

**Chic,
on change!**

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Philippe VAN DEN BULKE

Bruno JARROSSON

Chic, on change !

Mieux vaut prendre
un tournant qu'un mur

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-0702268

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'entreprise est plus que jamais au cœur des évolutions majeures de notre société. Son progrès passe indiscutablement par celui de ses dirigeants. Mais comment se ressourcer et continuer à apprendre pour progresser ?

L'Association Progrès du Management (APM) s'est construite sur cette exigence depuis plus de vingt ans. Quatre mille cinq cents dirigeants d'entreprise partagent chaque mois la diversité de leurs points de vue et expériences en compagnie des meilleurs experts.

Ils y trouvent un moment unique pour se ressourcer et échanger sur l'essentiel, comprendre et apprendre afin de mieux entreprendre et faire progresser leur entreprise.

Dans la même collection:

- D. Dauchy, *7 étapes pour un business model solide*, 2^e édition, 2013.
J.-C. Ancelet, *Récréez du collectif au travail*, 2011.
D. Baumgartner, *L'Inconscient dans la relation en entreprise*, 2011.
I. Gavriloff, B. Jarrosson, *Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas*, 3^e édition, 2011.
J. Barrant, *L'entreprise agile*, 2010.
M. Brabec, *Business Model Vert*, 2010.
M. Touati, *Krach, Boom... et demain ?*, 2009.
L. Combalbert, *Guide de survie du manager*, 2008.
B. Jarrosson, B. Jaubert, P. Van den Bulke, *Pourquoi c'est si dur de changer ?* 2007.
M. Roux, *Manager avec la théorie des 5 éléments*, 2007.
M. Godet, *Manuel de prospective stratégique*, tomes 1 et 2, 3^e édition, 2007.
P. Van den Bulke, I. Monème, L. Doublet, *Le Management relationnel*, 5^e édition, 2007.
A. Bouayad, *Les Alliances stratégiques*, 2^e édition, 2007.
A. Meunier, *PME : les stratégies du succès*, 2007.
H. Lacroix-Sablayrolles, *Êtes-vous vraiment orienté clients ?*, 2^e édition, Paris, 2006.
B. Jarrosson, *100 ans de Management*, 2^e édition, 2004.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
---------------------	---

PARTIE I

CHANGEMENT ET IMMOBILISME

1 Le changement, pourquoi? Vers quoi?	9
2 Le changement face à l'immobilité	17
3 La panne de la pertinence	25
4 Résistance ou accompagnement	35

PARTIE II

ET DIEU CRÉA L'AUTRE

5 Le management de l'altérité	49
6 Vers l'avant et vers l'arrière	59
7 Un frein à l'immobilisme	67
8 De la justice à la motivation	75

PARTIE III

ORGANISER LE CHANGEMENT

9 Du « Pourquoi? » au « Comment? »	85
10 Les figures imposées	93
11 De l'organisation à l'activité organisatrice	107
12 Les paradoxes du management	121

PARTIE IV

DU CÔTÉ DU MANAGEMENT

13 Retour sur la résistance au changement	133
14 L'effet Pygmalion	147
15 Le théâtre du changement	161
16 La perception large	169
Conclusion	179

INTRODUCTION

« Il est faux de dire que le peintre Buffet a connu Henri II. »
Gracchus Cassar

LE SYNDROME DE MULRONEY

Brian Mulroney est peu connu en France aujourd'hui. Il fut premier ministre du Canada de 1984 à 1993. Né en 1939, il était en 1984 l'étoile montante de la politique canadienne. En 1993, au moment de sa démission, il avait établi un record du monde dans un pays démocratique : le record du monde de l'impopularité pour un homme politique. Le titre est pourtant assez disputé, en particulier en France où l'indulgence à l'égard des gouvernants n'est pas le sport favori. Mulroney était tombé à moins de 10 % de soutien, c'est dire qu'il avait réussi à irriter et démobiliser presque tout son camp. Une sorte d'exploit.

On se dit que pour en arriver là, il a dû accumuler sur sa tête l'affaire du Watergate – avec tromperie massive, plus l'affaire du Rainbow Warrior – avec services secrets ridicules – le tout pimenté d'un zeste de scandale sexuel façon affaire Lewinsky, version *soft* ou version plus relevée à la française, genre Sofitel new-yorkais avec viol matinal.

