

# Le changement: une aventure collective à vivre dans l'optimisme

L. Bagla-Gökalp  
Université d'Orléans  
DEG/Vallore

Marseille, le 27 octobre 2016



# Thèmes et logique du power point

- - Discernement: Pourquoi changer, qu'est-ce qu'il faut changer
- - Des tensions lors d'un processus de changement
- - Types de changement
- - Certains types de changement créent plus de résistances
- - Les phases du changement selon Selznick
- - Pourquoi cultiver l'optimisme et encourager les émotions positives
- - Du rôle du leadership



## Le désir du Sage:

- Avoir

**le courage** d'œuvrer pour changer tout ce qui est en son pouvoir,

**la patience** d'accepter tout ce qui ne dépend pas de lui,

et... **le discernement** pour pouvoir faire la différence.

# Les tensions dues aux paradoxes lors de la période de changement

- Communication sincère / rhétorique
- Coopération et bottom up / Top down
- Liberté-autonomie / Contrôle
- Ordre-stabilité / Transformation donc déstabilisation
- Routines / Créativité
- Exploiter (les acquis) / Explorer
- Suggérer / Imposer
- Confort du passé / Incertitude sur ce qui va venir
- Apprendre / Désapprendre
- Innovation radicale / innovation incrémentale
- Standardisation / Innovation
- Changements continus / Changements épisodiques
- Improvisation / Planification
- Travail d'équipe / Egos et silos
- Motiver-interroger / Imposer
- Adhésions / Résistances

# Certains types de changement posent problème

- -Changement inutile ou peu utile (par mimétisme ou suite à un mauvais calcul),
- (Parfois il est urgent de ne rien changer. En essayant de faire mieux on aggrave la situation : de quelques dysfonctionnements mineurs on peut passer à des problèmes encore plus importants et le remède peut être pire que le mal
- (cf. M. Beauvallet, *Les stratégies absurdes : Comment faire pire en croyant faire mieux ?*, Seuil, 2009)
  
- « Le mieux est le mortel ennemi du bien » disait Montesquieu
  
- -Changement ne relevant pas d'un besoin ressenti de l'intérieur (exemple: adopté pour maintenir la légitimité de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur ; c'est le cas quand de nouvelles normes sont imposées à l'entreprise et qui bouleversent les façons de faire sans qu'elles soient justifiées aux yeux des salariés),
  
- -Changement comme stratégie de pouvoir (pour créer de l'incertitude)
  
- -Changement pansement
  
- -Changement forcé (pas légitimé, top down, sans participation)

# Les phases de la résistance et la mise en place du changement selon J. Francis (PDG de Rhema group)

- -**Choc**: on part d'une situation stable et l'information du changement tombe ! Choc
- -**Déni**: « Ce n'est pas possible, ça n'arrivera pas »
- -**Colère**: blâmes, blessures, frustration (« Ce n'est pas juste! », ou « Ils ont tort de faire ça ») (donc émotion: et là il faut faire preuve d'empathie, essayer de comprendre)
- -**Négociation**: on essaie de limiter, d'orienter le changement (bien sûr beaucoup de décideurs restent fermes)
- -**Dépression** (car la direction ne cède pas), chute de la productivité (accepter)

# Montesquieu disait:



- « **Pour faire de grandes choses,**
  - **il ne faut pas être un si grand génie;**
  - **il ne faut pas être au-dessus des hommes:**
  - **il faut être avec eux** ».
- 
- **D'où l'importance attachée au thème de la participation**
  - La participation elle-même dépend de la perception de la décision du changement comme étant une décision justifiée et légitime

# Est-ce qu'on comprend tous la même chose?

Les mêmes instructions, les mêmes décisions, les mêmes écrits ou paroles **ne sont jamais interprétés par tous de la même manière** (biais cognitifs, qu'ils soient professionnels, liés au sexe, à l'âge, au type de personnalité ou au style cognitif, aux croyances, aux fonctions et aux contraintes....)

Il est donc important de passer du temps pour s'assurer qu'on parle de la même chose et que l'on a une compréhension commune



## Lors du processus de changement le temps manque encore plus: il faut donc bien s'organiser

- Nous utilisons mal notre temps. Il faudrait rappeler ici le **principe de Pareto**, sociologue et économiste italien: la fameuse répartition en 20%+80%
- Pour une entreprise ce principe dit que 20% de ses clients génèrent 80% de ses revenus etc.
- On peut l'appliquer à la gestion du temps: 80% du travail important, efficace et rentable peut être fait en 20% de son temps. Il reste 80% pour le reste
- On peut appliquer ce principe lors des périodes de changement pour fixer les priorités (en ressources, temps etc.)

