer et quel niveau de confiance a-t-on ?
- ✓ **La stratégie** : Sommes-nous dans l'urgence ? A quel type de changement avons-nous affaire ? Quels seront les leviers ?
- ✓ **Les actions** : Le plan de communication est-il en place ? Les formations et actions de sensibilisation ont-elles été anticipées ? Qui sont les managers impliqués, sont-ils suffisamment impliqués, informés convaincus ? Quel est le planning et le rétro-planning et quelles en sont les grandes et petites étapes ? Comment mesurer les résultats et les conséquences ?
- ✓ **Le pilotage opérationnel** : Quels sont les risques possibles ? Quelles ont été les tentatives de solutions et pourquoi ces échecs ? Le management a-t-il un discours cohérent et les équipes sont-elles motivées ?

5.5 Le changement collaboratif

Depuis quelques années, le monde du travail voit s'organiser des approches plus collaboratives. Les équipes sont sollicitées pour donner leur avis sur nombre d'éléments et il semble assez logique de constater que quand l'avis du staff est impliqué dans les choix et grandes décisions, le **niveau de motivation** est alors directement positivement impacté.

5.6 L' « Appreciative Inquiry » (AI)

L' « Appreciative Inquiry » (AI) est une **méthode de conduite du changement** qui voit le jour dans les années 80 aux USA. L'idée est de faire reposer le changement sur les **réussites, les acquis et les énergies positives** de l'organisation. La méthodologie à suivre est précise. C'est une approche **centrée sur les solutions** pour atteindre un état de réussite plutôt que les solutions pour supprimer un problème.

On recherche les causes des succès pour concevoir les changements. Le processus est facilité par des consultants (qui n'exercent aucune influence sur les choix à effectuer) mais ce sont les personnes impliquées qui « construisent » et choisissent **le chemin le plus adapté** pour engager le changement.

 Lien vers un autre ebook : « Travailler en équipe » - 4.2 La communication positive et l'exploration appréciative (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/nego-fr/book.html#chapter04>)

5.7 Les leviers du changement

Méthodes :
<ul style="list-style-type: none">• Créativité collective• La loi, les règles• L'information• L'exemple (le comportement des managers)• L'écoute et le dialogue• La formation• Le feedback• Les comparaisons avec d'autres secteurs• Les résultats

5.8 La communication

Le kit de communication devrait se suffire à lui-même, il doit être **compris facilement** par tous les acteurs du changement. Il est à la fois **informatif** et **valorise le changement proposé**.

1. Identification du projet
2. Pourquoi le projet
3. Bénéfices attendus
4. Périmètres du projet
5. La méthodologie de travail
6. Les changements
7. Les actions à mener
8. L'organisation projet
9. Les acteurs
10. Le planning

 Lien vers un autre ebook : « Communication orale » (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/oral-fr/book.html>)

Pour aller plus loin...

- Développé et produit par Paul Brown, « **Une brève introduction à la gestion du changement** » (<https://www.amazon.fr/outils-accompagner-changement-individuel-collectif/dp/2212548435>) est le premier d'une série de gestion et offre une intro concise et très accessible à la gestion du changement (EN).



Le message est simple :

« Le changement est omniprésent dans notre société et fait partie de la vie des organisations, la gestion du changement consiste à modifier ou à transformer les organisations afin de maintenir ou d'améliorer leur efficacité. Citant une myriade de pionniers du changement, Darwin, un soupçon de philosophie populaire et de nombreuses théories révolutionnaires, Brown a réussi à faire passer le concept de gestion du changement d'une manière succincte et divertissante et, par conséquent, place la barre très haut pour les œuvres à venir. »

- Par Isabelle Bédard, CRHA, , MBA, F. ADM.A, C.M.C., présidente-directrice générale, CIB Développement organisationnel, **Huit questions pour atténuer la résistance au changement** (<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=109593>) (FR).



