

On va communiquer
avec des messages
rassurants sur l'idée
que le changement
ne changera rien.



Les illusions et les manipulations des démarches d'accompagnement des changements



Henri - Philippe GODEAU

- Ingénierie du Management Transformationnel
- Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail



SOMMAIRE

- 1. *Introduction ...***
- 2. *Changement, transition, transformation***
- 3. *Accompagner la transformation d'une organisation***
- 4. *La face cachée des projets de changements***
- 5. *Conclusion (pleine d'espoir)***

Introduction



« Et l'on doit remarquer qu'en effet, il n'y a point d'entreprise plus difficile à conduire, plus incertaine quant au succès, et plus dangereuse que celle d'introduire de nouvelles institutions. Celui qui s'y engage a pour ennemis tous ceux qui profitent des institutions anciennes, et il ne trouve que de tièdes défenseurs dans ceux pour qui les nouvelles seraient utiles».

Machiavel, *Le Prince*



Pourquoi un tel sujet ?



Une prise de conscience personnelle progressive ...

- **Focus sur le changement**
- **Travail sur la période de transition**
- **L'écologie de la transformation de l'organisation réelle**
- **Passage de l'autre côté du miroir : analyse du modèle managérial**





Changement, Transitions, Transformations

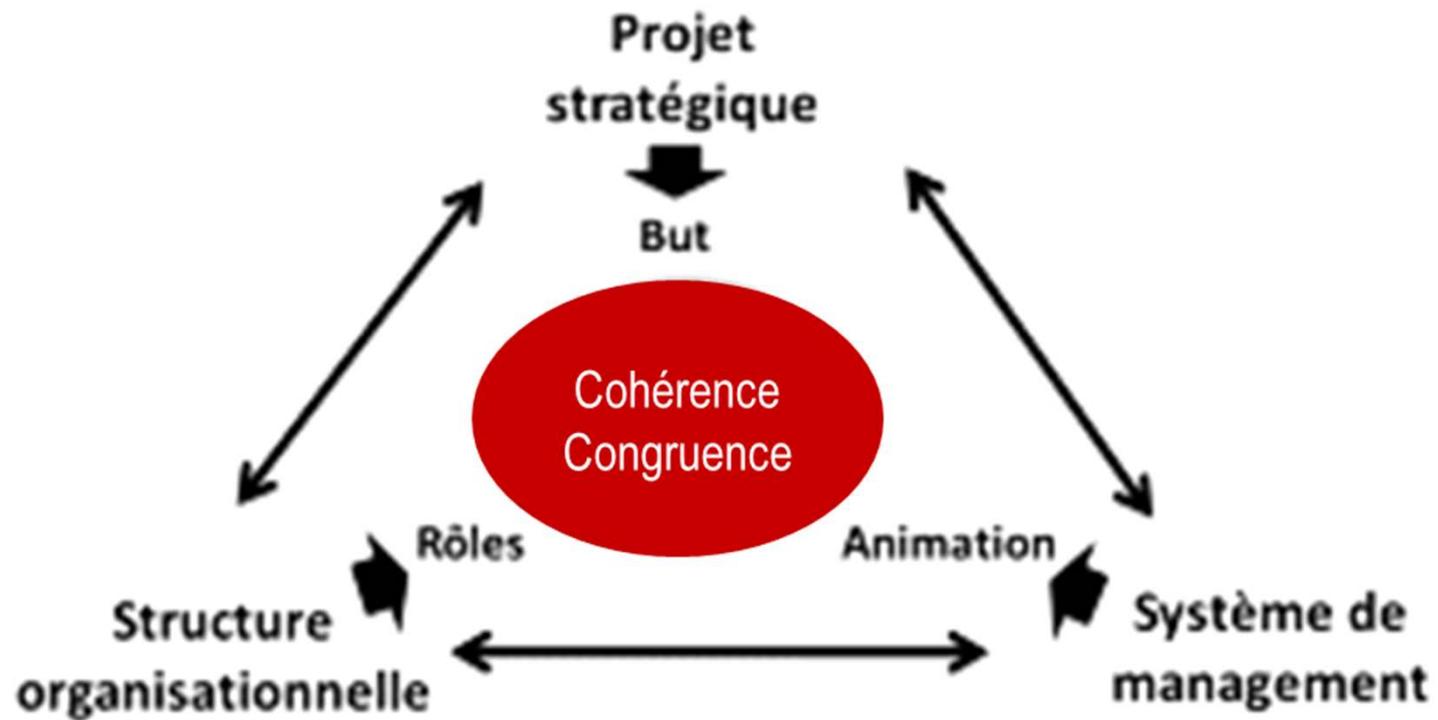
5

C'est le nombre des registres du **management** :

- **Management stratégique**
- **Management transformationnel**
- **Management transversal**
- **Management tactique**
- **Management opérationnel**



Le concept de cadre organisationnel

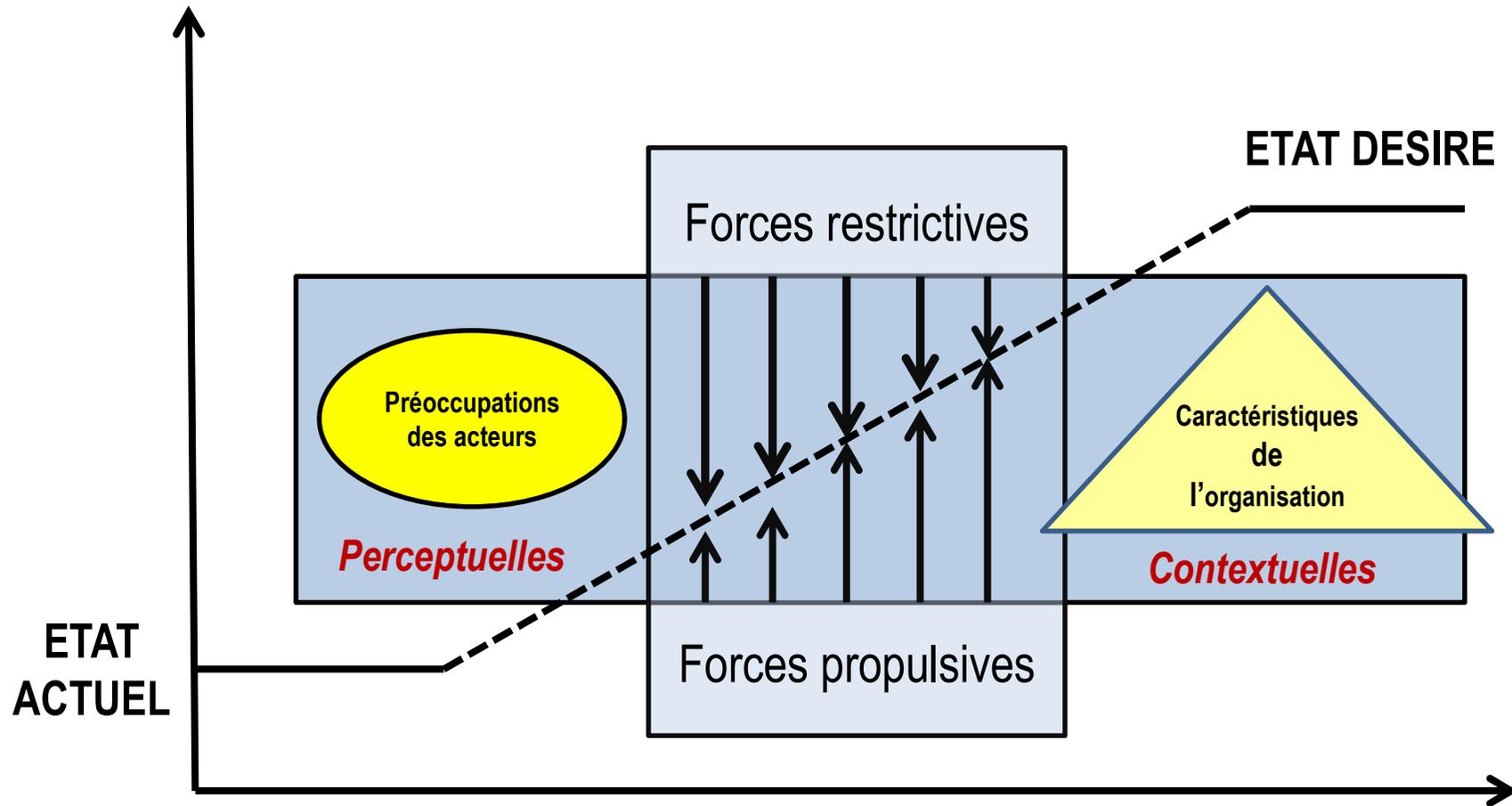


Qu'est ce qu'un changement organisationnel ?

« Le changement organisationnel est un concept de gestion couvrant un ensemble de mutations socio-dynamiques internes, subies ou désirées par les parties concernées, permettant le passage d'un état présent à un état convoité, considéré comme plus approprié. »

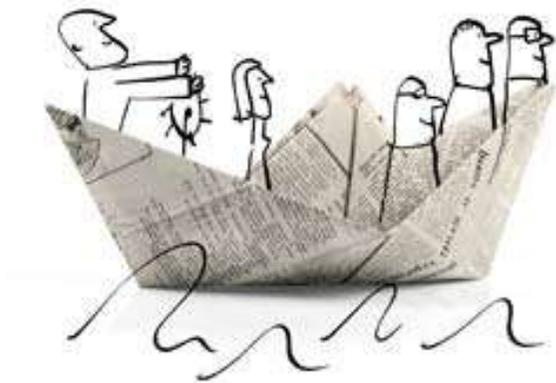
*C'est donc un « **processus de transformation radicale ou marginale des structures, des cadres de références, des compétences et des pratiques qui ponctue le processus d'évolution d'une organisation.** »*

Le changement organisationnel



Source Alain RONDEAU, HEC, 2003

Trois facteurs déterminants



Intentionnalité
Modes de diffusions
Rythme

« Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et se transformer » (Beaudoin, 1990).

Transformer une organisation ...



Transformer une organisation, c'est agir sur **son cadre organisationnel**, qui est un système interactif composé de trois éléments : **un projet stratégique** (*la détermination du but*), **une structure organisationnelle** (*la répartition des rôles, des missions, des responsabilités et des pouvoirs*) et un **système de management** (*qui a en charge la création, l'orientation, l'animation, la circulation et la transformation de l'énergie et des modes de pensées*).

Les caractéristiques d'une transformation

Toute transformation doit avoir un **sens** (*une direction et une signification*) pour l'ensemble de ses parties prenantes. On ne peut pas changer sans savoir où on va et pourquoi on y va. C'est l'objet de la **vision** ...

La **cible organisationnelle** consiste à projeter et à circonscrire les impacts de la vision sur la structure et les systèmes ...

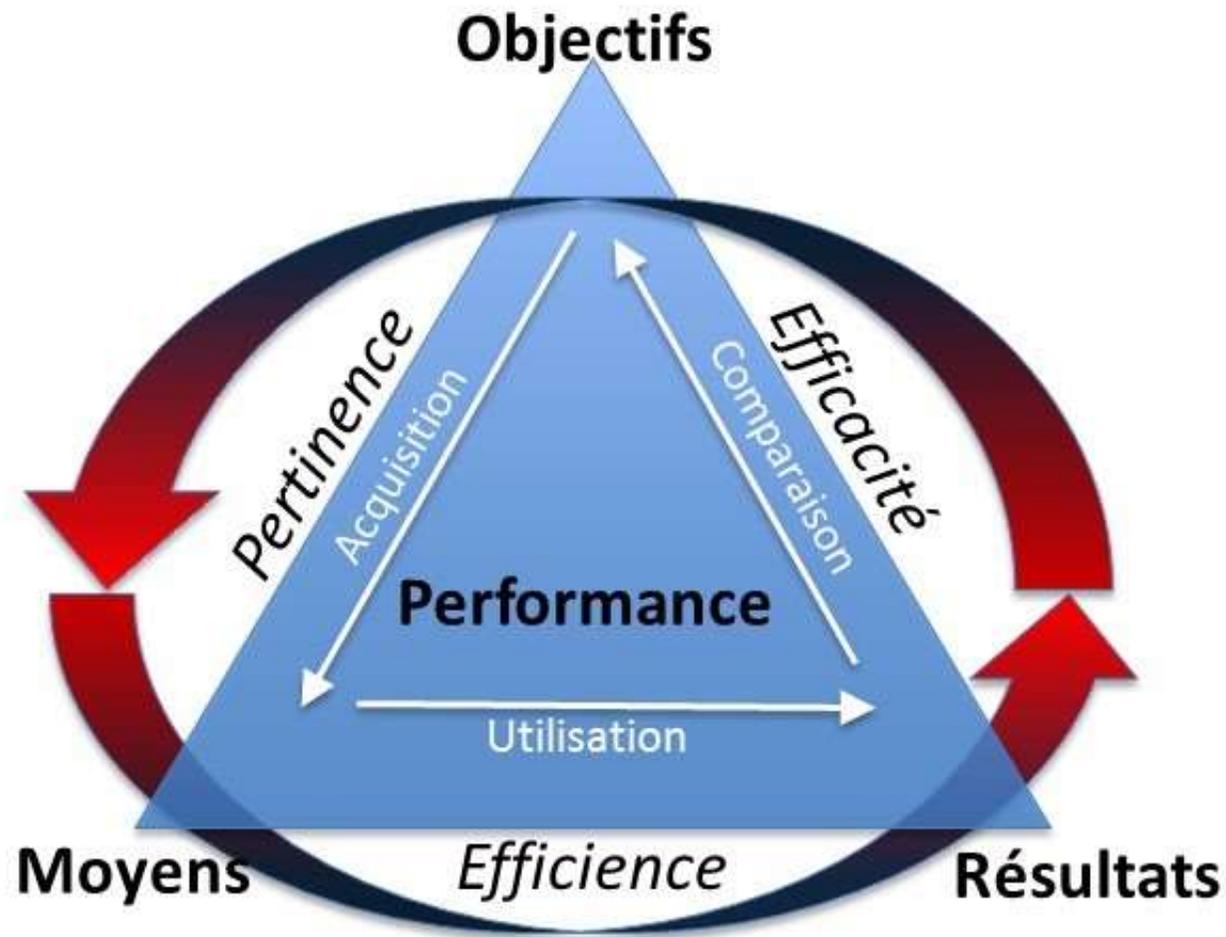
L'autorité réformatrice (une personne ou, le plus souvent, un groupe de personnes) qui doit être suffisamment légitime, crédible et influente ...

Les caractéristiques d'une transformation

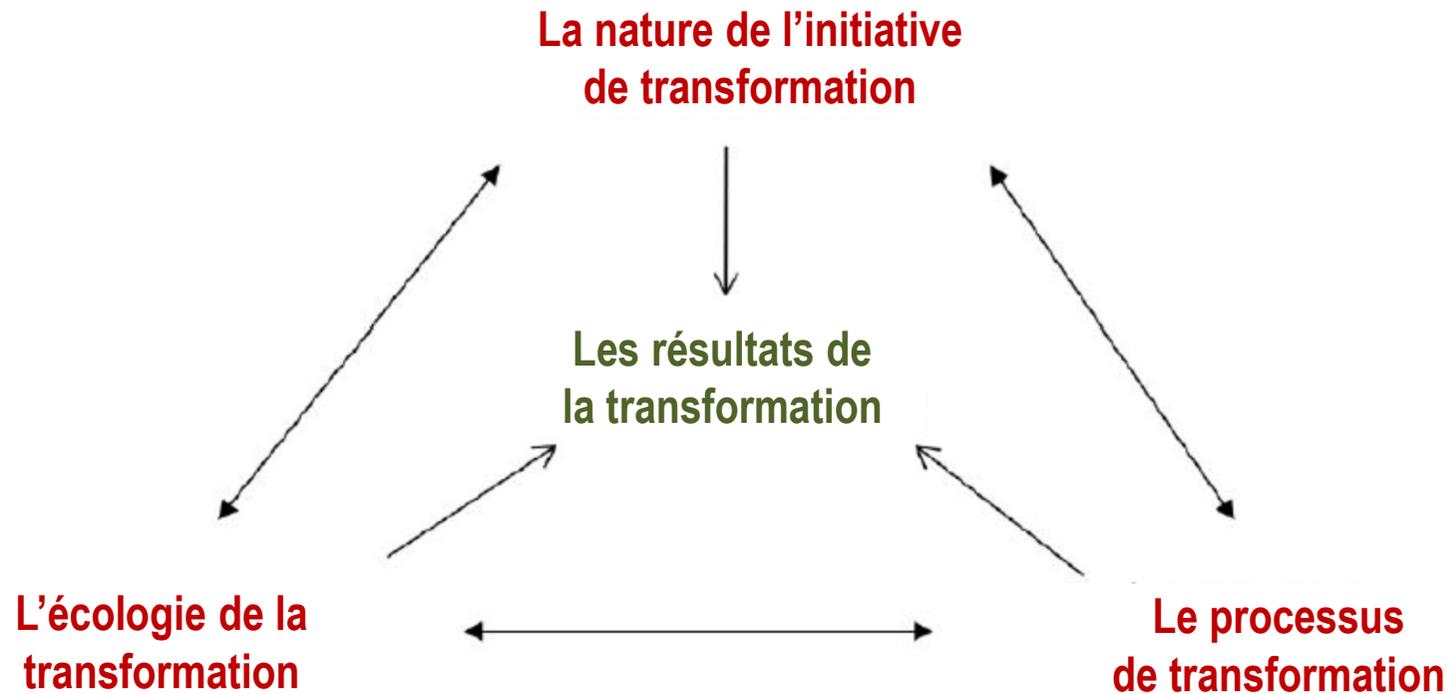
En matière de transformation, le contexte du changement compte au moins autant que son contenu puisqu'il s'agit avant tout d'une question de représentations des différentes parties prenantes.

C'est l'accès à ces représentations et à leur compréhension, qui va déterminer la dynamique de la démarche de transformation, induite par les changements décrétés.

Une dynamique de transformation ne se met pas en mouvement simplement en intégrant le contenu du changement, mais aussi en s'appuyant sur l'histoire, la conscience sociale et la dynamique de la transition ...