# REDUIRE L'INCERTITUDE

- Etre Transparent: Dire aux collaborateurs ce qui va se passer, leur donner des précisions avec autant de détails que possible et dès que possible et faire régulièrement des mises au point.
- L'incertitude faisant peur, les salariés veulent savoir ce qui va être changé, pourquoi et quand ? Il est important aussi de leur dire ce qui ne va pas changer. Ceci réduit le nombre de préoccupations mais surtout leur donne un point d'appui, quelque chose auquel ils peuvent s'accrocher dans la période de changement pleine d'incertitudes. Comment procéder?
- (Gonçalves et Gonçalves, « Overcoming resistance to change in IT organizations », *Procedia Technology*, 5, 2012, pp. 293-301)



## Montrer qu'on fait confiance à ceux qui vont participer au changement, croire en la capacité des hommes et le dire

- Rosenthal avait démontré que si l'on prend deux groupes (dont l'un servira de groupe de contrôle) qui ont les mêmes instructions, mais dont un reçoit l'information selon laquelle l'on attend beaucoup de lui et on lui fait confiance, ses membres répondent à cette attente. C'est ce qu'on appelle **la prophétie auto-réalisatrice**
- Ceci pourrait s'expliquer par le mécanisme psychologique appelé « l'évitement de la dissonance cognitive »: les individus ont tendance à produire le comportement que l'on attend d'eux (ou pensent que l'on attend d'eux)  
(Il en serait de même dans une entreprise où l'on attend le succès de ses collaborateurs en le leur affirmant).

# Les 8 étapes du changement à suivre selon Kotter

- -Créer un sentiment d'urgence du changement (tête et cœur)
  - -Créer la coalition qui en sera le guide
  - -Créer la VISION et la stratégie
  - -Communiquer cette vision
  - -Donner le pouvoir, les ressources, les moyens à la base, de manière élargie (intelligence collective avec transversalité versus le « silo »)
  - -Fixer des victoires et étapes à court terme et des récompenses pour motiver
  - -Consolider les gains pour progresser vers les étapes suivantes du changement
  - -Ancrer le changement dans la culture organisationnelle
- *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

## ■ Décongeler-Changer-Recongeler

- -Créer une nouvelle perception qui intègre la nécessité du changement et les causes.
- -Créer le désir pour adopter le nouveau comportement souhaitable adapté à l'objectif devenu objet de désir (faire désirer le changement et le nouveau comportement nécessaire)
- -Solidifier ce nouveau comportement qui deviendra la nouvelle norme

# Kurt Lewin et ses conseils-le changement en 3 phases: Décongeler-Changer-Recongeler

- -Décongeler en favorisant une prise de conscience de la situation et des possibilités d'amélioration pour créer un sentiment de nécessité et d'urgence ; en encourageant en même temps les idées et en montrant que tous peuvent y contribuer pour motiver
- -Les gens, décongelés, vont bouger vers le nouvel état des choses; c'est l'étape de la transition réelle. Créer le désir pour adopter le nouveau comportement souhaitable. Les incertitudes et les peurs apparaissent alors et les gens peuvent résister. Il faut qu'ils apprennent de nouvelles formes de pensée et de nouvelles manières de procéder. Avant d'implémenter, il faut donc planifier, et surtout, expliquer les bénéfices pour l'organisation et pour eux
- -Une fois le changement obtenu, il faut solidifier à nouveau pour éviter que l'on revienne en arrière au bout de quelques mois; et l'ancrer dans la culture organisationnelle. De plus, si c'est renforcé et solidifié, ceci servira de base et d'exemple à d'autres changements: c'est un apprentissage.

# La philosophie peut nous aider

Epictète (55-125 ap JC)



- *« Ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les événements, mais l'idée qu'ils se font des événements. »*
- Dit autrement:
- *« Ce qui accable l'homme ce n'est pas ce qui lui arrive mais l'idée qu'il s'en fait »*
-



# Un appel de Gramsci est à la mode

Je le paraphrase: Remplacer  
le pessimisme de la réalité

PAR

## L'OPTIMISME DE LA VOLONTE

(La vraie citation est qu'il faut avoir le pessimisme de l'intelligence  
et l'optimisme de la volonté).