Mais non : Brian Mulroney est un homme sobre et sage, il n'a volé personne, on ne sait pas qu'il a menti plus que de rai-

son, ses mœurs ne font l'objet d'aucun commentaire clintonien ou strauss-kahnien. Catholique modéré de centre droit, ce n'est pas un homme qui devrait susciter des réactions extrêmes.

Sa politique était-elle de nature à mériter tant de haine? Qu'a-t-il donc fait? En fait, rien d'extraordinaire. Il a simplement voulu faire ce qu'ont réussi ses successeurs, à savoir réduire la dette et réformer l'État fédéral pour le rendre plus efficace. Pas de quoi passer pour un extrémiste. D'ailleurs, là où il a échoué, ses successeurs vont réussir sans faire de vagues.

Paradoxe de la situation, cet homme estimable et mesuré a perdu l'estime et a conquis une impopularité démesurée pour un bilan finalement bien mince. Margaret Thatcher a certes suscité des haines, mais elle pouvait se dire que c'est le prix des changements qu'elle a effectivement opérés et qu'elle croyait bénéfiques. Si elle a été haïe au point qu'on tente de l'assassiner, c'est au moins pour quelque chose qui est resté. Mais quelle trace Brian Mulroney a-t-il laissé sur la neige de son pays?

Cet homme de bonne volonté, dévoué, raisonnable et intelligent a simplement raté les changements qu'il voulait entreprendre. Parce qu'il était intelligent il a perçu les changements qu'il devait faire et parce qu'il était de bonne volonté et dévoué plutôt que démagogue, il s'y est attelé. Il s'est juste planté dans les grandes largeurs sur la méthode. Son successeur Jean Chrétien – après un court mandat de Kim Campbell – va quant à lui profondément transformer le Canada en une dizaine d'années.

La plupart des démarches de changement échouent, dans l'univers politique comme dans les entreprises. Dans l'univers politique, ces échecs ont en plus l'avantage de déconsidérer – parfois définitivement – leur auteur comme le montre le cas du brillant Brian Mulroney. Dans le monde des entreprises, l'échec ne se porte pas toujours mal; ainsi Jürgen Schrempp – l'homme

de la fusion Daimler Chrysler – qui a au cours de son éclatante carrière raté trois fusions, de la même façon, en faisant perdre chaque fois quelques milliards de dollars à son actionnaire.

Aux dernières nouvelles il est libre. Si vous avez quelques milliards de dollars à perdre...

Un grand patron sans grandes pertes, c'est comme l'équipe de France sans Zidane, Zidane sans coup de boule, une paella sans ail, dirait le regretté Michel Audiard s'il n'avait pas rejoint un monde sans paella.

La pureté des intentions n'est pas une garantie de succès. Il ne suffit pas d'expliquer que le changement proposé est : bon, intelligent, utile, stratégique, etc. (rayez les mentions inutiles). La bonne volonté et l'engagement des décideurs ne sont pas non plus des gages de succès.

Alors quoi ? Ce n'est ni une question de personne ni même une question de stratégie. Reste la question de la méthode. En 2009, la Grèce et l'Irlande sont dans des situations financières désespérées qui impliquent des changements douloureux et difficiles. Quatre ans plus tard, on ne parle plus des problèmes de l'Irlande – qui ont été résolus semble-t-il – tandis que le lamento de la descente aux enfers de la Grèce s'aggrave d'épisode en épisode.

Vous avez aimé Dublin, vous adorerez Athènes. Comme dirait Angela Merkel, une adepte de la méthode prussienne appliquée au Péloponnèse, pour découvrir tardivement que Platon n'avait jamais lu Kant.

L'Europe s'est mise au régime sans perdre sa Grèce.

Une question de méthode, donc. Mais une idée transversale parcourt ce livre : les méthodes sont souvent contre-intuitives. Autrement dit, le bon sens n'est pas non plus un gage de succès. Au contraire, il peut parfois nous égarer, comme l'ont justement

découvert les Allemands en voulant insuffler à la Grèce un peu d'orthodoxie budgétaire. La Grèce est certes un pays de religion orthodoxe, mais on ne devrait pas s'y fier, pour pacifier.