« Le conseiller en ressources humaines reçoit parfois les confidences d'un employé qui se sent dépassé par les événements et qui remet en question son engagement envers l'organisation. Dans le flot de ses activités quotidiennes, il ne dispose habituellement que de quelques minutes pour saisir l'angle le plus approprié pour aider son client à faire le point, à se recentrer et à retrouver le sens de ses efforts... »

- Jim Hemerling, expert en changement organisationnel, pense que l'adaptation de votre entreprise dans un monde en constante évolution peut être stimulante plutôt qu'épuisante : **cinq impératifs centrés sur la priorité aux personnes** (https://www.ted.com/talks/nate_garvis_change_our_culture_change_our_world), pour transformer la réorganisation de l'entreprise en une tâche énergisante pour tous (EN).



« We don't just need better laws -- we need better culture. Nate Garvis asks: What can we do to create an environment in which powerful institutions are used for the common good?... »



- **Quelques conseils pour répondre au mieux à ce qu'on appelle la *résistance au changement dans les organisations*** (<http://www.quotientmanagement.com/fr/18-trucs-pour-contrer-la-resistance-au-changement/>) (FR).

Bibliographie...

- **Arnaud Tonnelé. 2011. *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*.** (<https://www.amazon.fr/outils-accompagner-changement-individuel-collectif/dp/2212548435>) Broché. Editions d'Organisation. 380 pages (FR).



Voici la première synthèse des outils d'accompagnement du changement - individuel comme collectif. En 65 fiches pratiques (de « Stratégie des alliés » à « Zones d'incertitude »), outils, méthodes et concepts clés sont expliqués et remis en situation, de manière à vous permettre de les utiliser facilement. Que vous soyez consultant, coach, formateur ou manager, ce livre vous est destiné. Dans chaque fiche, retrouvez : le mode d'emploi de l'outil concerné, une ou plusieurs illustrations tirées de situations réelles, des liens vers d'autres fiches afin que vous puissiez construire votre propre chemin de lecture. Synthèse de vingt ans d'expérience et d'expertise, ce livre est le fruit d'un parcours : à vous maintenant de construire le vôtre !

- **John Kotter et Holger Rathgeber. 2008. Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions.**
(<https://www.amazon.fr/banquise-R%C3%A9ussir-changement-nimporte-conditions/dp/2744063487>) Broché. Village Mondial. Coll. Management 144 pages (FR).

Il était une fois une colonie de pingouins qui vivait depuis des années sur le même iceberg et n'avait aucune raison d'en changer...

Un beau jour, Fred, un pingouin un peu plus curieux que les autres, découvre que la banquise est en train de fondre et risque de se briser. Après moult hésitations, il décide de faire part de ses inquiétudes à Alice, l'un des membres du Conseil des dix. La suite de l'histoire rend compte de leurs questionnements et de leurs efforts pour convaincre les autres membres du Conseil de l'imminence du danger et de la nécessité de modifier les habitudes de la tribu. Doit-on croire Fred ? Doit-on mettre au courant le reste de la colonie au risque de provoquer un mouvement de panique ? Quelles sont les solutions envisageables ?



Les héros de cette fable - Louis (le Chef du clan), Chouchou (le favori de ces dames), NonNon (l'ancien qui dit toujours non) ou le Professeur (l'intello) - nous parlent de résistance au changement et d'actions héroïques, d'obstacles apparemment insurmontables et de tactiques pour les déjouer.

Nourrie des travaux de recherches de John Kotter, professeur à Harvard et spécialiste de la conduite du changement dans les organisations, cette fable a déjà aidé des milliers de personnes et d'entreprises grâce au modèle de changement en huit étapes qu'elle met en scène. Alerte sur la banquise ! est une histoire à mettre entre toutes les mains : avec humour et perspicacité, elle en dit long sur nos résistances au changement et constitue un guide de réflexion à l'heure où de grands bouleversements s'annoncent dans notre monde contemporain.

NOTES 



1. INTRODUCTION

2. LES TYPES DE CHANGEMENTS

3. LE CHANGEMENT ET L'EMOTION

4. REpondre AU CHANGEMENT

5. PILOTER UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