**La psychologie positive propose aussi des solutions pour aider à adopter une attitude optimiste qui stimule la créativité et réduit le stress et la peur du changement**



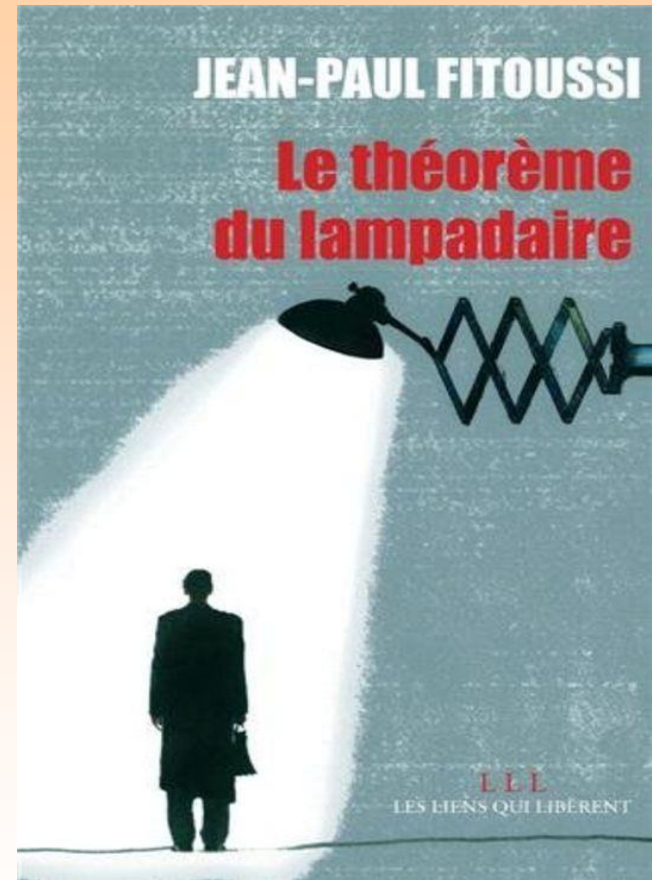
**PASSER DE  
L'IMPUISSANCE  
ACQUISE  
A L'OPTIMISME  
APPRIS**



**(Seligman)  
Cultiver les émotions  
positives  
(Fredrickson)**

# Réorienter l'attention plutôt que d'adopter une solution parce que l'outil existe

- On risquerait de passer à côté de ce qui peut être important
- Il faudrait oser à emprunter des sentiers non encore explorés.
- L'attention sélective oriente l'attention
- Mais ce même mécanisme peut nous permettre de réorienter l'attention et permettre le changement



## Cultiver l'optimisme et les émotions positives (EP)

- Les émotions positives apportent des **ressources** de type:
    - A) **intellectuel** (créativité, résolution de problèmes)
    - B) **physique** (gestion du stress, coordination, santé cardiovasculaire)
    - C) **social** (relations, réseaux d'amitié)
    - D) **psychologique**
  - (sur ce point le théorie Broaden-and-Build est proche de celle de **PsyCap**- capital psychologique- de Luthans)
-

## La théorie de Fredrickson sur les EP

- -Les EP permettent d'élargir la portée de l'attention, le répertoire des idées et actions (enrichissent la relation pensées-actions),
- -Elles augmentent la gamme des options perçues ou envisageables (dans les comportements à adopter, les choix à faire, les décisions à prendre) en augmentant la créativité, l'efficacité
- -Elles favorisent les solutions alternatives et l'initiation de nouveaux modes de comportement (**c'est l'élargissement**).
- -Elles facilitent l'ouverture d'esprit et l'ouverture à l'autre, la curiosité intellectuelle, la motivation pour une action, l'engagement, et permettent la relation et l'adaptation.

## Les EP sont associées à:

- auto-évaluation positive et confiance en soi, self-esteem
- force et courage; volonté; énergie
- sentiment de cohérence
- auto-efficacité et motivation intrinsèque
- autonomie et débrouillardise
- curiosité et envie d'explorer, d'apprendre, de comprendre, de créer, de faire des expériences nouvelles,
- maîtrise de l'environnement; sentiment de contrôler la situation, confiance
- capacité d'avoir une ouverture d'esprit, d'intelligence émotionnelle, de la souplesse avec envie d'interagir avec les autres, de les aider
- optimisme
- style de coping actif,
- espoir et résilience

(Bakker et al. ,2008 et aussi Cilliers et May, à partir de la littérature sud africaine sur le sujet)

## Pourquoi cultiver le positif?



Une étude sur 272 salariés étude avec 272 dont on avait évalué le niveau émotionnel avant de suivre leurs performances au travail sur 18 mois, a montré que ceux qui se disaient plus heureux avaient également été plus performants et productifs et par un effet de retour, ceci augmentait encore plus leur bonheur et satisfaction (Du coup la cause et l'effet sont inséparables.(Seligman)

# Le positif rassemble, le négatif isole



Les individus qui affirment être heureux ont plus d'amis, plus de soutien, et de meilleurs résultats au travail

---

\*(Csikszentmihalyi et Wong, Sutton et Pelled, Estrada et al., Staw et al., Lyubomirsky et al.)