La performance est une construction sociale

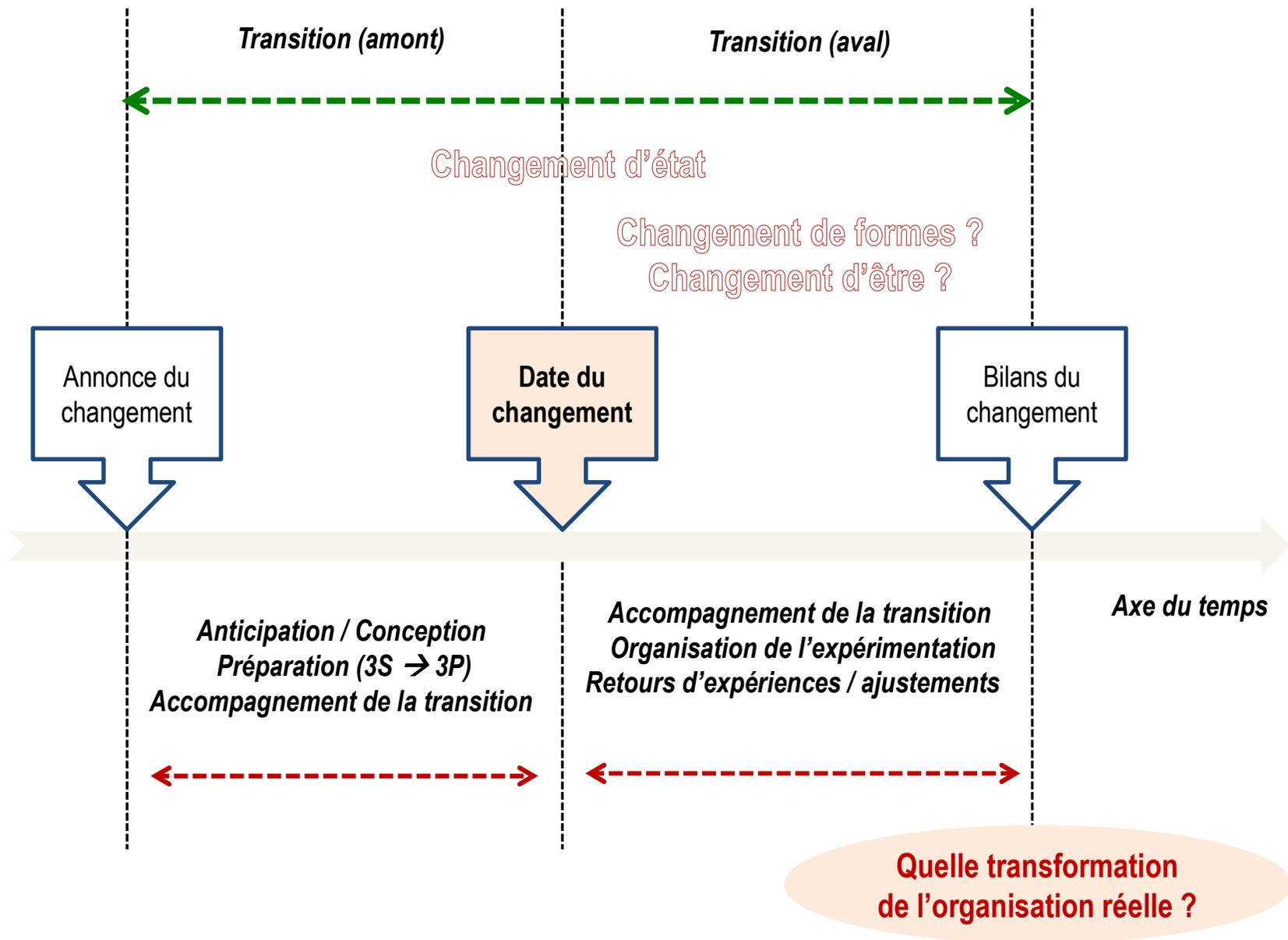


Source Frantz Rowe et Patrick Buisson

Changement, transition, transformation trois notions essentielles

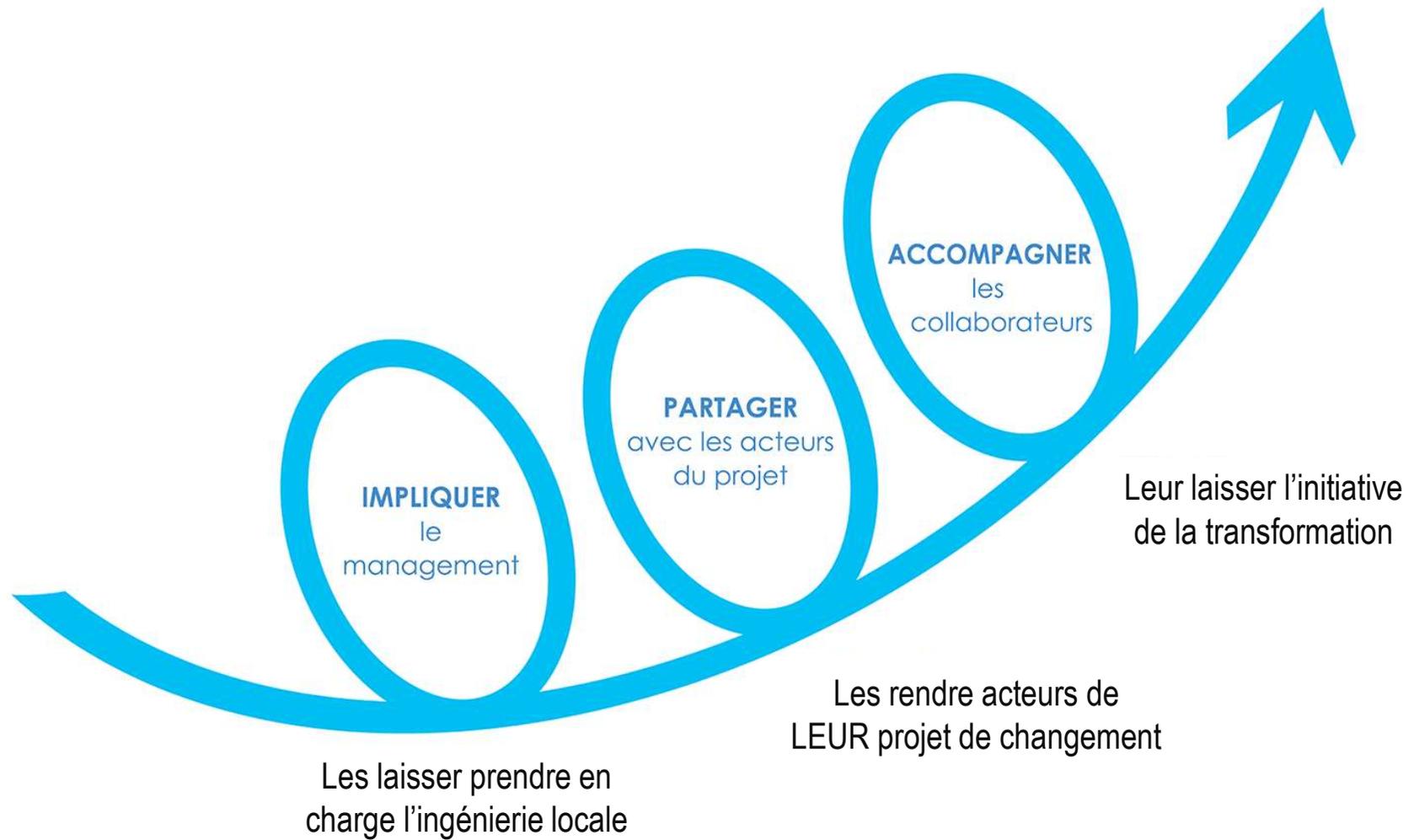
Les démarches de transformation des organisations s'articulent autour de trois dimensions différentes et complémentaires :

- (1) Le **changement** qui consiste à passer – à *une date souvent déterminée* - d'un état organisationnel à un autre ;
- (2) La **transition** qui consiste à créer, nourrir et accompagner une dynamique sociale pour **mettre l'organisation en mouvement pour lui permettre de se restabiliser** ;
- (3) La **transformation** qui va être le résultat de la construction sociale





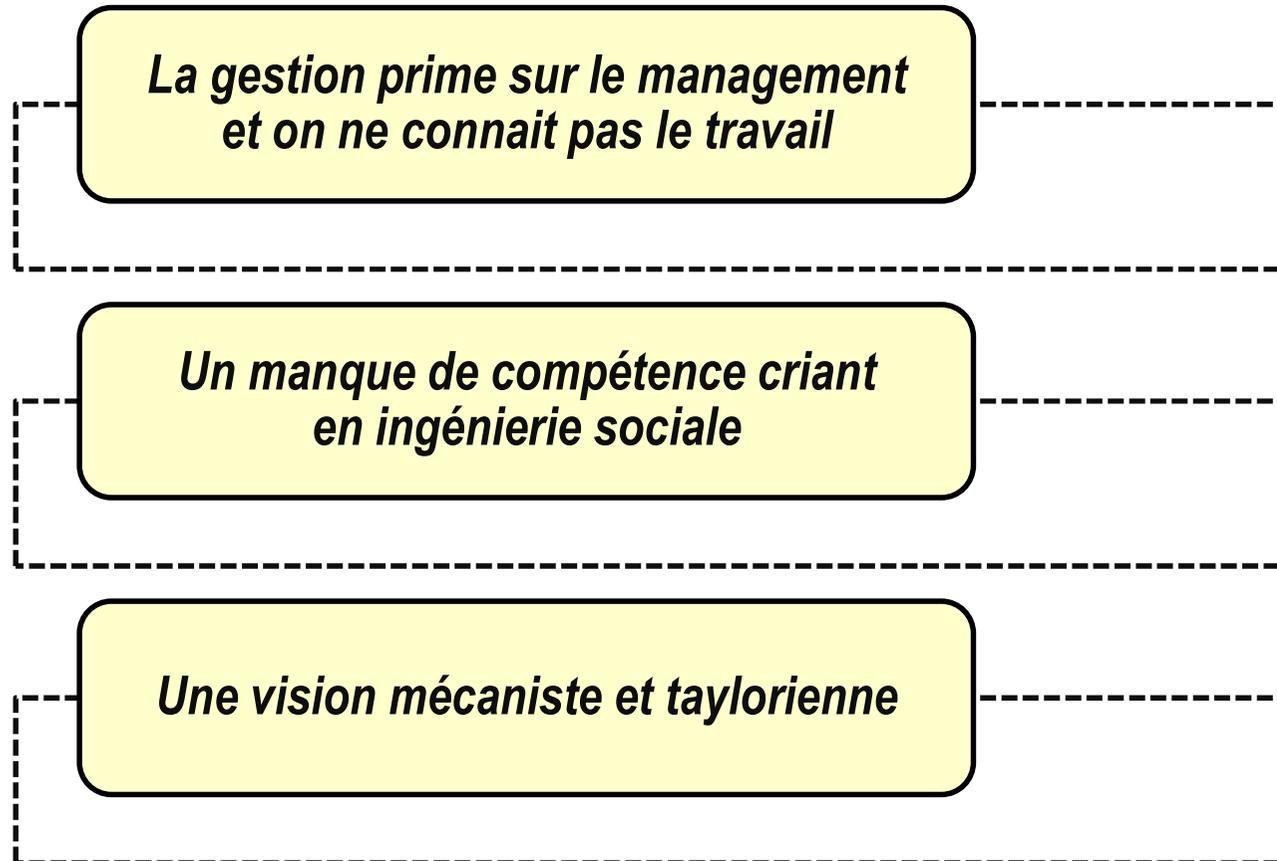
Pour les promoteurs du changement il faut donc animer et accompagner des transformations qui vont bien dans le sens de leurs objectifs ...

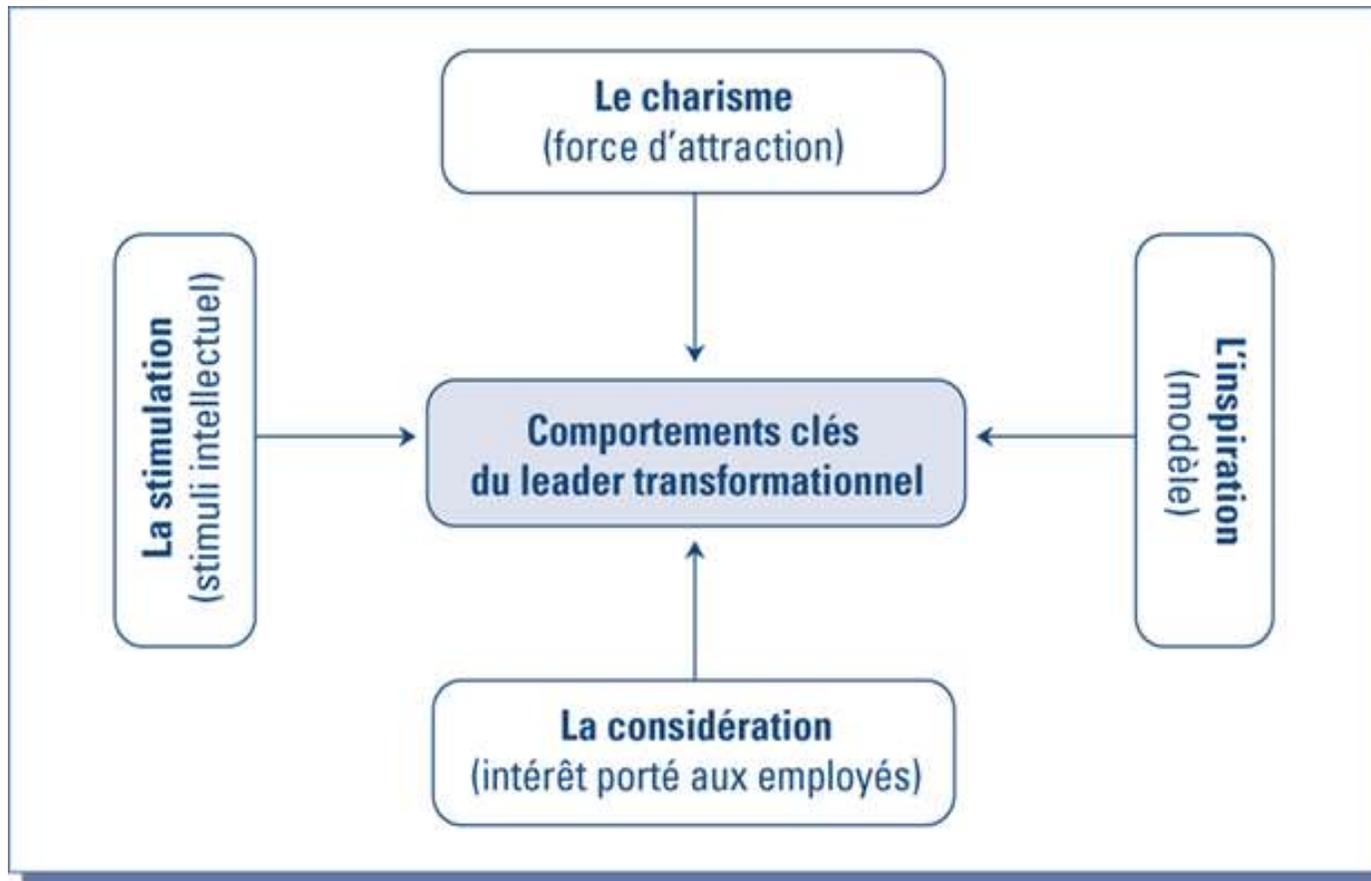




***Malheureusement
les promoteurs d'un
changement ne se
préoccupent pas assez
des dynamiques de
transformations***

Pourquoi des changements posent-ils souvent des problèmes ?

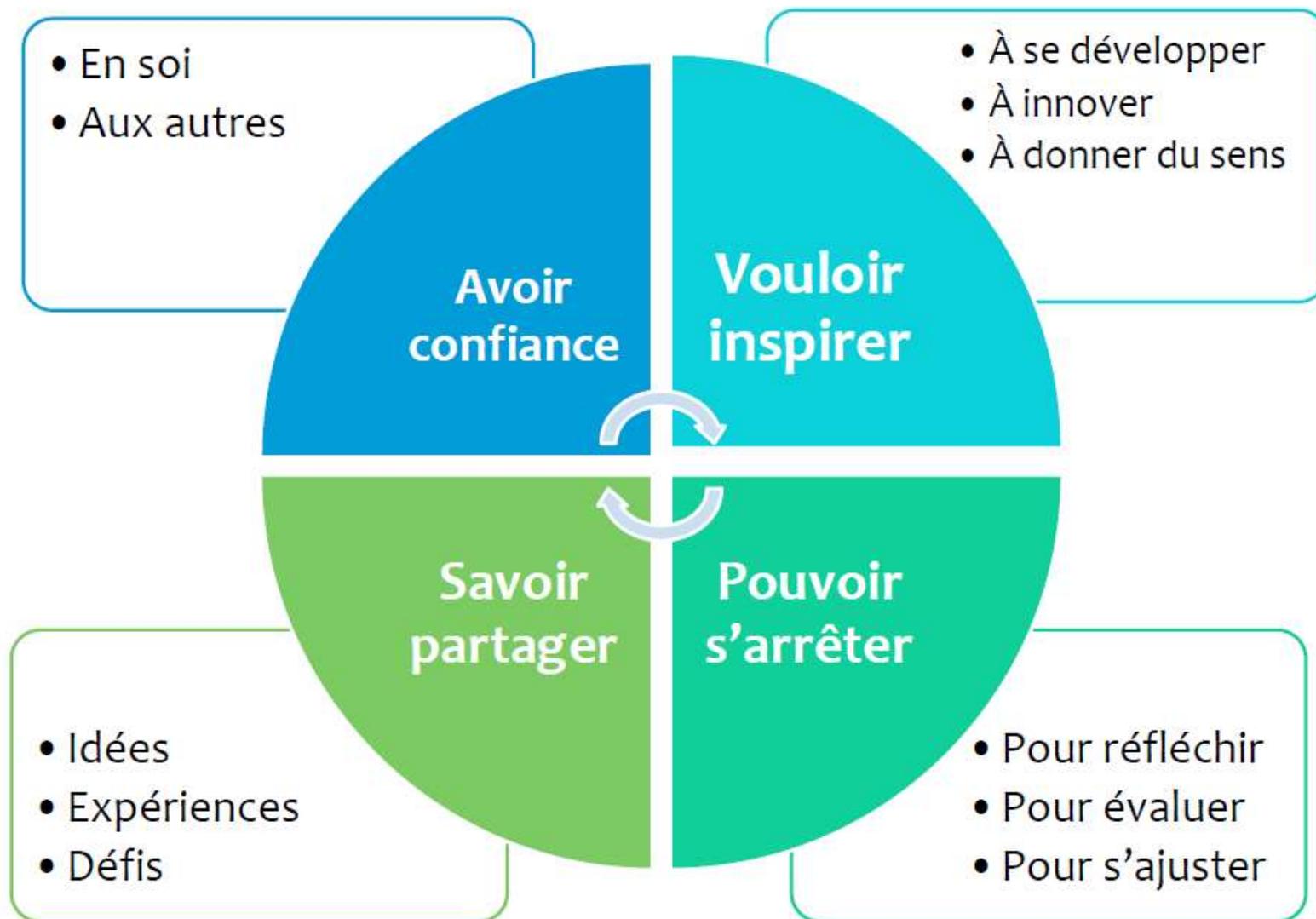




« *Le manager transformationnel* »

Quatre composantes du leadership de type transformationnel	
Comportement	Description
Influence idéalisée	De par leur comportement, les leaders de type transformationnel se positionnent comme modèles à suivre auprès des suiveurs. Les leaders font l'objet d'admiration, de respect et de confiance.
Motivation inspirante	De par leur comportement, les leaders de type transformationnel sont source de motivation et d'inspiration pour les gens qui les entourent, puisqu'ils donnent une signification au travail des suiveurs et leur présentent des défis. Les leaders invitent les suiveurs à imaginer des situations futures favorables; ils créent des attentes claires que les suiveurs ont envie de combler.
Stimulation intellectuelle	Les leaders de type transformationnel encouragent les suiveurs à être novateurs et créatifs en remettant en question leurs postulats, en redéfinissant les difficultés et en abordant les situations préexistantes avec de nouvelles approches. Les suiveurs sont appelés à communiquer de nouvelles idées et des solutions novatrices et jouent donc un rôle actif dans le processus de résolution de problèmes et la recherche de solutions.
Reconnaissance individuelle	Les leaders de type transformationnel accordent une attention particulière aux besoins de chaque suiveur du point de vue du développement professionnel et de la progression de la carrière de celui-ci en agissant à titre de guide ou de mentor. Les divergences entre les personnes quant à leurs besoins et leurs désirs sont reconnues comme telles, et le leader accepte ouvertement ces divergences.

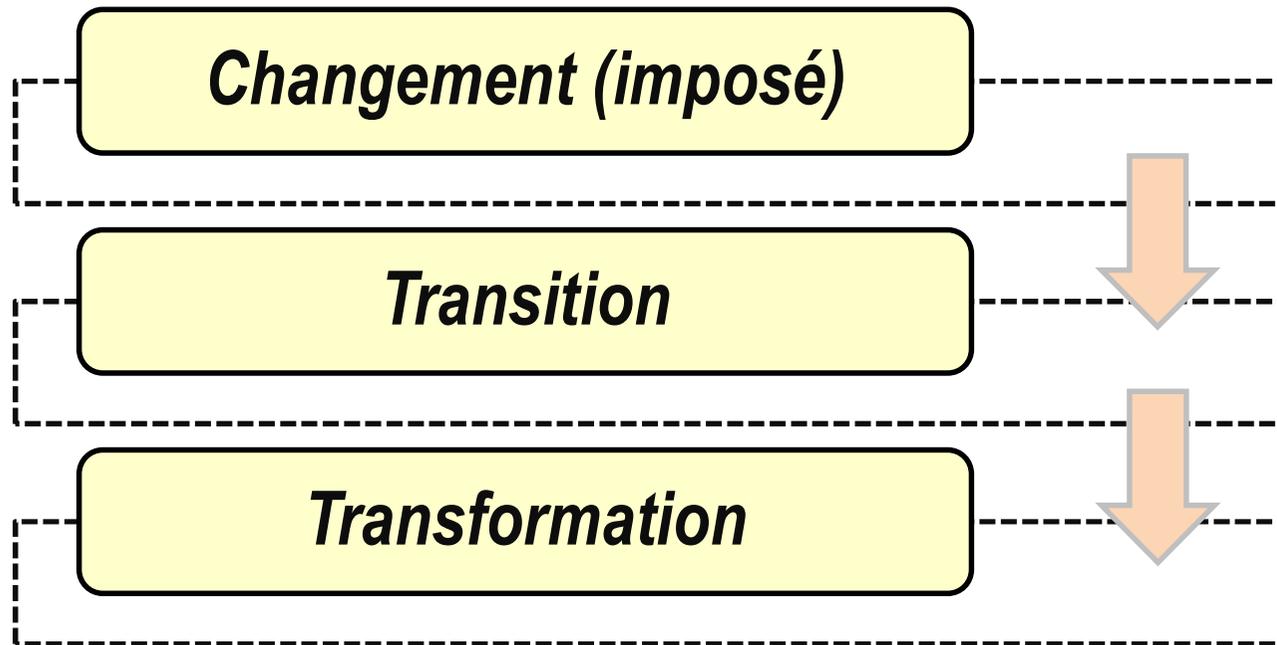
Travaux de Lowe, Kroeck, et Sivasubramaniam (1996)



Trois facteurs essentiels dans la transformation

- **La justice organisationnelle (justices distributive, interactionnelle, procédurale)** va déterminer les capacités des Dirigeants à introduire des changements au sein de leur organisation
- **L'engagement et la loyauté organisationnelle** se définit comme le lien psychologique entre un employé et son organisation. Ce lien peut être positif ou négatif (*la performance est tout d'abord un construit social émotionnel*)
- D'où l'importance croissante des **ruptures de contrats psychologiques**





TROIS GRANDES NATURES DE CHANGEMENT



CHANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL

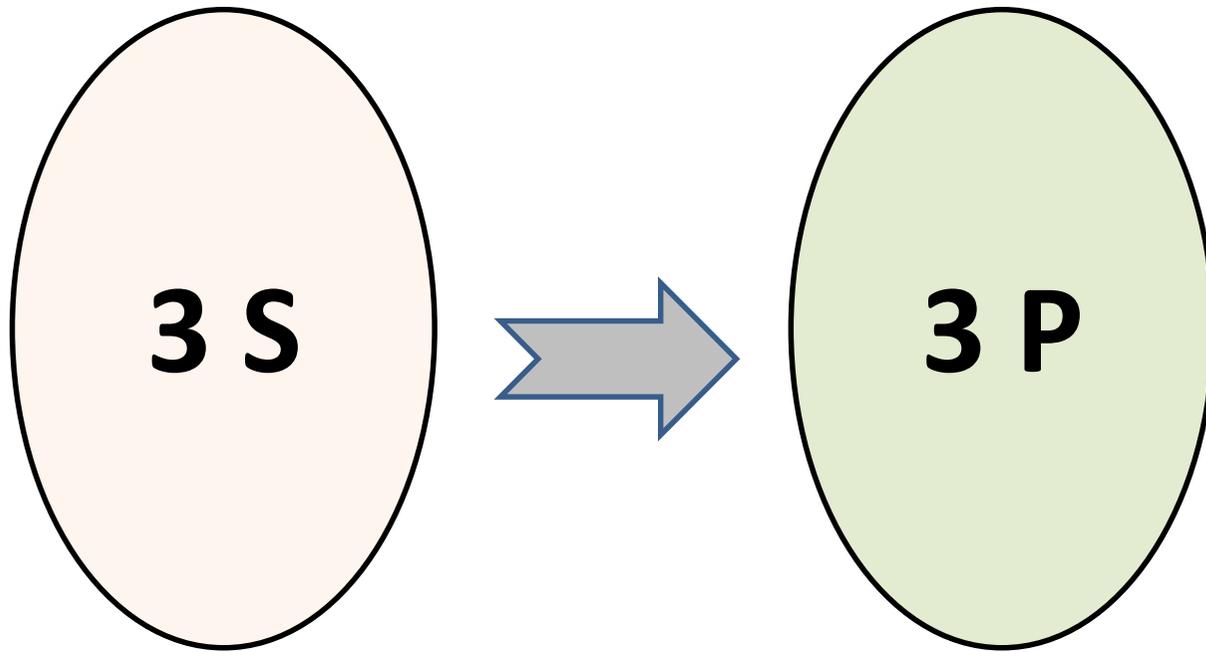


TRANSFORMATION AU NIVEAU LOCAL



ADAPTATION INDIVIDUELLE

Le management transformationnel



- ✓ **Stratégie**
- ✓ **Structures**
- ✓ **Systemes**

- ✓ **Projet**
- ✓ **Personnes**
- ✓ **Pratiques**



LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL



C'est le processus par lequel une organisation s'adapte, en continu ou par rupture, sous la contrainte ou par anticipation, aux évolutions et aux exigences de son environnement.