Le changement ne se pense pas sans son contraire : l'immobilisme. Première partie de ce livre : faire la part entre ce qui doit changer et ce qu'il faut conserver. Tel est le premier piège qu'on ne change qu'en conservant.

Le changement dans l'organisation n'est pas seulement changement de soi. Il nous confronte d'une part à la question de l'altérité et d'autre part à celle de l'organisation, l'objet étrange. L'autre est autre, radicalement autre, avec persistance. La critique de l'autre dans le genre éculé : « Je ne comprends pas que tu fasses cela... », ne fait rien changer. L'altérité engendre souvent la plainte et la critique malveillante qui sont autant de constats d'impuissance. Dans la deuxième partie, nous verrons comment transformer cette différence de l'autre d'obstacle en mouvement.

Reste que le changement est question de méthode puisque ni la bonne volonté de l'acteur, ni la pertinence du but ne garantissent le succès. Question de méthode et d'outils même, pour la troisième partie. Tout ne se résume pas à une clé à tube de 14 plutôt qu'une clé plate de 12, mais il faut, comme le dit Platon : « Découper la volaille selon les bonnes articulations. » Ceci est d'autant plus important que l'intuition, le sens commun, le gros bon sens terrien que l'on admire tant, sont souvent de mauvais guides. Et parfois d'excellentes façons d'échouer.

Si la plupart des projets de changement échouent, c'est au moins avec la satisfaction d'avoir été conduits avec bon sens.

Théorème d'Alain Juppé.

Droit dans ses bottes. 1995 : le plan Juppé : l'horizon s'éclaircit, on voit mieux le mur. 2012 : la crise à l'UMP entre

Jean-François Copé et François Fillon. Droit dans ses bottes, le médiateur Alain Juppé a magnifiquement réussi à échouer.

On ne change pas une méthode qui perd.

La question du changement est finalement une des questions essentielles du management, ce que nous aborderons dans la quatrième partie. Pour beaucoup de personnes, il y a quasi-identité entre les deux sujets du changement et du management. Ce qui nous semble exagéré puisque c'est oublier un autre sujet essentiel du management : la stratégie. À quoi servirait-il de réussir un changement pour déployer une stratégie absurde ? Il n'en demeure pas moins que la problématique assez bien cernée du changement croise celle plus large du management. On ne saurait s'en exempter.

« Ami n'entre pas sans désir », écrit Paul Valéry sur le fronton du Trocadéro. En se promenant avec légèreté et profondeur dans le thème du changement, il s'agit ici de réconcilier le désir et la pertinence. Couple improbable et mal assorti, mais réuni, espérons-le, le temps d'un livre.

Le vieux : « Hier soir, nous étions avec ma femme dans un restaurant très bien... » L'ami : « Ah bon, comment s'appelle ce restaurant ? » Le vieux réfléchit et lui demande : « Comment s'appelle cet animal avec des grandes oreilles ?

– Un lapin ?

– Non, plus grand.

– Un cheval ?

– Non, plus petit.

– Un âne ?

– Ah c'est ça, merci ! » Puis se tournant vers sa femme : « Anne ! Comment s'appelle le restaurant où nous étions hier soir ? »

PARTIE I

CHANGEMENT ET IMMOBILISME

Comme l'Europe était en 2003 un vieux continent selon Donald Rumsfeld, le Secrétaire d'État à la Défense des États-Unis qui s'appêtait à aller faire un peu de shopping en Irak, le changement est un vieux sujet. D'ailleurs sous la qualification de « vieille Europe » attribuée sans charité à la France et à l'Allemagne, émergeait le reproche explicite de ne pas vouloir changer.

De la question du changement est née la philosophie occidentale il y a vingt-cinq siècles. Mais cette vieille question s'avère aussi moderne que la vieille Europe. Le changement est le sujet le plus évoqué dans les entreprises et dans le champ politique. Dès que l'on parle de crise – et le mot « crise » ne connaît pas la crise – on lui associe la liste des changements à faire.

Changement, résistance au changement, immobilisme, tels sont les termes de nombreux débats. Termes qui indiquent

qu'on ne saurait changer sans se demander ce que l'on garde, ce qui ne change pas dans le changement. Le mouvement ne se définit que par rapport à un référentiel supposé fixe.

C'est le couple éternel changement-immobilisme qui est cité à comparaître dans cette première partie.