# Le positif libère, le négatif fige



Les chercheurs en PP constatent que cultiver le positif donne une plus grande créativité, une productivité accrue, une meilleure qualité du travail, plus d'énergie et de « **flow** », par conséquent permet d'avoir de meilleurs postes et revenus.



Ruminer, ressasser, avoir pitié de soi, blâmer ses collègues ou son chef pour ce qui ne va pas, toutes ses pensées négatives conduisent à la colère, à la frustration.



# Les émotions positives de base (EP) au travail

## Espoir et optimisme

L'**optimisme**, c'est espérer le succès à venir. Et cela augmente aussi la motivation et l'acceptation de l'effort.

L'**espoir**: Ceux qui espèrent réussir trouvent plus facilement des solutions alternatives, prennent des initiatives, rebondissent et réessayeraient en cas d'échec.

L'optimisme et l'espoir, s'ajoutant à l'**auto-motivation**, incitent les salariés à s'investir davantage (Compton)

## L'engagement et les EP

- L'engagement se manifeste par le plaisir à travailler, aimer son travail, s'amuser, prendre du plaisir au travail qu'on accomplit.
- Les salariés « engagés », impliqués dans ce qu'ils font, ont tendance à voir leur travail comme source de défi plutôt que source de stress
- L'engagement se caractérise par de l'énergie, de l'implication, de la vitalité, de la résilience mentale, de l'efficacité

## La bonne humeur et les EP

- Quand on est de bonne humeur, on est plus attentif aux autres, on prend de meilleures décisions, plus adaptées ; on est moins agressifs, plus patients, plus motivés, on a plus envie de réussir son travail.
- Quand on est de bonne humeur on supporte mieux l'incertitude
- Seligman souligne également le fait que la bonne humeur encourage les gens à adopter un mode de pensée qui est tolérant, créatif, généreux, constructif.
- Ce mode de pensée essaie de repérer ce qui est bon et efficace, ce qui marche. Il cherche à repérer les bons gestes, les vertus plutôt que d'essayer de détecter les erreurs et les omissions.

# Questionnaire Gallup

- Je sais ce qu'on attend de moi au travail
- J'ai le matériel et l'équipement dont j'ai besoin pour bien faire mon travail
- Tous les jours, au travail, j'ai l'opportunité de faire ce que je sais faire de mieux
- Durant les 7 derniers jours j'ai bénéficié de la reconnaissance et de la fierté d'avoir fait du bon travail
- Mon supérieur hiérarchique (ou un collègue) s'intéresse à moi en tant que personne, je compte pour lui
- J'ai quelqu'un au travail qui m'encourage à progresser, à me développer

## Les six conseils R. Moss-Kanter

- -Soyez présents et disponibles (cela fait une grande différence)
- -Comptez sur le pouvoir de la parole, de l'expression, pas seulement des mots mais aussi du ton, de la voix, de la manière dont on s'exprime. Celui (celle) qui nomme (recadrer, poser de nouvelles questions), donner des idées, il(elle) peut faire débiter l'action et mobiliser, et c'est une responsabilité
- -Tournez les yeux vers le haut: trouvez un principe transcendant, supérieur, des valeurs et une vision dépassant l'objectif concret et l'ancrer dans cette vision (qui n'est pas forcément religieux: cela peut être des objectifs nobles comme par ex faire quelque chose pour l'humanité, le monde, tout en gagnant de l'argent) qui donne de l'espoir et le sens de la mission
- -Trouvez les bons partenaires dès le début qui croient en votre projet, constituez des réseaux
- -Ne renoncez jamais (la « loi de Kanter »: quand on est au milieu, tout peut ressembler à un échec; incertitudes, imprévus, retards), mais persévérez
- -Partagez le succès (reconnaissance, gains matériels, crédibilité, récompenses) car il faut élever les autres en même temps que l'on veut réussir son projet ou plutôt élaborer des projets de changement dont l'un des objectifs et le résultat sera aussi d'élever les autres