3 S →

Stratégie
Structures
Systèmes



LE CHANGEMENT COLLECTIF LOCAL

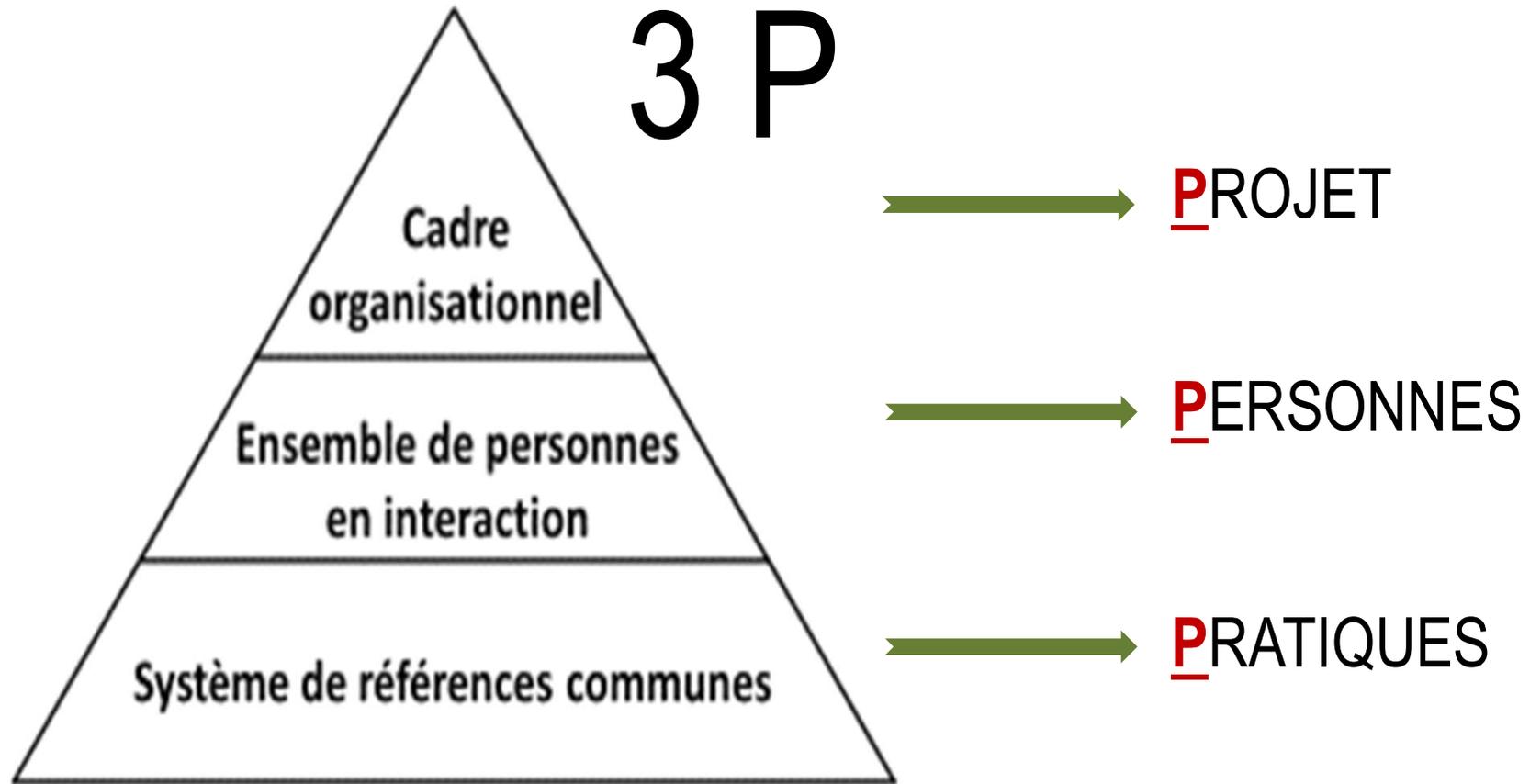


Il est une des résultante de la dynamique de groupe. Lié aux jeux de pouvoirs, aux alliances, aux relations interpersonnelles et aux liens de solidarité ainsi qu'aux phénomènes de pression sociale, aux représentations mutuelles des différents métiers ainsi qu'à la dispersivité des enjeux et des intérêts de chacun des acteurs.



3 P →

Projet
Personnes
Pratiques





LE CHANGEMENT INDIVIDUEL



Ce changement est d'une nature radicalement différente : il s'agit d'un processus psychologique d'adaptation personnelle à base de remises en causes, de deuils, de reconstruction de repères et de routines en lien avec des désapprentissages (OATFCC) et des apprentissages.



- Impacte l'acteur dans sa sphère professionnelle
- Impacte la personne dans sa sphère personnelle



Changement de type **3S**



Stratégie
Structure
Système



4ème
S

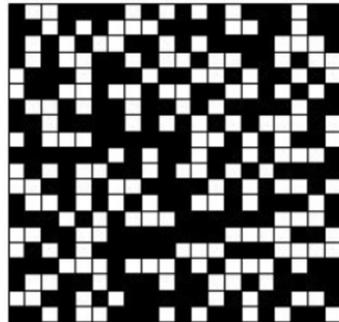
SENS INSTITUTIONNEL

Processus de traduction

**CO-CONSTRUCTION DU SENS
AU NIVEAU LOCAL**



SENS INSTITUTIONNEL

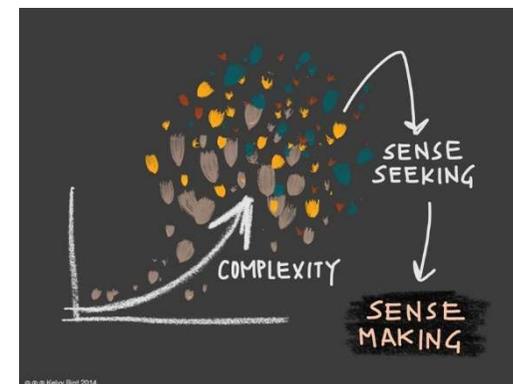


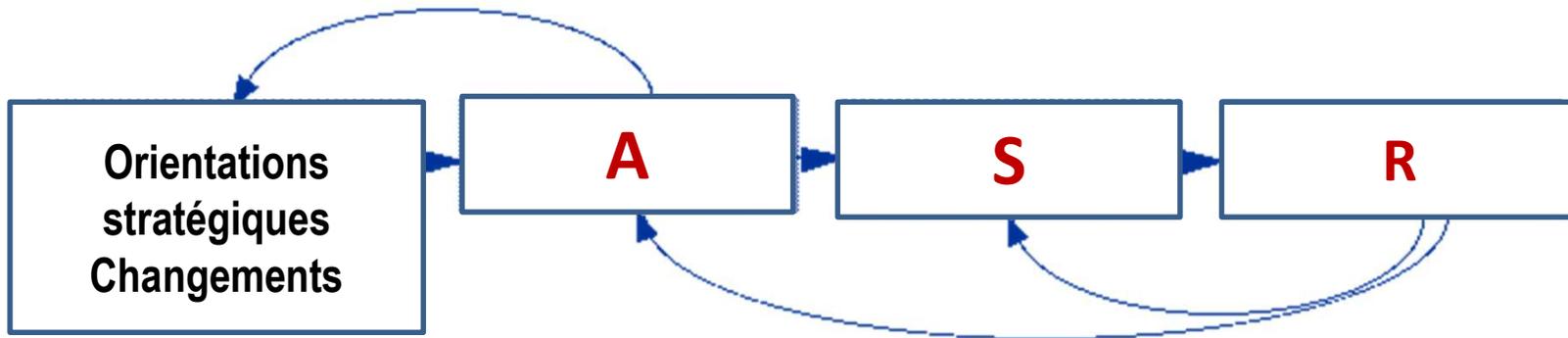
Les points obstrués représentent les blocages dus à la mémoire événementielle, aux idéologies, aux représentations, les marqueurs sociaux historiques et aux reconstruction cognitives et émotionnelles



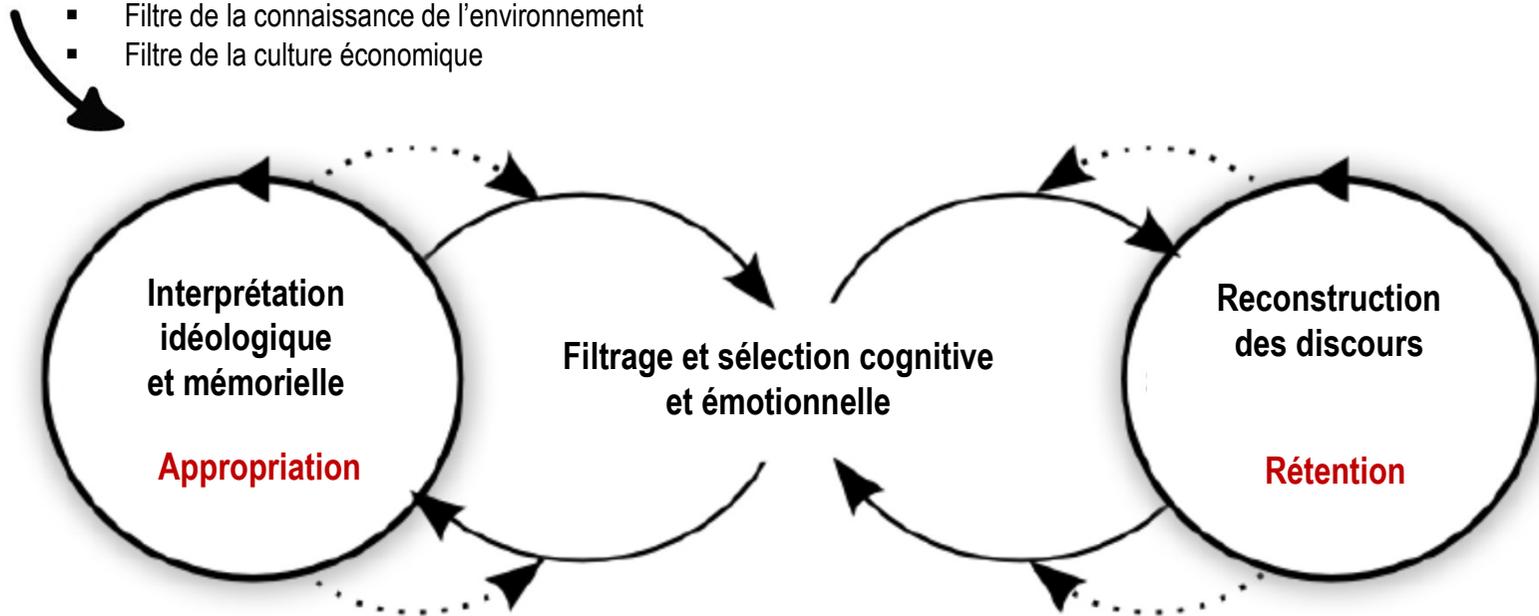
Appropriation ?
Sélection ?
Rétention ?

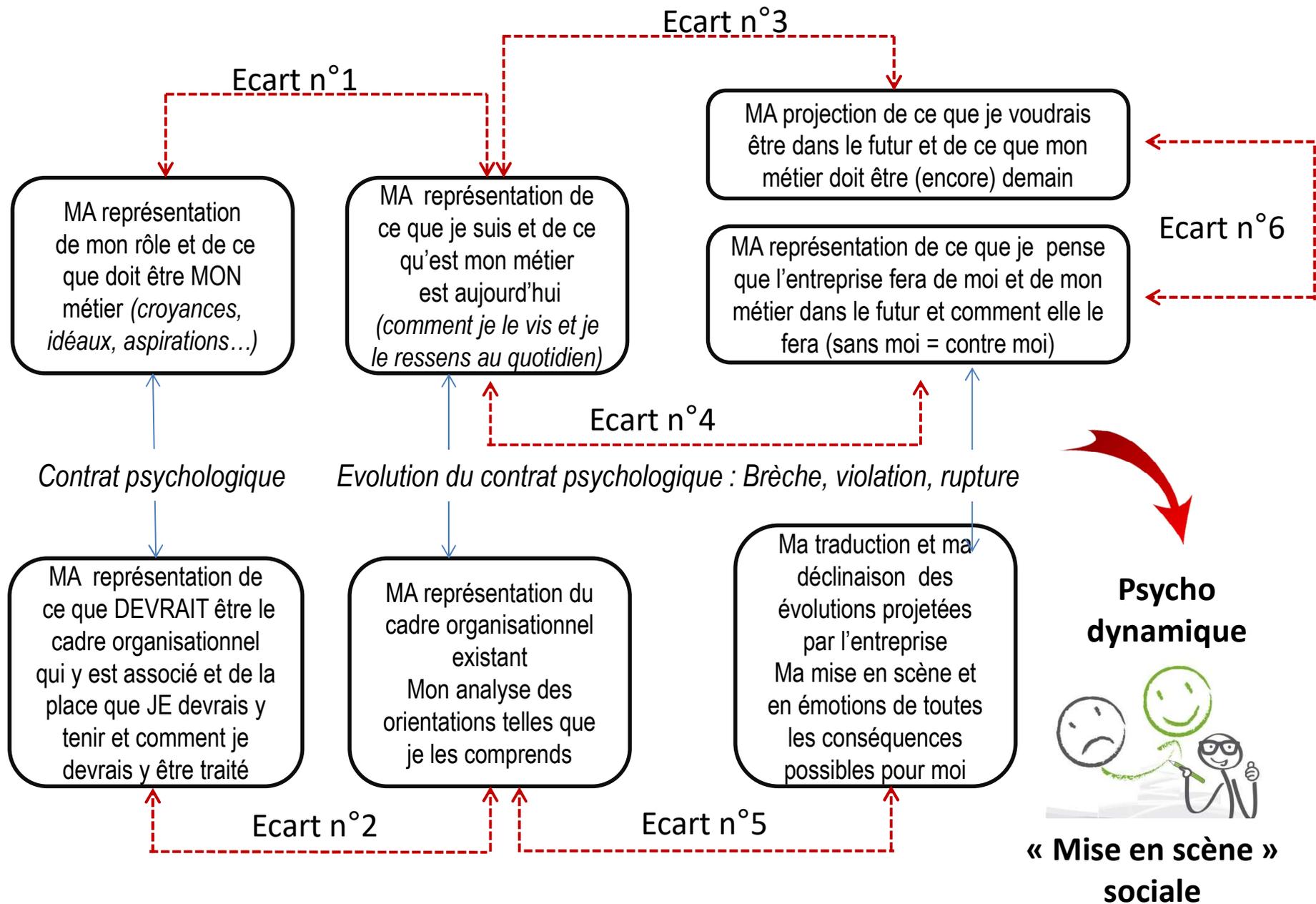
Décodage des discours



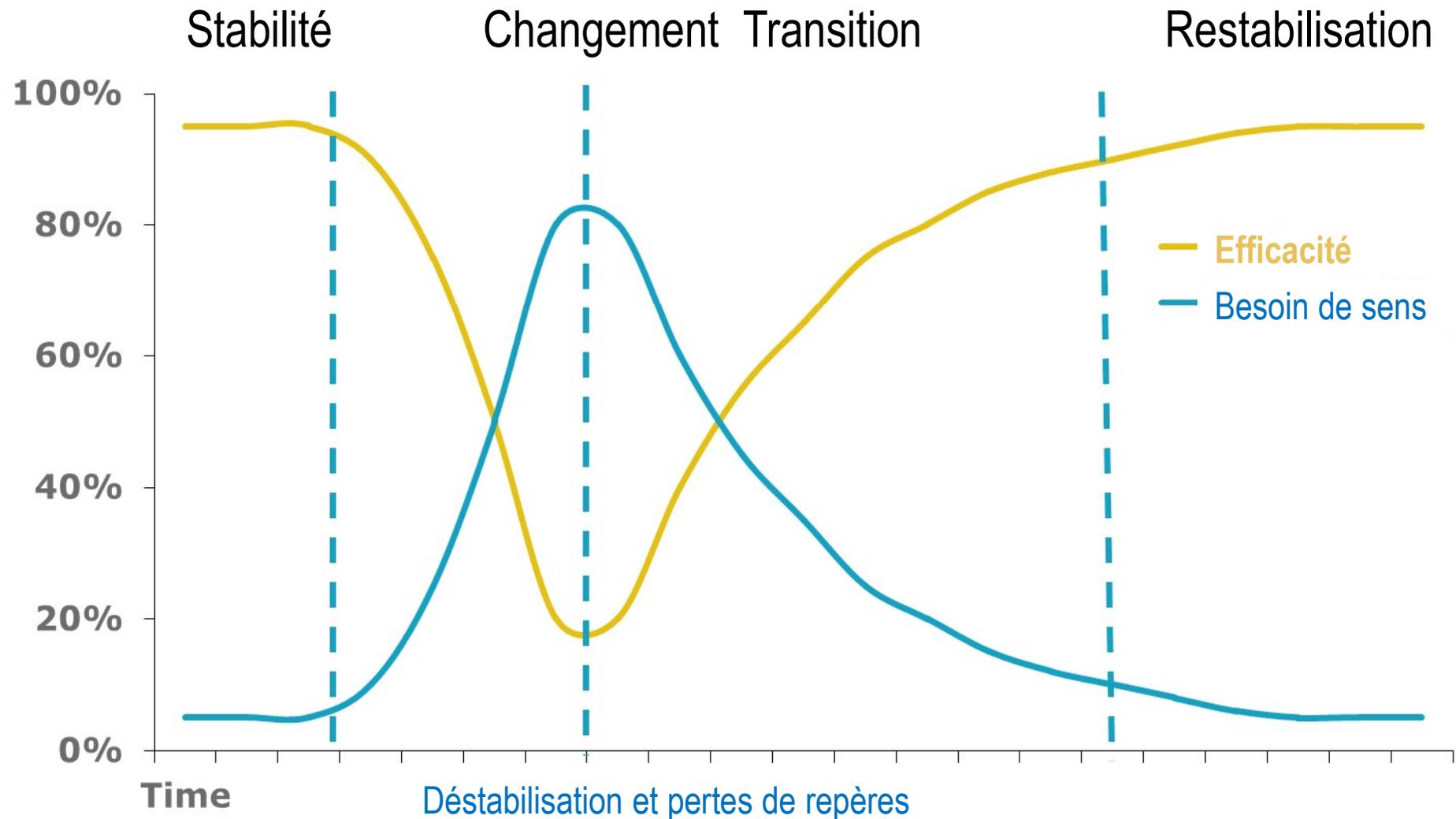


- Filtre de la connaissance de l'environnement
- Filtre de la culture économique





Le besoin de co-construction de sens



**SENS INSTITUTIONNEL DECODE
ET INTERPRETE**

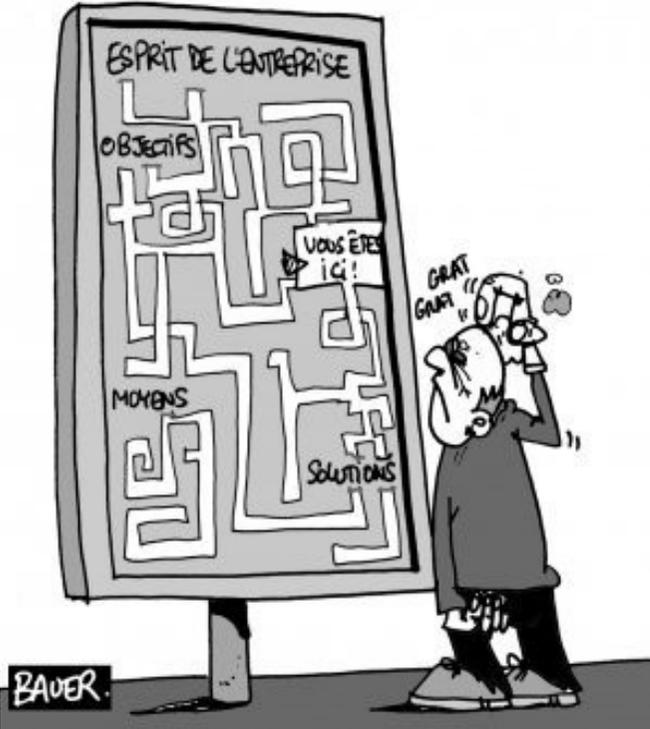


PROCESSUS DE TRADUCTION



Sens construit par les acteurs

LES SALARIÉS VOIENT-ILS
LE SENS DE LEUR TRAVAIL?





Changement de type **3S**



Stratégie
Structure
Système

4ème
S

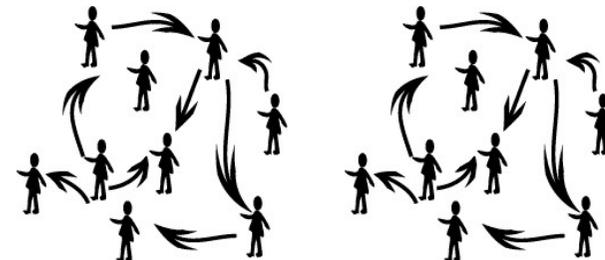
SENS INSTITUTIONNEL

Processus de traduction

**CO-CONSTRUCTION DU SENS
AU NIVEAU LOCAL**



Recenser TOUS les acteurs
impliqués / concernés



Analyse d'impact
 Qu'est ce qui va changer ?

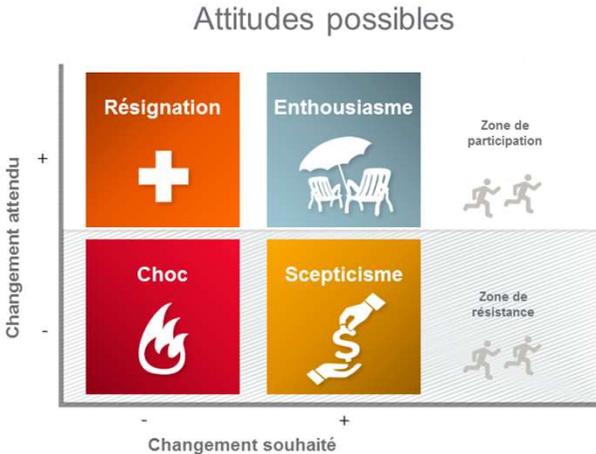


Analyse d'enjeux
 Gains / Pertes
 Opportunités / Difficultés
 Emotions

Enjeux rationnels
 Enjeux émotionnels
 Enjeux idéologiques
 Enjeux culturels
 Enjeux politiques



Cartographie socio-dynamique des forces

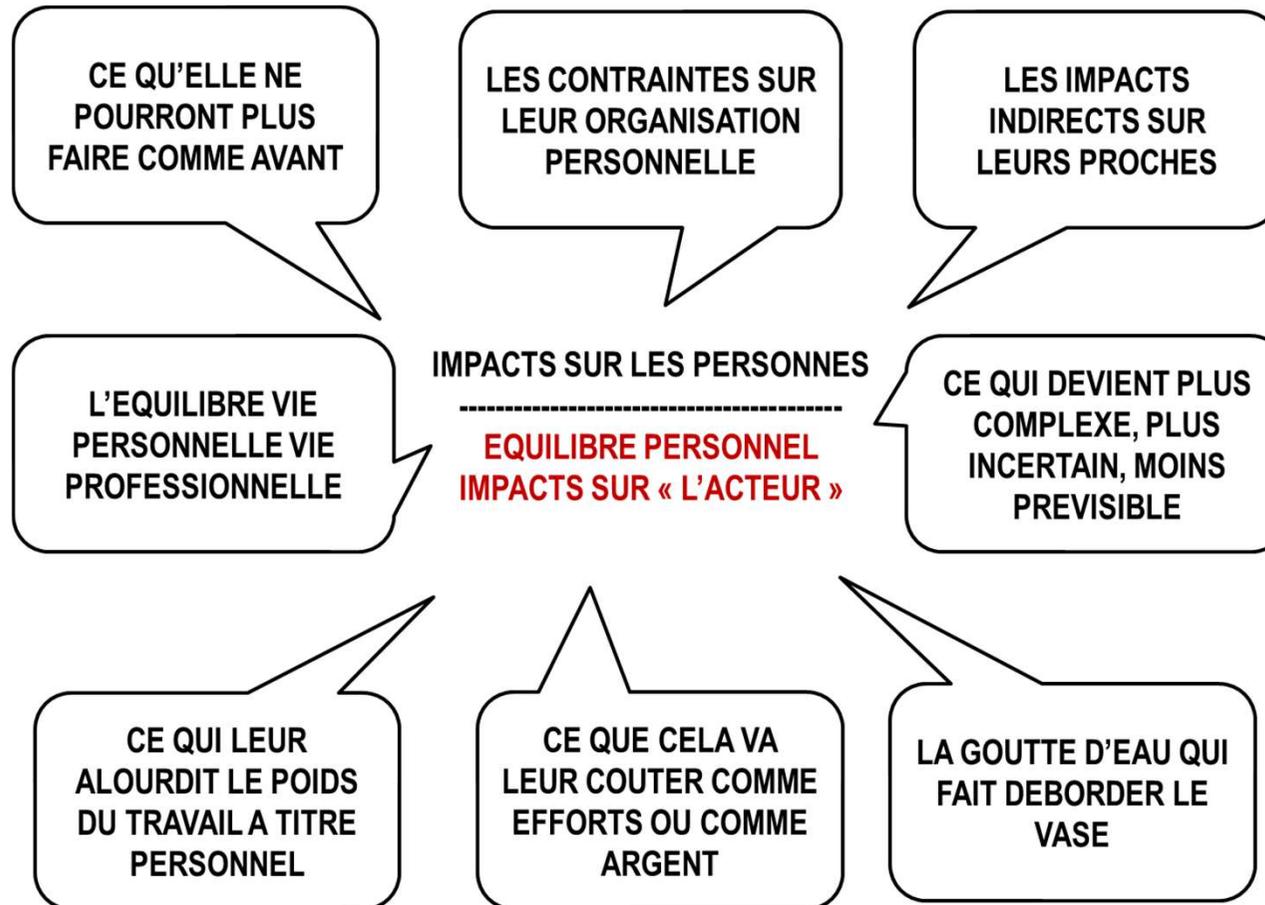


ANALYSE D'IMPACTS / QU'EST QUI VA / PEUT CHANGER POUR TEL OU TEL ACTEUR ?

ACTEUR CONCERNE / <i>MEDECIN, IDE, A.S, A.S.H, CADRE, SECRETAIRE, ASSISTANTE SOCIALE, KINE, ...</i>				
En lien avec les situations d'usages du dossier patient	En conséquences directes ou indirectes de l'usage du logiciel DPI	Dans mon environnement de travail Relations et Interdépendances	Dans mon organisation de travail et mes routines personnelles	Dans la vision de mes rôles et de mon métier



Qu'est ce que le changement peut changer pour les acteurs et pour les personnes. Quelles sont alors les sources de résistances possibles et les difficultés qu'il faudra travailler avec eux ?



ASPECTS A CONSIDERER	CE QUE CELA CHANGE POUR L'ACTEUR DANS SON TRAVAIL	Impact de 1 à 10	CE QUE CELA PEUT CHANGER POUR LA PERSONNE	Impact de 1 à 10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charge de travail ▪ Rythme de travail ▪ Niveau de stress ▪ Autonomie ▪ Confort ▪ Risques ▪ Organisation ▪ Routines personnelles ▪ Compétences ▪ Relations ▪ Interdépendances ▪ Nature du travail ▪ Contenu du travail ▪ Pouvoir ▪ Outils ▪ Accès à l'information ▪ Objectifs ▪ Locaux ▪ Environnement de travail ▪ Sentiment d'efficacité personnelle ▪ ... / ... 				

ANALYSE D'ENJEUX / COMMENT LES ACTEURS PERÇOIVENT ET VIVENT LES CHANGEMENTS

ACTEUR CONCERNE / <i>MEDECIN, IDE, A.S, A.S.H, CADRE, SECRETAIRE, ASSISTANTE SOCIALE, KINE, ...</i>								
Impact identifié	Enjeu Note de 1 à 10	Aspects perçus plutôt positivement (Opportunités Avantages)	Poids Note de 1 à 10	Aspects perçus plutôt négativement (pertes, risques, menaces, ...)	Poids Note de 1 à 10	Besoins majeurs	Principales Difficultés	Emotions et ressentis

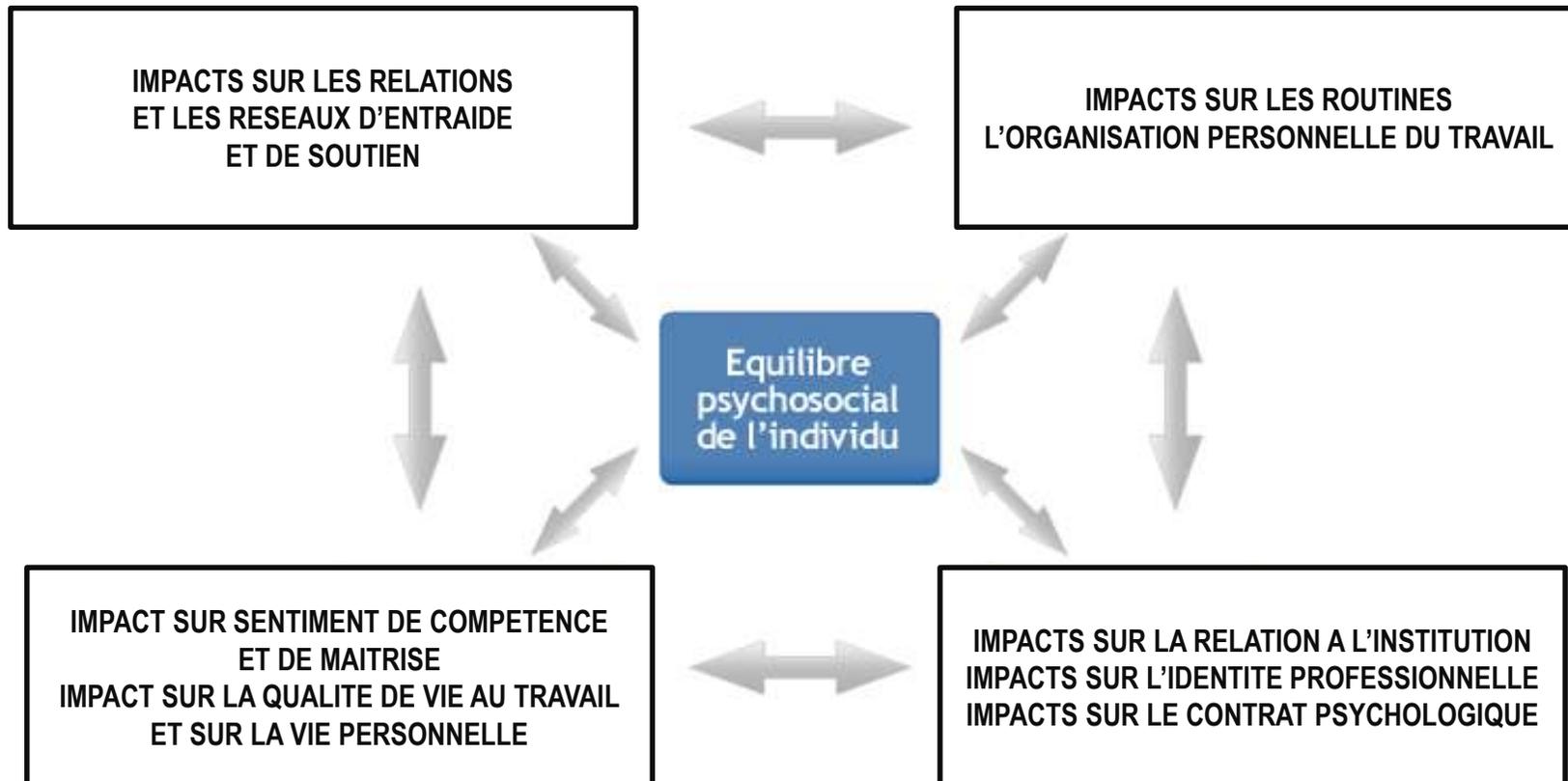


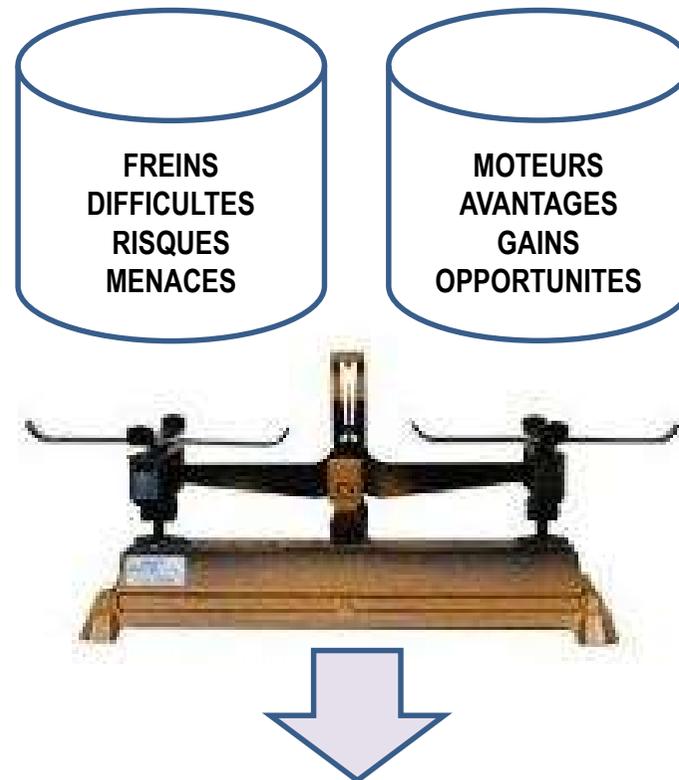
TABLEAU DE SYNTHÈSE

Moteurs	Acteurs

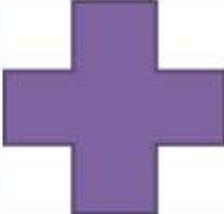
Difficultés	Acteurs

Freins	Acteurs

Principaux besoins	Acteurs

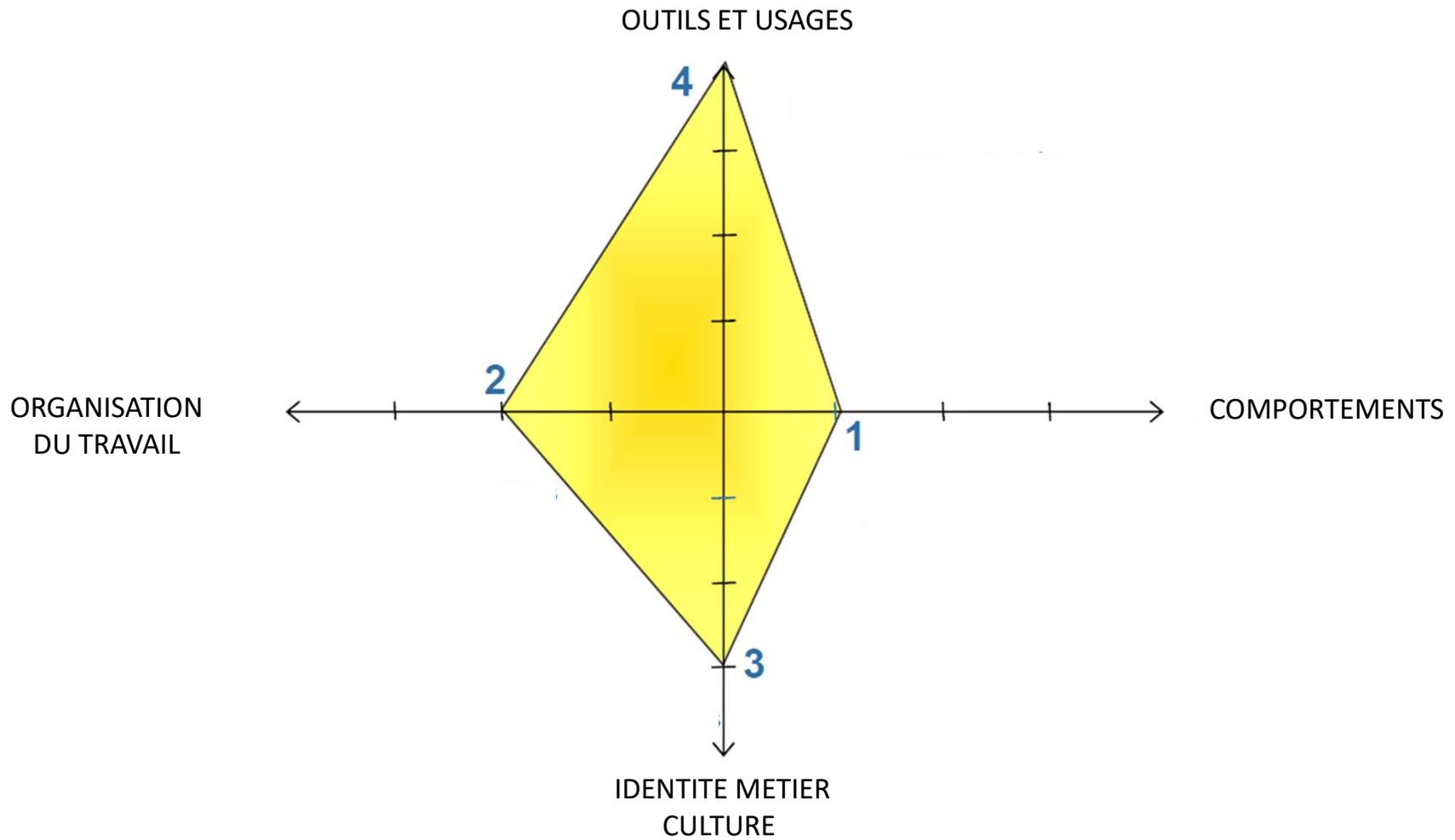


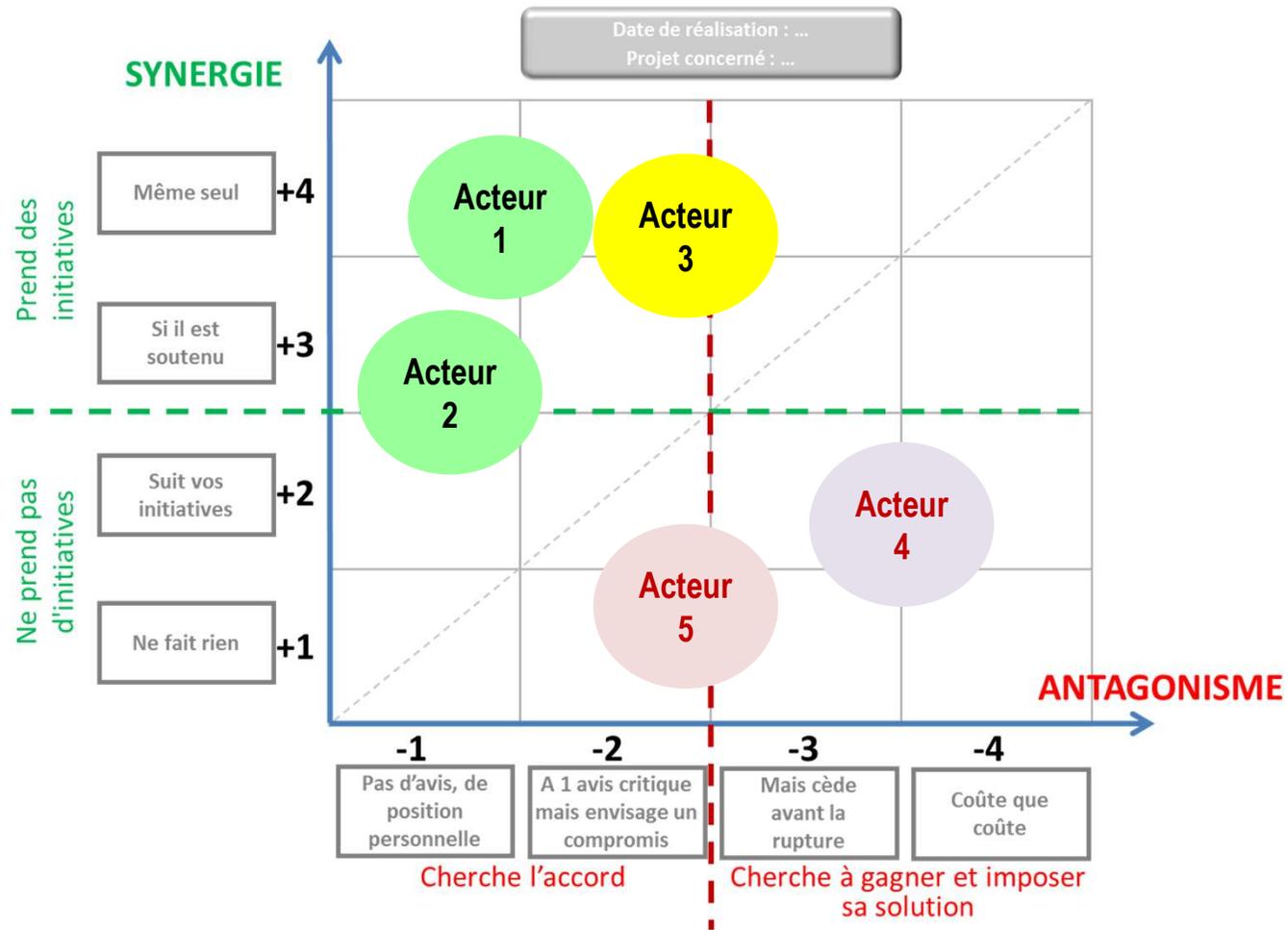
FAUT-IL REEQUILIBRER LES ENJEUX (+/-) ET RAJOUTER DU « GRAIN A MOUDRE » EN COMPLEMENT

	Avantages	Inconvénients
Situation actuelle		
Situation future		

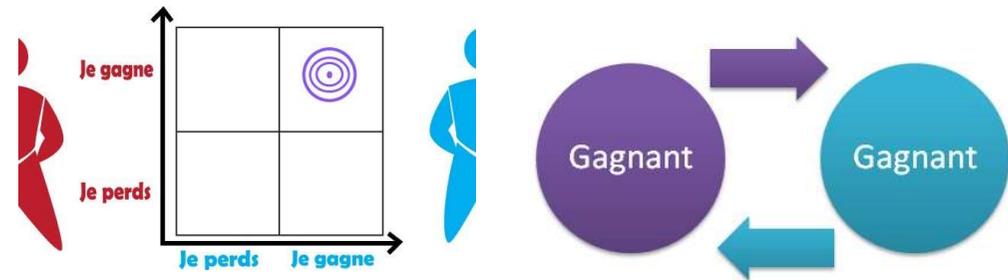


SYNTHESE DES FREINS ET DES MOTEURS DES AVANTAGES ET DES DIFFICULTES





Faut-il rajouter du grain à moudre ?



Co-construction du plan d'accompagnement



Organisation de l'expérimentation



PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION

ACTION D'ACCOMPAGNEMENT	ACTEURS	MODALITES PRATIQUES	Résultats attendus Modalités d'évaluation

Débriefings & retours d'expériences



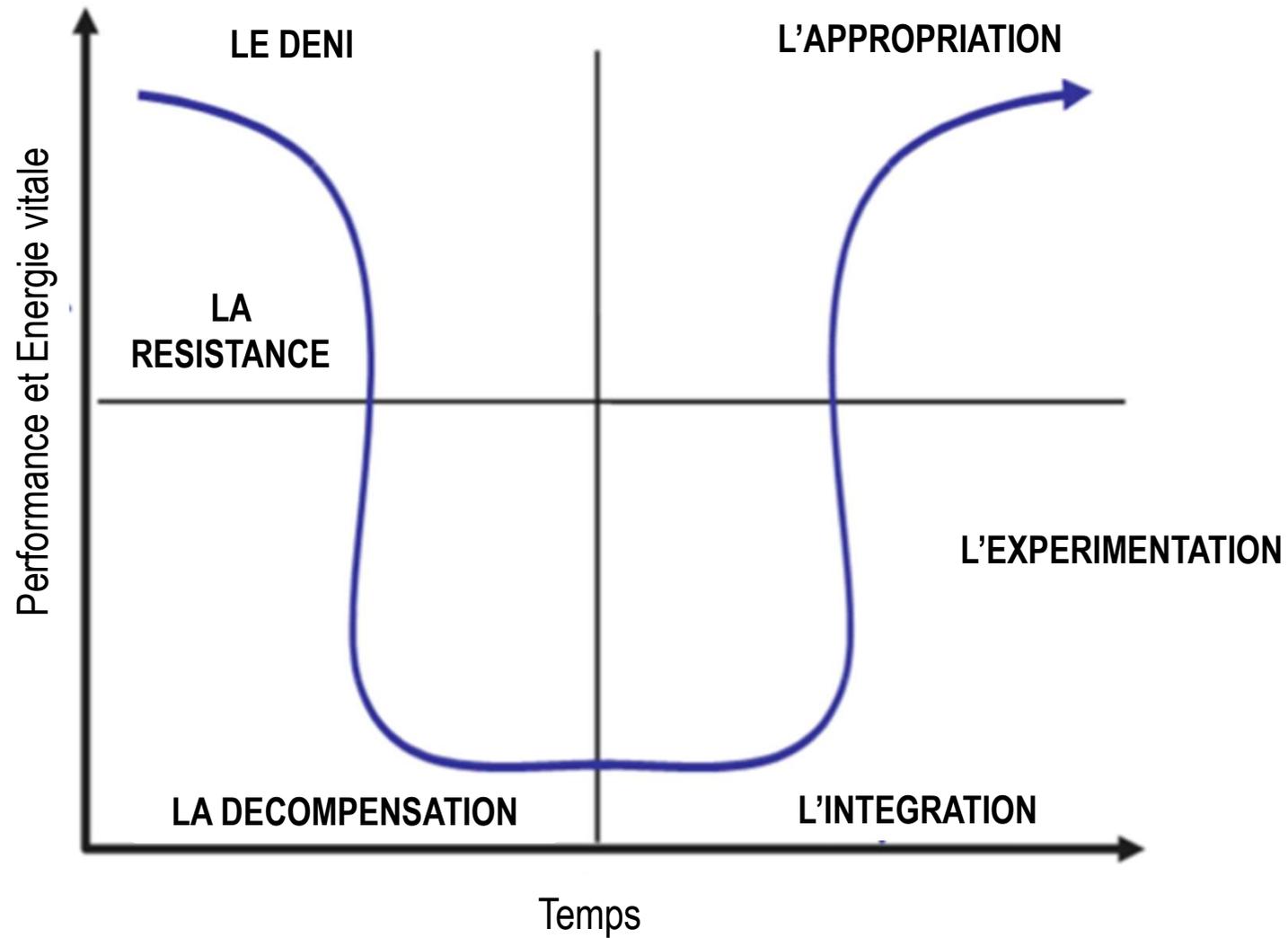
Ajustements
Capitalisation
Ancrage



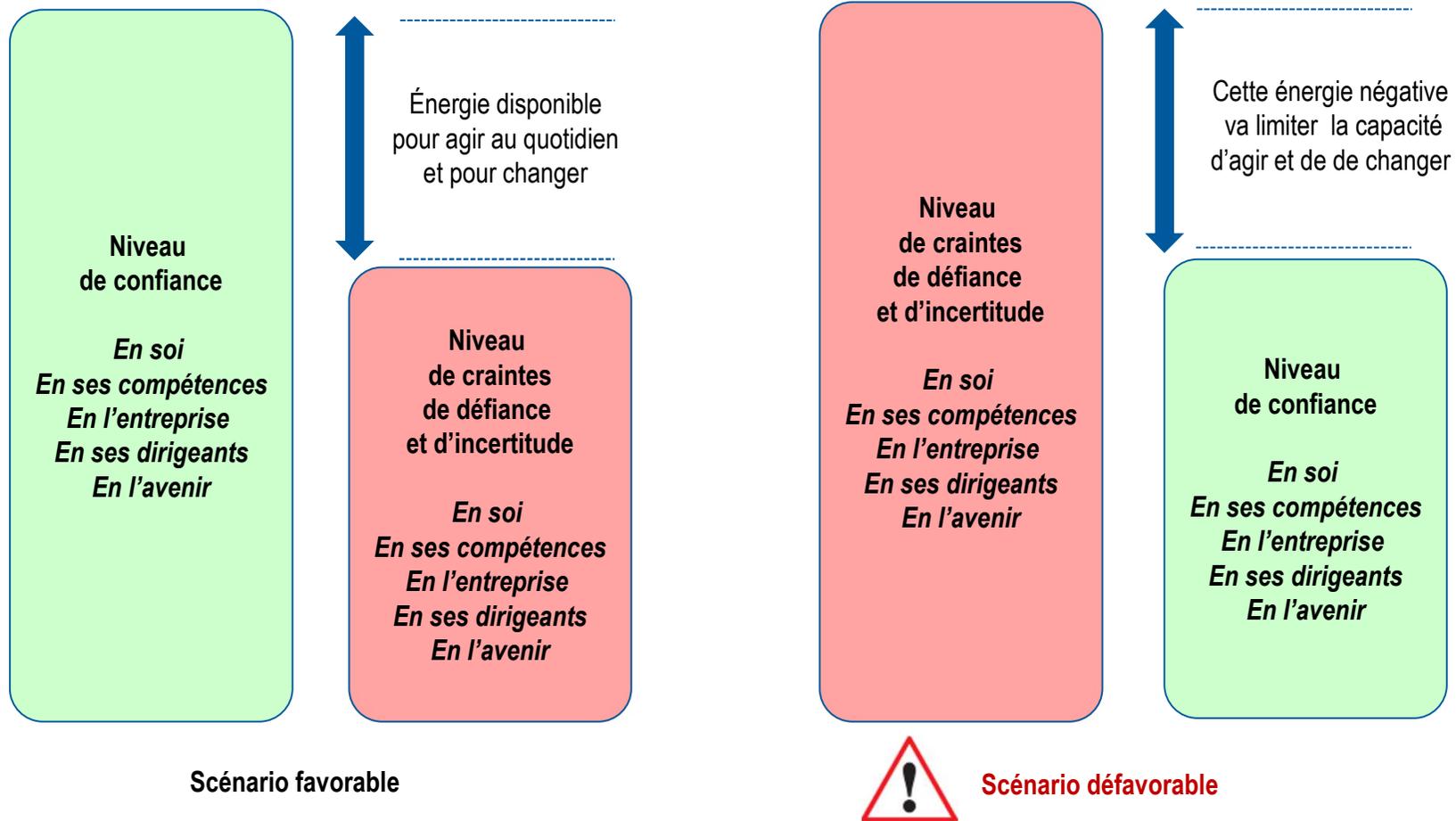
Bilan
Célébration



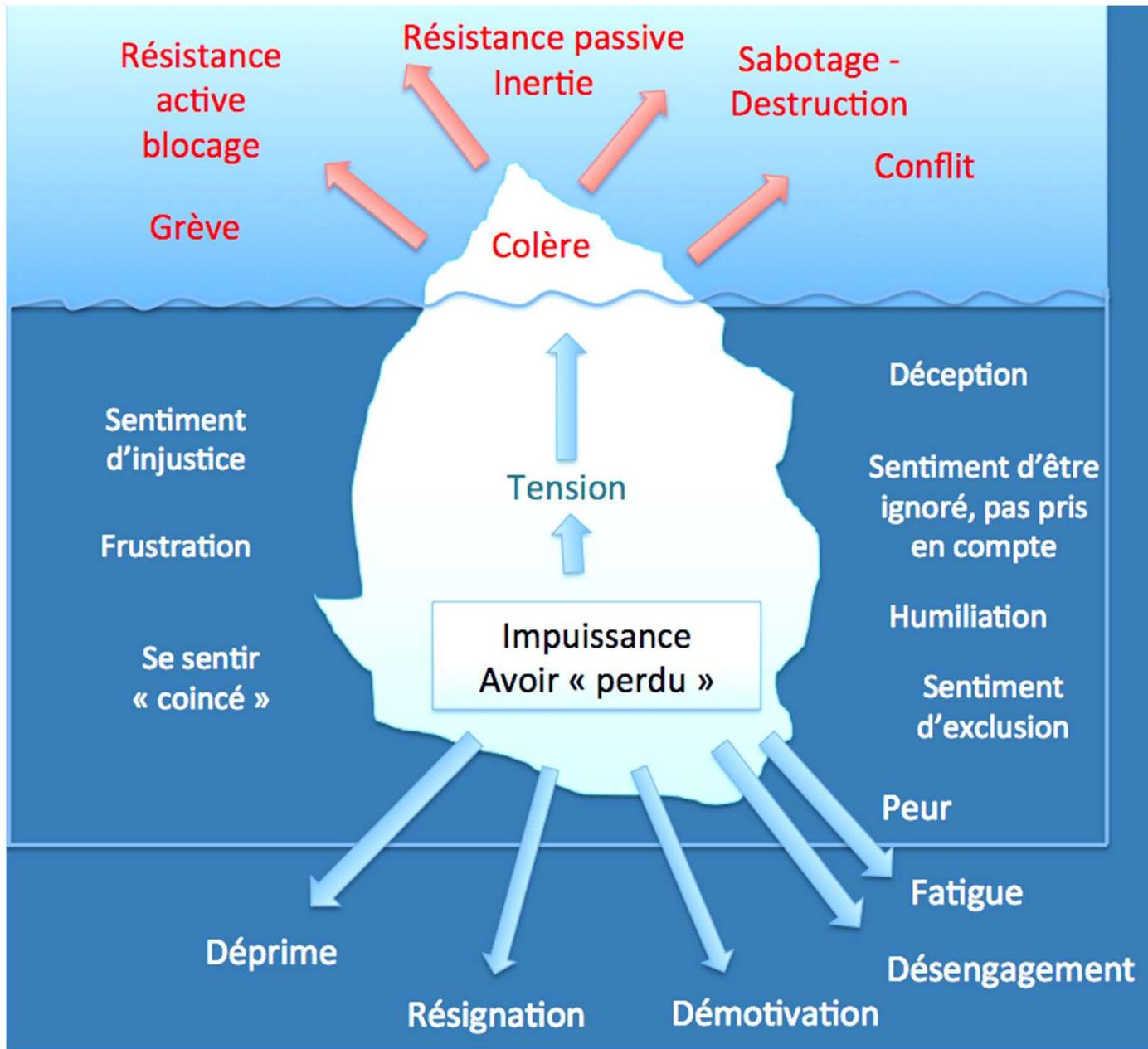
La psycho-dynamique individuelle



Le concept d'énergie disponible pour agir et changer



**Tout changement individuel et collectif suppose une sur-consommation d'énergie.
Le niveau d'énergie disponible va donc freiner ou favoriser la dynamique de changement**



Les trois peurs fondamentales

**PEUR D'ETRE
IGNORE**



Sentiment de ne pas avoir de valeur
Sentiment de ne pas exister
Sentiment de ne pas être important

**PEUR D'ETRE
EMBARASSE OU
PAS A LA HAUTEUR
OU HUMILIE**



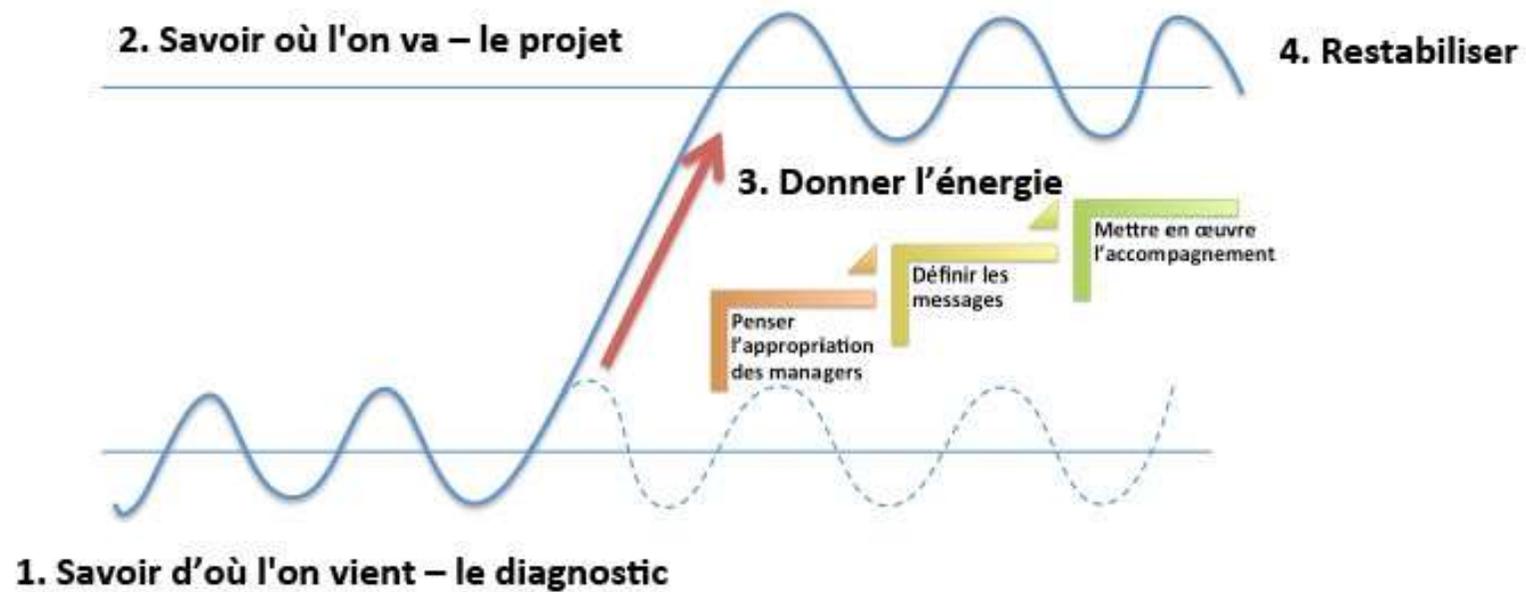
Sentiment de ne pas être compétent
Sentiment de ne pas être capable de faire face aux situations
Sentiment de ne pas être à la hauteur
Sentiment de ne pas être autonome

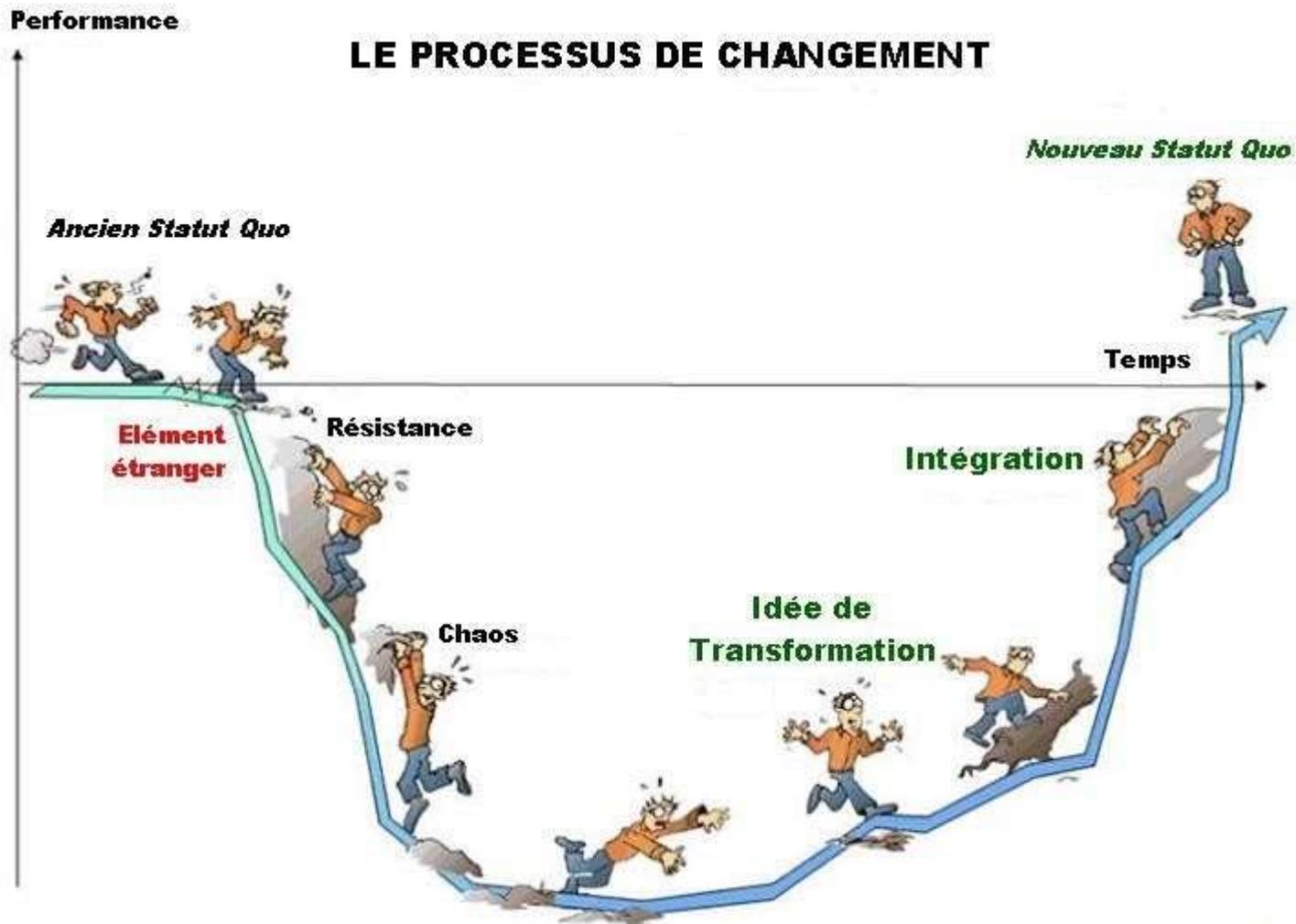
**PEUR DE NE PAS
ETRE RECONNU**



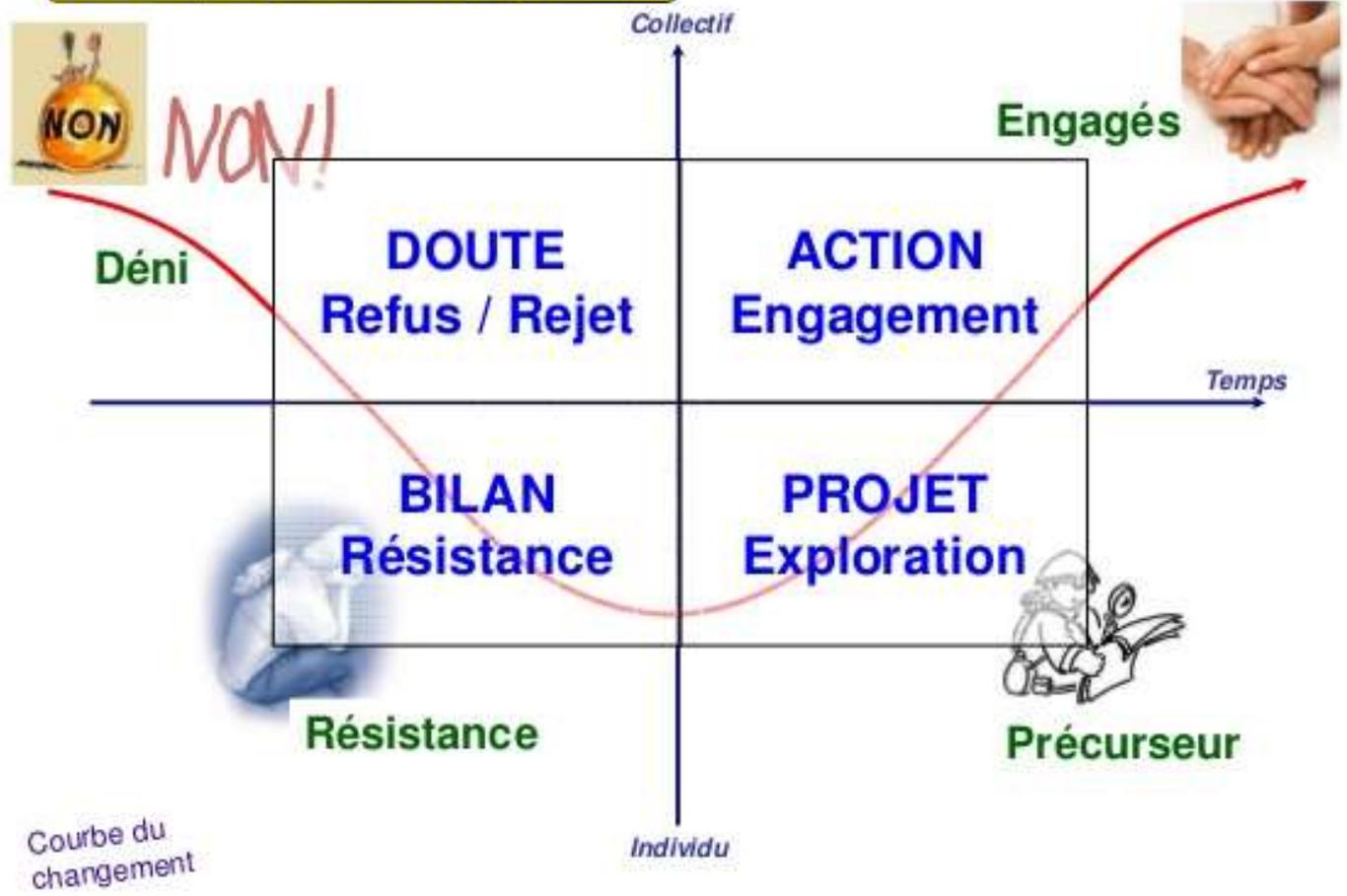
Sentiment de ne pas être accepté comme je suis
Sentiment de ne pas être socialement acceptable
Sentiment de ne pas être apprécié

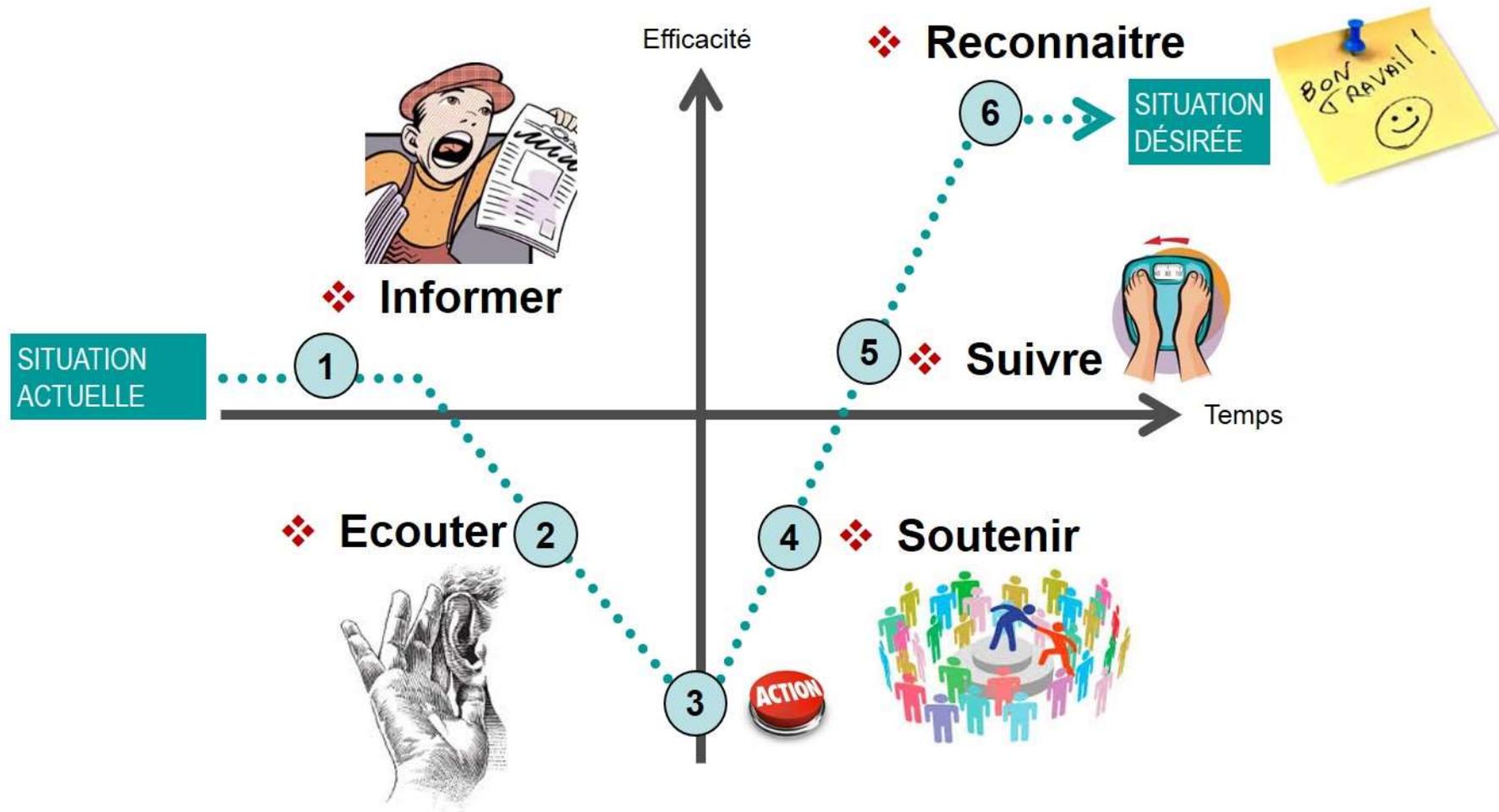
Accompagner le changement



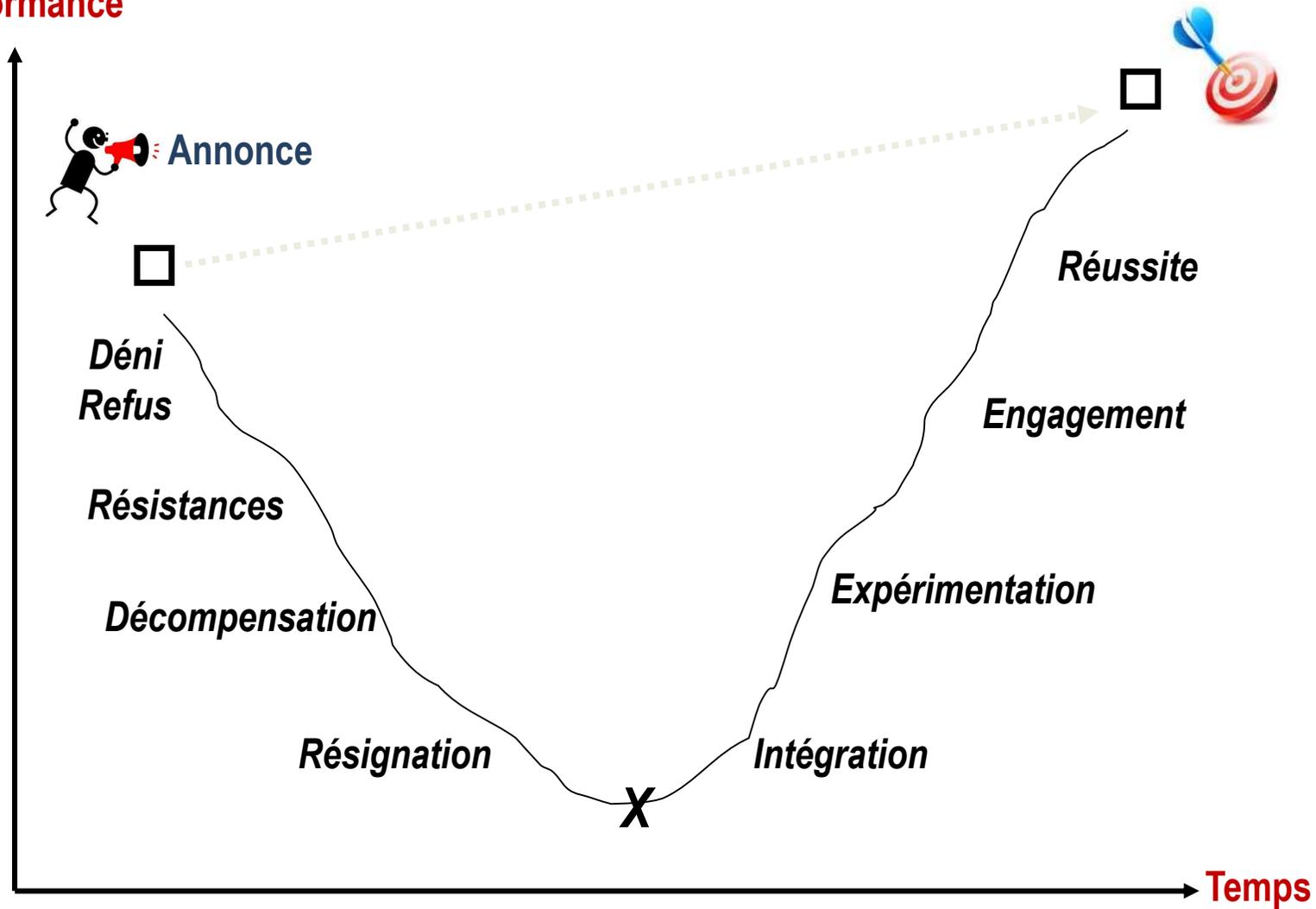


Les 4 phases du changement

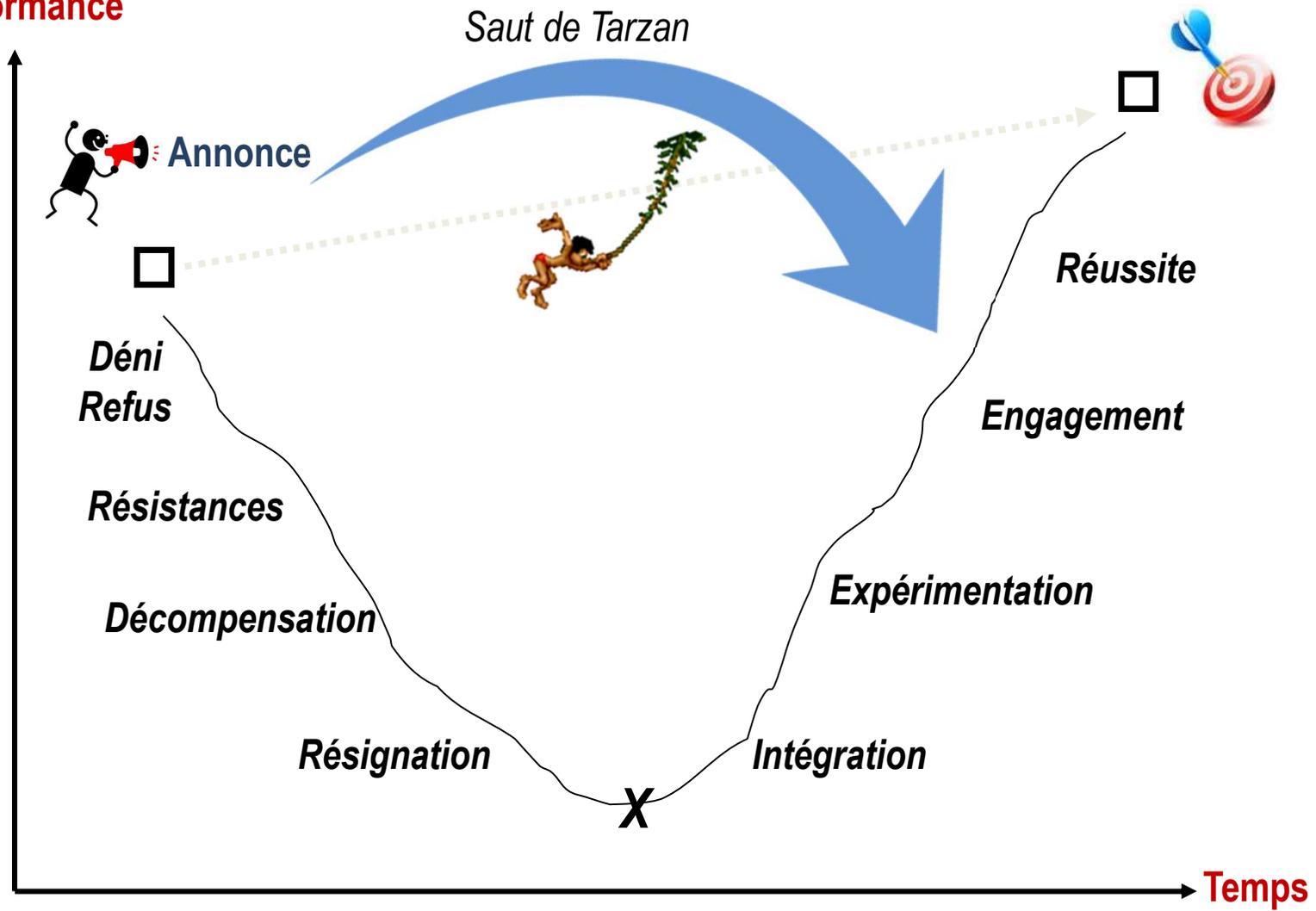


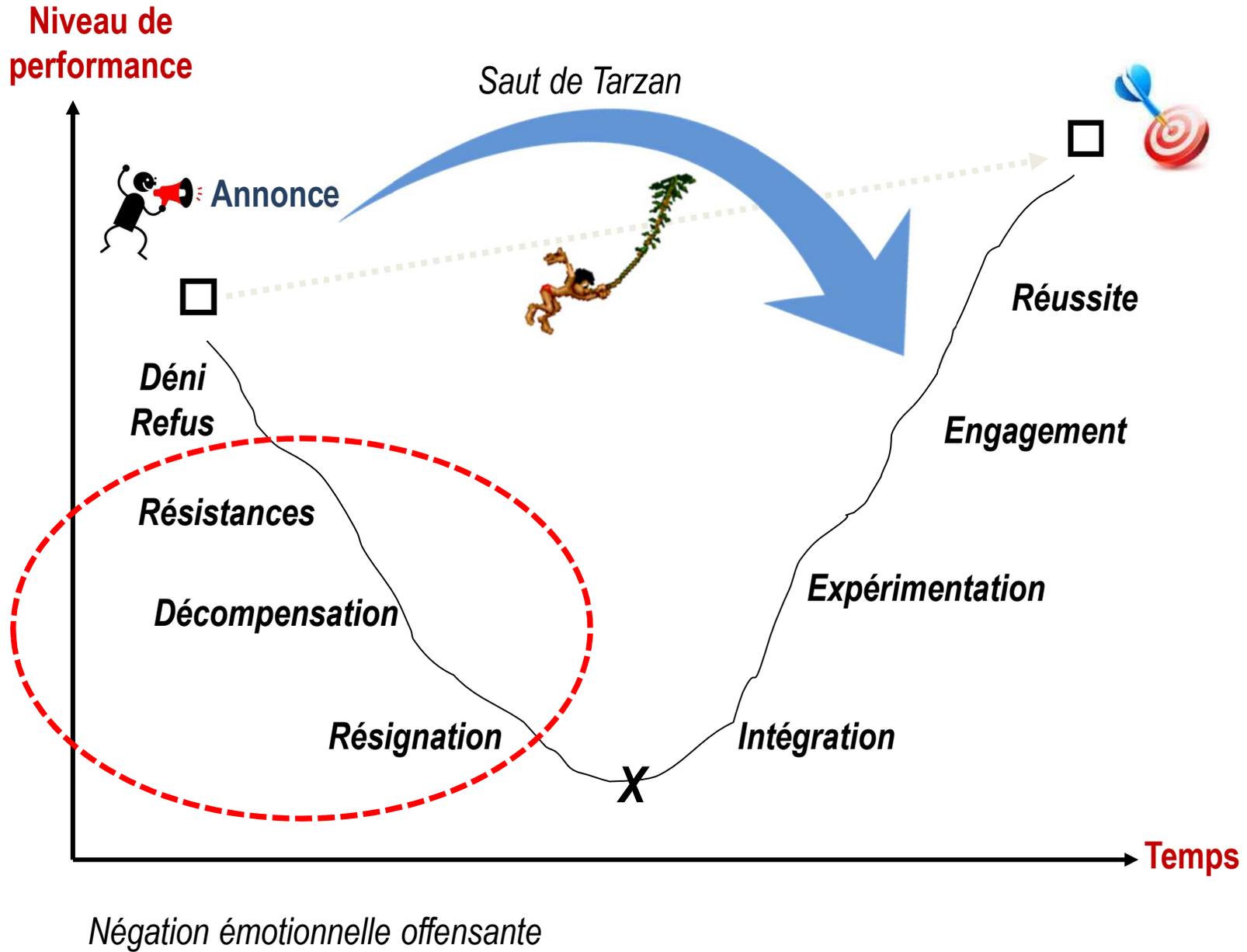


Niveau de performance

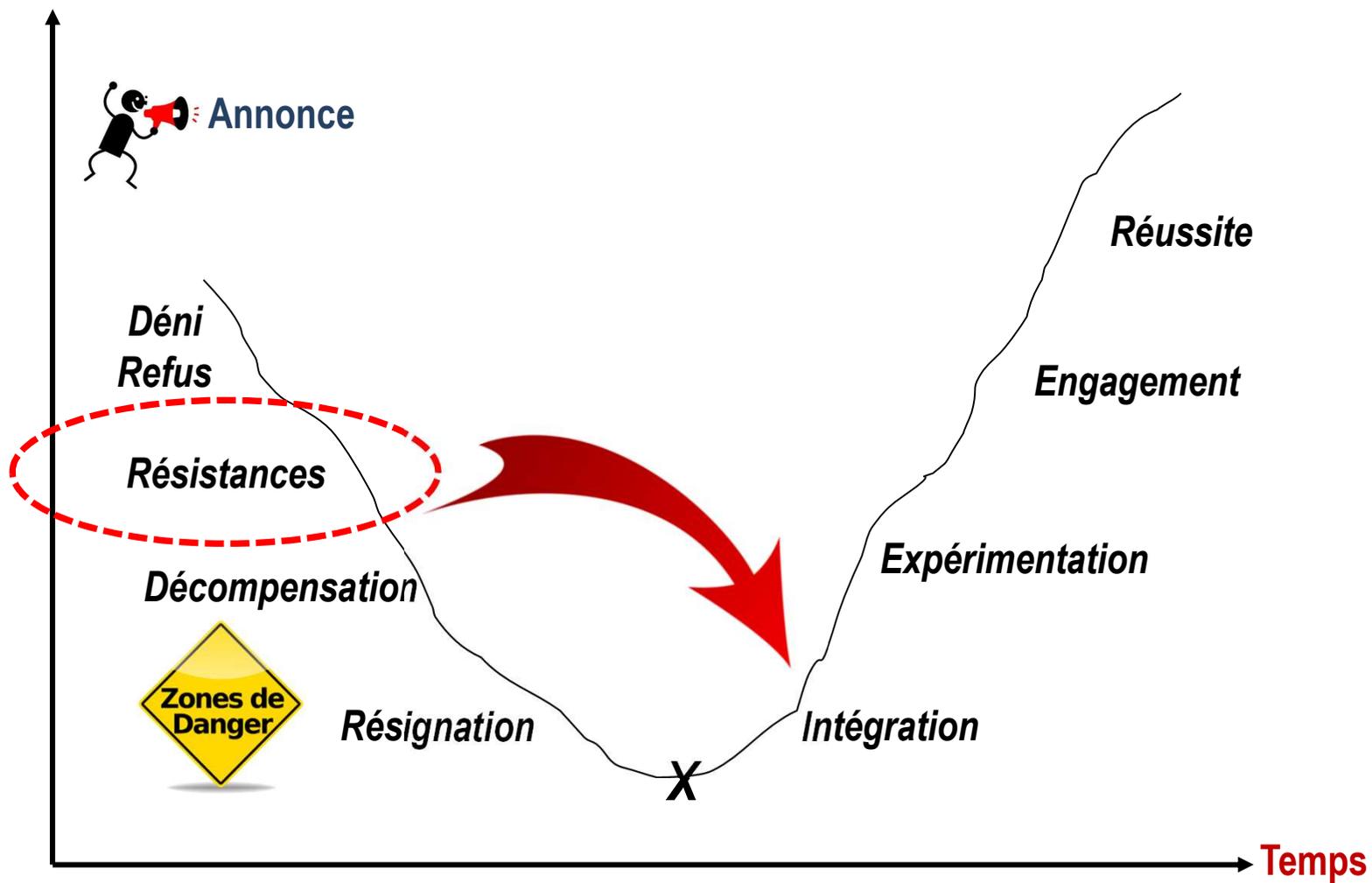


Niveau de performance

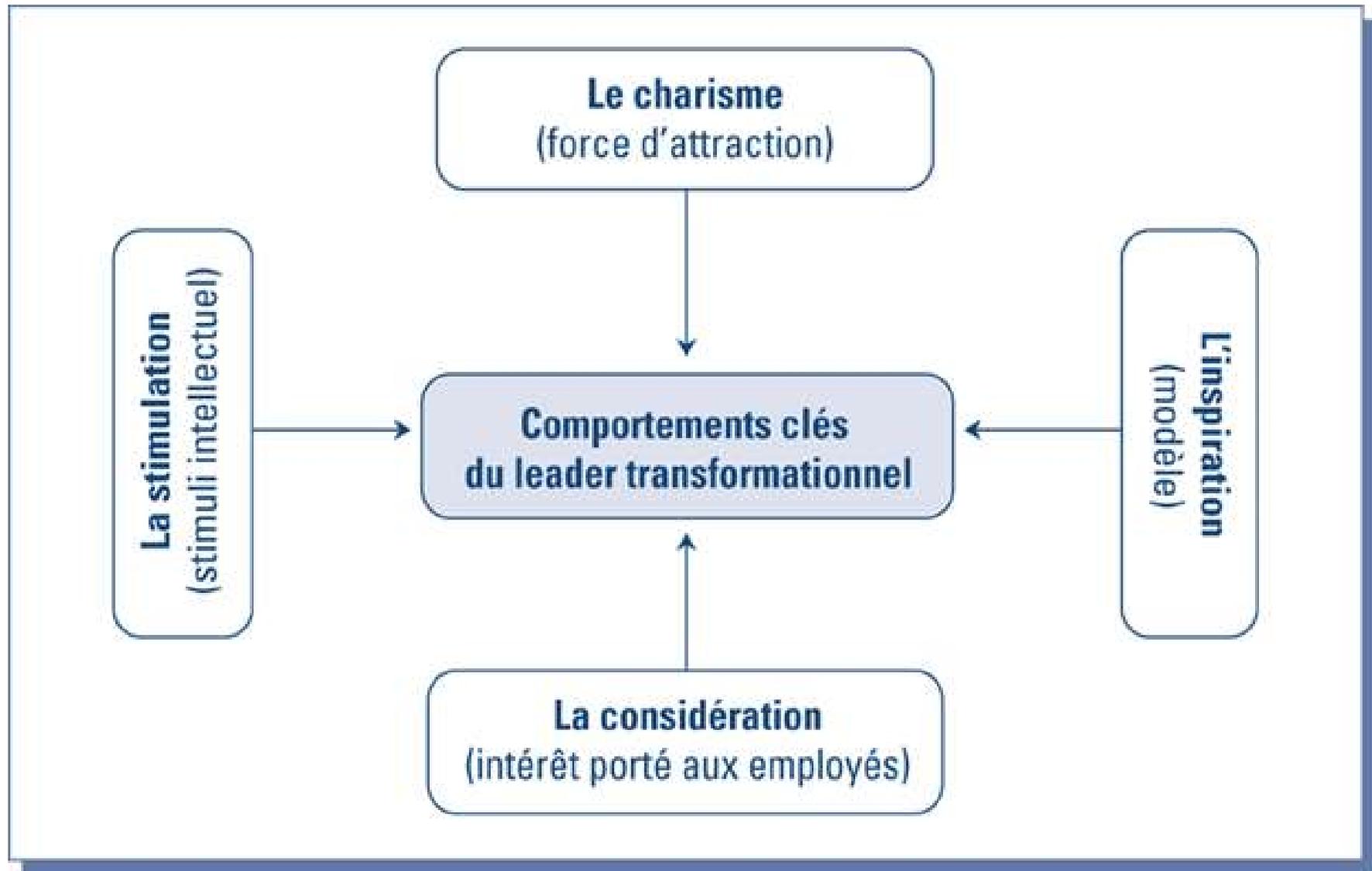


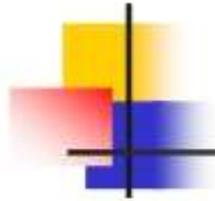


Niveau de performance









Les RÉSISTANCES au CHANGEMENT

Comportemental État d'esprit	ACTIONS	RITES
	DISCOURS	SYMBOLES
	Visible	Non visible

Proactif	Passif	Opposants
 <p>Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs</p>	 <p>En attente de résultats probants, ils veulent être sécurisés</p>	 <p>Opposés au projet, ils avancent systématiquement des arguments CONTRE</p>
10%	80%	10%

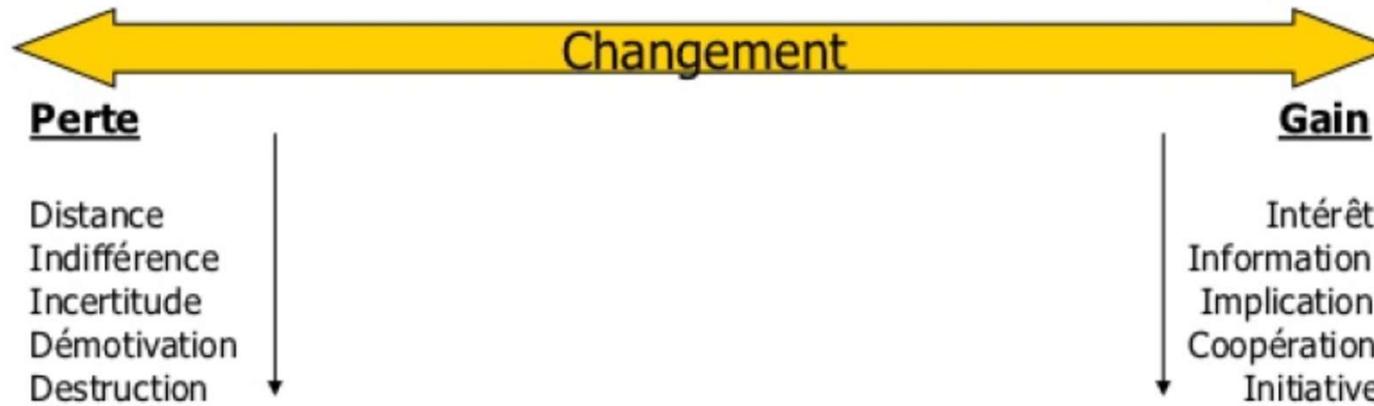
Gérard Monpin 2008

LES « FORMES ET NATURES » DES RESISTANCES AU CHANGEMENT

<i>LES FORMES DE RESISTANCES AU CHANGEMENT</i>	IMPLICITE	EXPLICITE
INDIVIDUELLE	<ul style="list-style-type: none">• Causes politiques• Causes organisationnelles• Causes culturelles	
COLLECTIVE	<ul style="list-style-type: none">• Causes managériales• Causes individuelles	

Les principales sources de résistances

- La rupture du contrat psychologique
- La peur de ne pas pouvoir y arriver
- La défiance envers l'équipe dirigeante et l'encadrement
- Un système de management minée par des relations toxiques ou inexistantes
- La modification des jeux de pouvoirs et des influences
- Le déséquilibre entre autonomie (↘) et responsabilités (↗) et risques (↗)
- Une vision du futur déclinante et incertaine
- Le manque de justice organisationnelle
- La perte certaine d'avantages (autonomie, confort, marge de manœuvre)
- Un management décrédibilisé
- Un manque d'ingénierie dans la mise en œuvre
- Les inimitiés et la jalousie organisationnelle
- Les rapports de forces sur base idéologique
- Le rapport fondamental de certains acteurs avec le travail
- Le sentiment d'une régression professionnelle
- La mémoire traumatique des expériences précédentes
- L'absence de scénarios de dialogue et d'association des acteurs



Paradoxe : plus on change, plus il faut de stabilité



***La face cachée
des projets de
changement***



Frank! il s'agit de former des collaborateurs,
PAS de les formater à ton image!!



Dans beaucoup d'organisations de type bureaucratique mécaniste, ce sont les gestionnaires qui ont pris le pouvoir :

Ils ignorent bien trop souvent le travail, son contenu, ses dynamiques sociales, ainsi que le besoin fondamental du salarié à nourrir sa professionnalité au travers de la nécessité de marquer son travail de son empreinte et de s'y reconnaître.

Ils prennent alors souvent des décisions structurantes dont ils ne mesurent pas les conséquences en terme d'organisation et de dynamiques sociales

Le management – Science des Hommes

Deux pôles
en œuvres

Approche
systémique
émotionnelle
et écologique
Vision Y

Sens / Valeurs
Vision Humaniste
Processus
de traduction
Analyse des enjeux

Développement
professionnel
Capital émotionnel
Bienveillance
QVT

Tableaux de bord
équilibrés
Efficience = ↗ valeur
créée / ressource



Emotion



Emotion

Oscillation des 2 pôles

Raison



Raison



Approche
rationnelle
et mécaniste
Vision X

Priorité aux résultats
Performance ► productivité
Efficience = Réduction des coûts
Rationalisation = Standardisation

Résultats
Mesurables et quantitatifs
(Ce qui est produit / facturé)

La gestion – Science des chiffres



Face à une **remise en cause de l'ordre social**, il fallait casser un rapport de force qui pouvait s'avérer défavorable aux acteurs qui le détenaient jusqu'à présent .



Vouloir casser ce rapport de force passe par la fragilisation et la vulnérabilisation des salariés ...



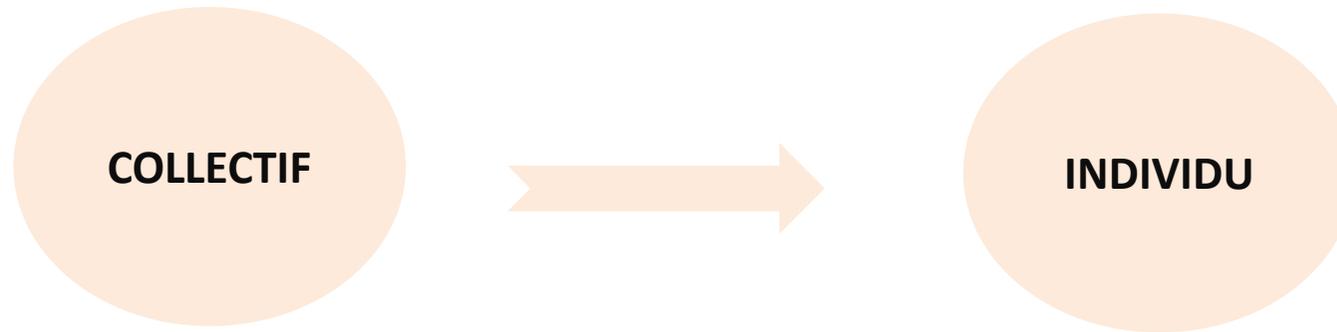
Pour cela il faut s'attaquer au collectif de travail et aux fondements même de la professionnalité des salariés.

Passage du collectif à l'individuel (l'individualisation a commencé dans les années 70)

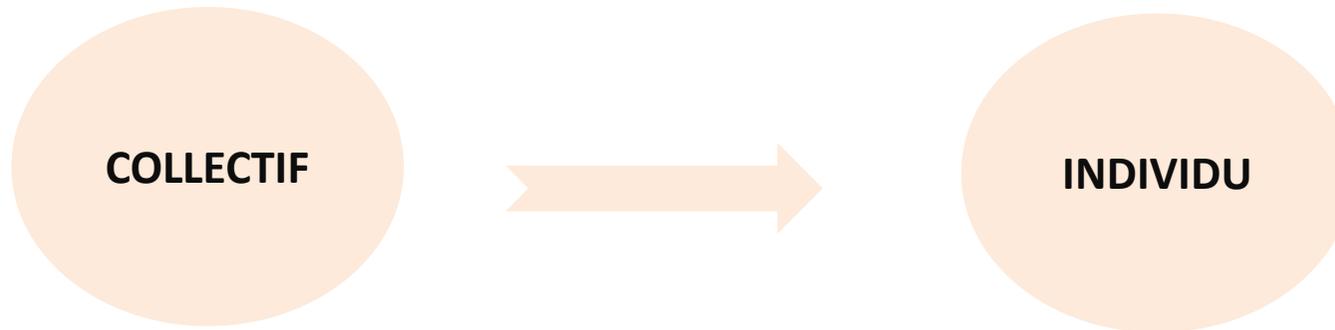
En effet les collectifs régulent mieux la souffrance, car en groupe ...

- Les acteurs rusent mieux avec les pénibilités
- Ils nourrissent une solidarité protectrice
- Ils se fournissent du soutien social, et du réconfort

Or, de plus en plus les salariés sont exposés individuellement aux effets de la transformation du travail

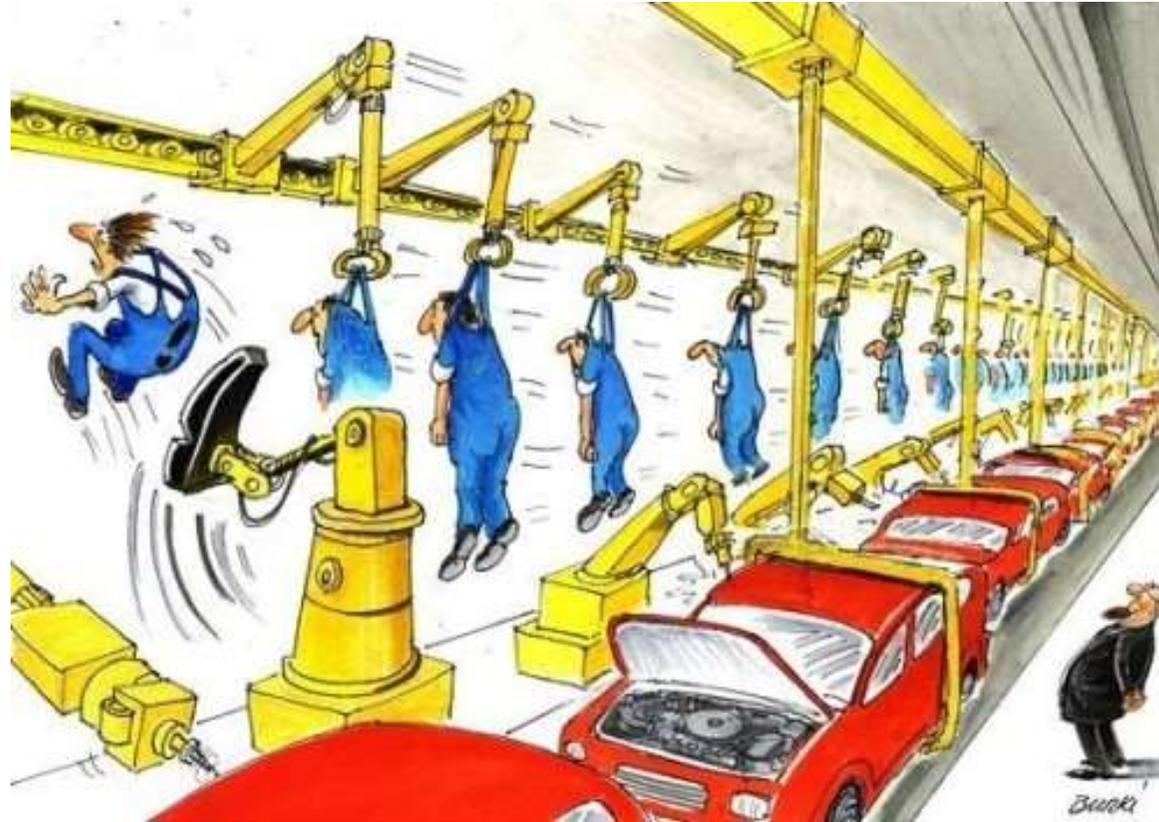


- Individualisation du travail (pour répondre au besoin de liberté et de reconnaissance)
- Introduction des horaires variables (début des années 70)
- Individualisation des primes (concurrence entre les salariés)
- Entretiens individuels, missions et objectifs personnels
- Placer l'individu (et ses traits de personnalité) au centre du management

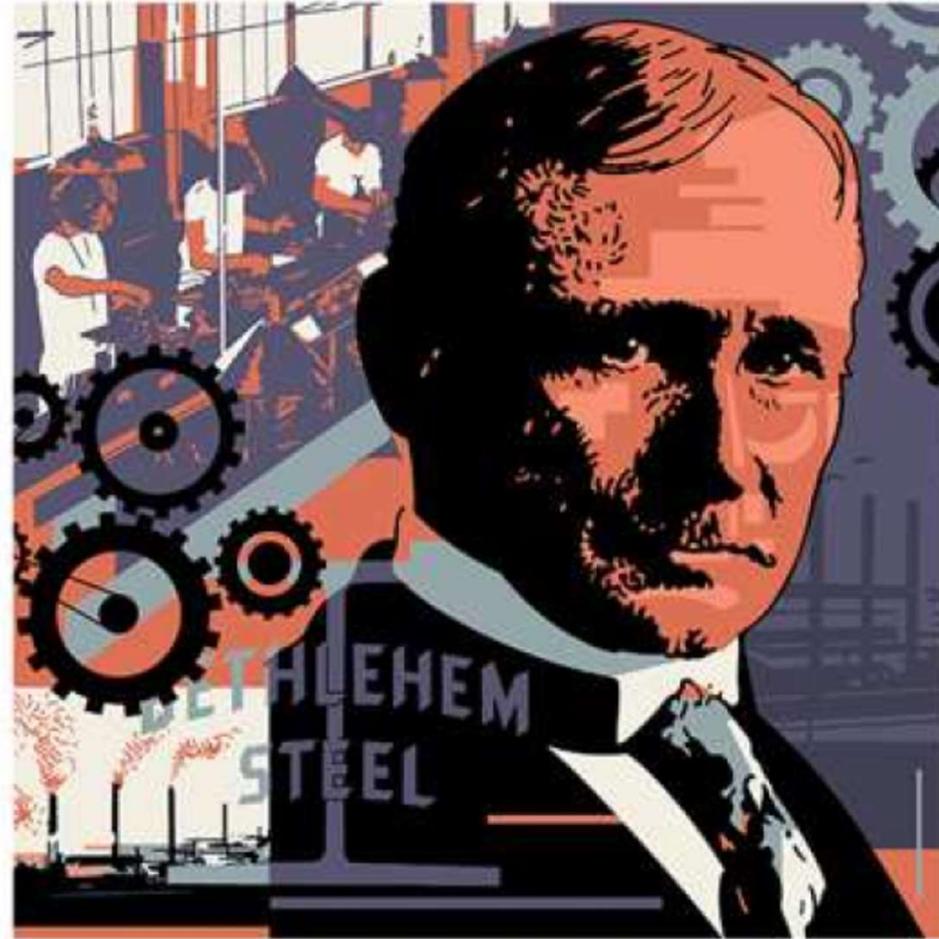
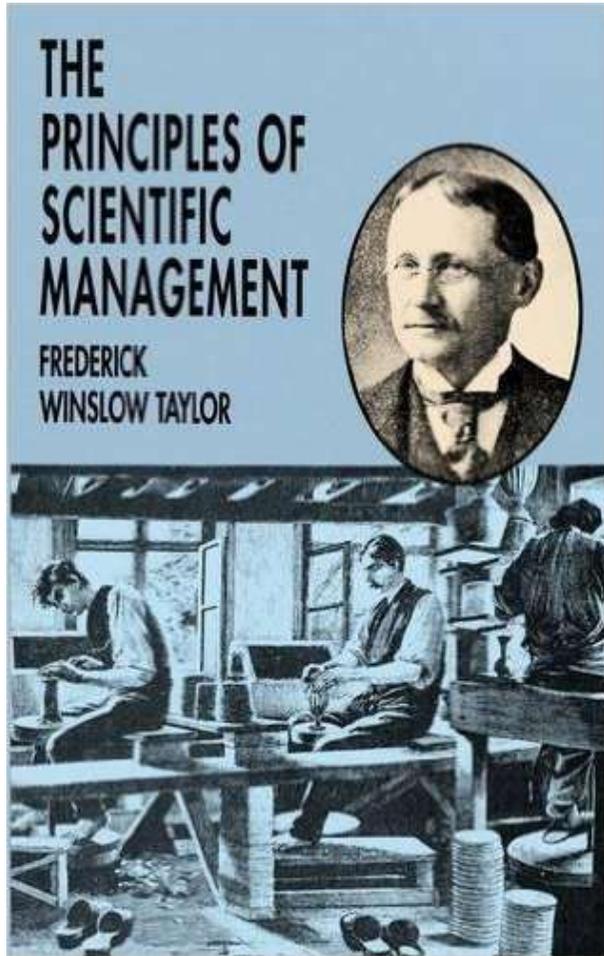


- Période des **verniss participatifs** (début des années 70)
- Période de la culture de **l'éthique** (promouvoir des valeurs)
- Puis, vient le temps du **salarié vertueux** (flexible, mobile, engagé à fond, qui se remet en question, qui prend des risques, qui sort de sa « zone de confort »)
- Enfin l'émergence des **systèmes managinaires** basés sur le levier de la satisfaction narcissique du salarié (vous allez vous découvrir, on va vous faire grandir ...)





Ce nouveau modèle managérial prétend rompre avec la logique taylorienne, alors qu'il en est la forme la plus aboutie !



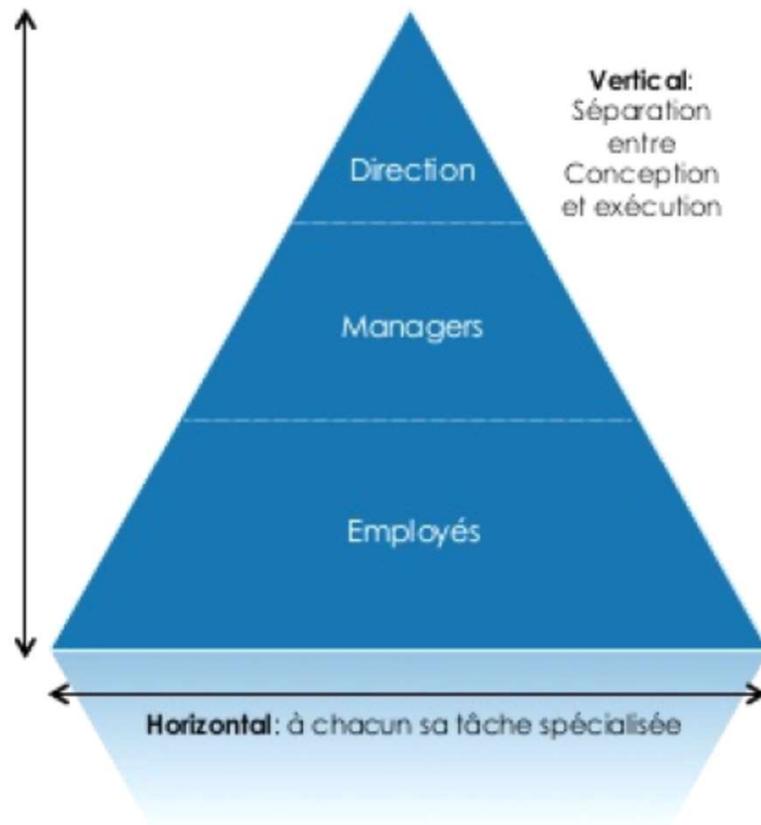
Frederick TAYLOR

La Direction scientifique des Entreprises (1957)

L'organisation scientifique du travail de F. W. Taylor (1856-1915)

Principes du taylorisme (4)

Figure: La double division du travail



- **Etude scientifique du travail.** – « Développer pour chaque élément du travail de l'ouvrier, une science remplaçant les anciennes méthodes empiriques. »
- **The right man in the right place.** – « Spécialiser, former et entraîner l'ouvrier, au lieu de le laisser choisir son métier comme autrefois et l'apprendre comme il le pouvait. »
- **Formation et contrôle.** – « Suivre de près chaque homme, pour s'assurer que le travail est bien fait suivant les principes posés. »
- **Division verticale du travail.** – « Partager également la responsabilité et la tâche entre la direction et les ouvriers, la direction se chargeant de tout ce qui dépasse la compétence de ceux-ci. »

Source: Frederic Winslow Taylor, *Principes d'organisation scientifique des usines*, 1911



Frederick Winslow
Taylor
1856 - 1915

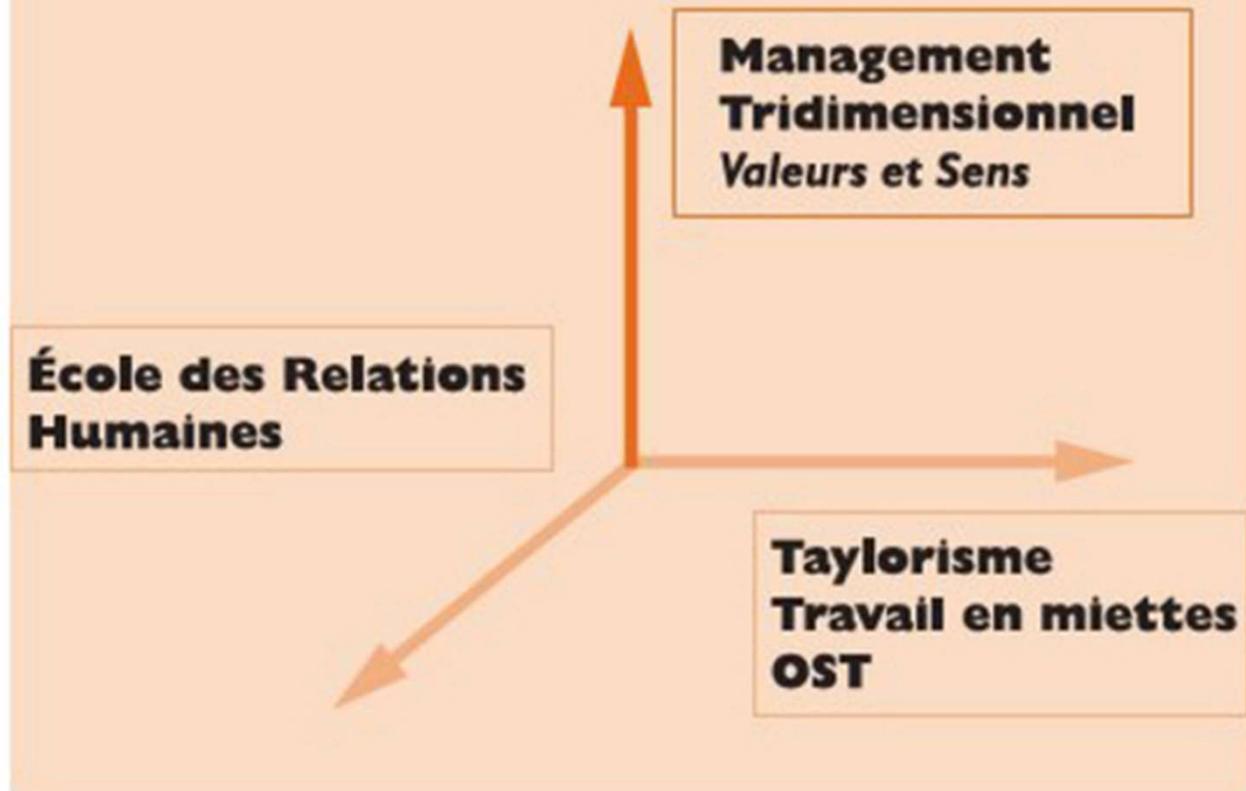
*“Je vous emploie pour
votre force et vos
capacités physiques. On
ne vous demande pas de
penser ; il y a des gens
payés pour cela.”*

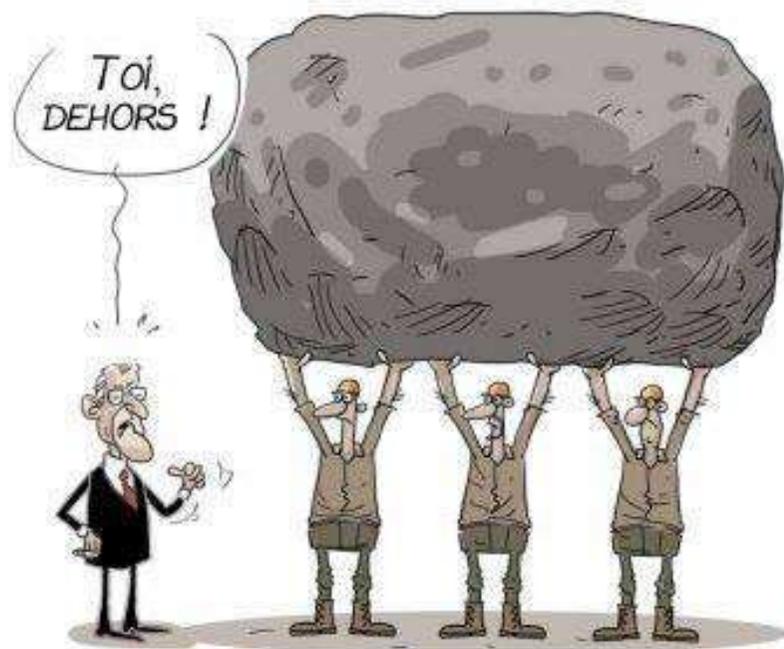


Hardly a competent workman can be found who does not devote a considerable amount of time to studying just how slowly he can work and still convince his employer that he is going at a good pace.

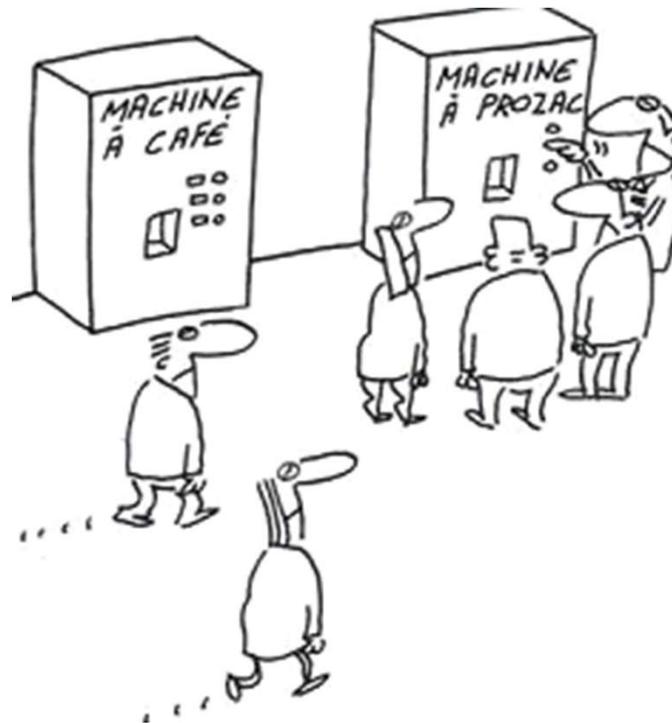
— *Frederick Winslow Taylor* —

Les 3 Types de Management (I)





COTE
14-01-13



La souffrance au travail augmente

- Intensification du travail (charge, rythme, ...)
- Manque de moyens
- Disponibilité exigée de plus en plus grande
- Complexification des organisations (dérive entropique)
- Méconnaissance du travail par les gestionnaires-managers
- Objectifs inatteignables
- Modalités d'évaluations biaisées
- Nombreuses injonctions paradoxales, incohérences, contradictions



On entre dans la culture du **travail empêché** ...

Qu'est ce qu'ils ont encore inventé pour nous empêcher de travailler

On est toujours dans la modèle de la séparation conception / exécution

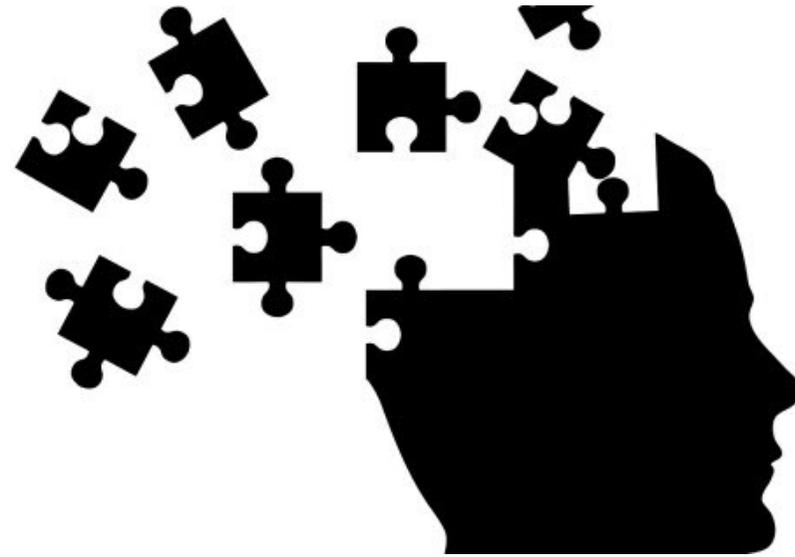
...

Avec le développement d'une précarité subjective, qui fait que le salarié est toujours sur le fil du rasoir (CDD, organisations qui changent tout le temps) Il perd ses repères du fait du changement permanent et de fait il est en situation permanente de désapprentissage

- Il faut transformer les salariés
- Il faut s'appuyer sur leurs qualités humaines (le métier et le professionnalisme devenant des obstacles à cette transformation)
- Il faut « donner » du sens (mais celui de l'entreprise)
- En s'appuyant sur des ressources « humaines » plutôt que « professionnelles »



- La valeur de l'homme est, à juste titre, élevée au rang de valeur culte mais la moindre occasion est bonne pour procéder aux coupes franches dans les effectifs : restructuration, recentrage sur le cœur de métier, reengineering ...
- L'initiative et la prise de responsabilité sont présentées comme la solution et pourtant la langue de bois, le « manage-ment » et les techniques de contrôle et de manipulation n'ont jamais eu autant de succès



Le management par l'amnésie

- Changer la sémantique
- Privilégier le politiquement correct et la langue de bois
- Changer les repères en permanence
- « Exproprier » les salariés de leur savoir par des normes, par des procédures, par des protocoles

La transformation des salariés, cette forme de « **domestication du corps social** » passe dont VOLONTAIREMENT par

- L'application du changement permanent
- Une perte de repères organisés
- Distiller (un peu) de peur
- Un niveau d'inconfort croissant
- La déstabilisation des individus par des désapprentissage permanents
- Leur implication émotionnelle
- La répétition systématique des choses que les gens doivent retenir



L'objectif est bien de rendre les salariés plus dociles à l'idée de se conformer à ce qu'on attend d'eux.

Tout ce qu'on leur propose alors (normes, procédures, protocoles, modes opératoires, outils structurants, etc ...) leur est présenté comme autant de moyens de confort, de sécurité et de stabilité auxquels il peuvent (doivent) se raccrocher ...

N'empêche qu'on cherche bien à mobiliser leur intelligence collective selon des critères établis en dehors de leur professionnalité ...



**Le management moderne
est anthropreneur**

Danièle LINHART (Sociologue)

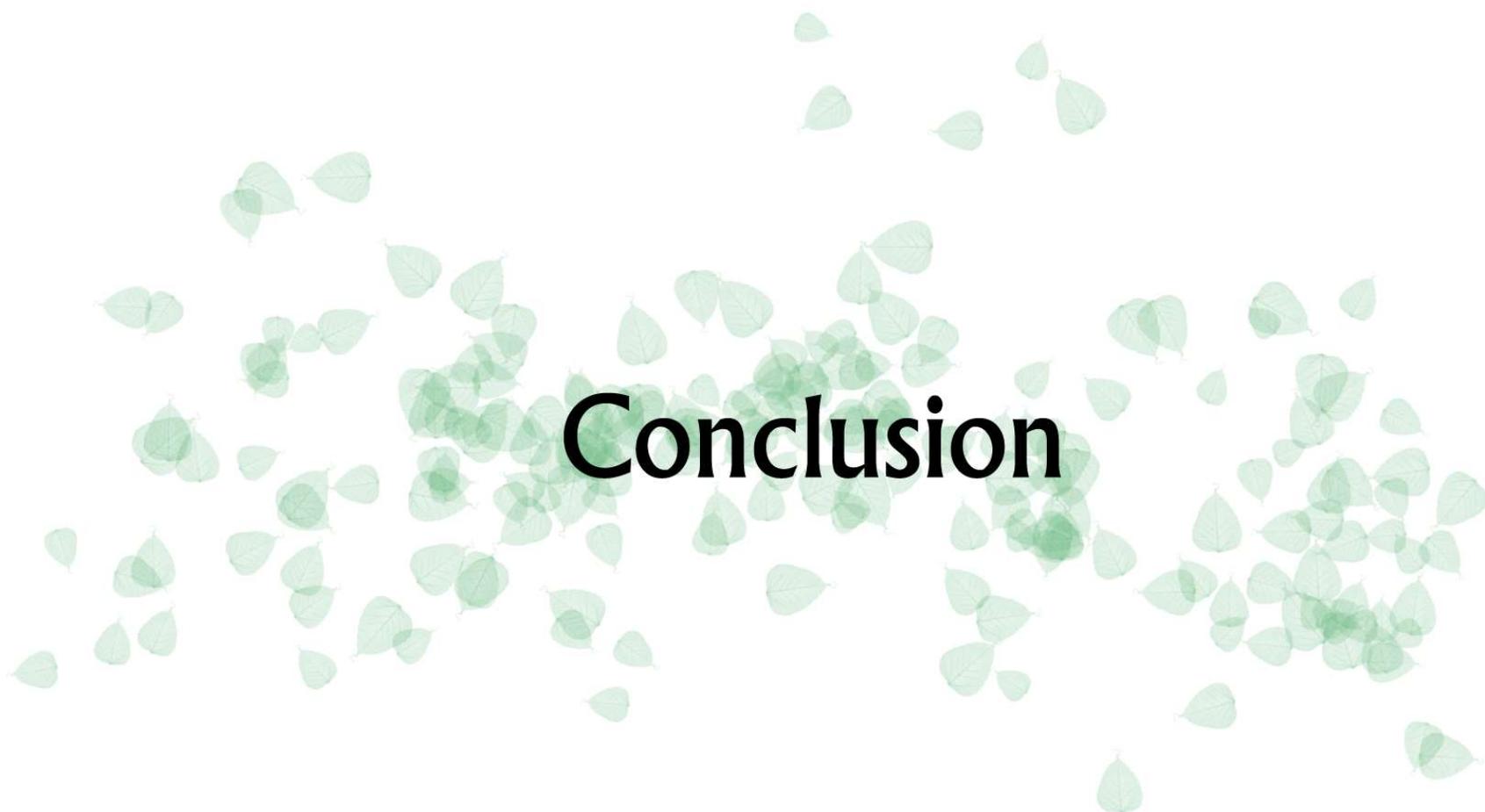


«Or, sur la base d'une défiance fondamentale, le management opte pour une neutralisation de ses salariés par la remise en cause de leurs repères, de leur expérience et de leur connaissance de leur métier, afin de faire passer des critères, des méthodes standards, des process, des bonnes pratiques, élaborés à distance par des experts concepteurs qui ne sont pas du métier et selon des objectifs qui n'en relèvent pas toujours non plus »

Danièle LINHART, La comédie Humaine du travail ,
page 150

JE VOUS PRÊTE UN PEU DE POUVOIR,
IL S'APPELLE REVIENS.'





Conclusion

Merci de votre
attention

