Jean-Paul Lugan

Le changement sans stress

Dépasser les résistances et la pression

EYROLLES
Éditions d'Organisation

“Syndrome du rescapé”, “alzheimer”, “anorexie”... comment vaincre les nouvelles pathologies de l’entreprise ?

La réalité économique de plus en plus dure contraint les directions d’entreprise à conduire des restructurations. Pour être plus performant, un seul chemin : réorganiser ! De ces réorganisations à tout-va naissent des effets pervers pour les salariés et les directions : alors que les uns sont victimes du “syndrome du rescapé”, les autres souffrent de pathologies telles “l’anorexie” ou “l’alzheimer”. Comment alors éviter les écueils liés au management du changement ?

Cet ouvrage écrit par un formateur-coach spécialiste dans la formation des dirigeants et managers à la conduite du changement vous permettra de :

- *comprendre les enjeux liés aux changements au sein de l’entreprise et leurs impacts organisationnels et humains ;*
- *posséder les outils et les méthodes de management permettant de prendre en compte les résistances et les préoccupations des équipes ;*
- *identifier et gérer les facteurs de pression, notamment en période de restructuration.*

Jean-Paul Lugan est consultant, formateur et coach spécialisé en management d’équipes, conduite du changement et techniques de communication. Il est auteur de *Manager avec courage* avec Philippe Ruquet.

Code éditeur : G54585
ISBN : 978-2-212-54585-2

barbarycourte.com | Photo : behindtheleaves.com

Le changement sans stress

Dépasser les résistances et la pression

Groupe Eyrolles
Éditions d'Organisation
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com
www.editions-organisation.com

Chez le même éditeur :

Jean-Paul Lugan et Philippe Ruquet,
Manager avec courage

Manager au quotidien,
sous la direction de Stéphanie Brouard

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54585-2

Jean-Paul Lugan

Le changement sans stress

Dépasser les résistances et la pression

EYROLLES
Éditions d'Organisation

À Christine et Rosine pour leur contribution à ce livre…

DIALOGOS Formation

Dia Logos Formation
12, rue de la fontaine au roi
75011 Paris

Site web : *www.dialogosformation.fr*
E-mail : *infos@dialogosformation.fr*

Sommaire

Introduction IX

Partie I

Du désir de changer
au risque de tout perdre :
ce qui fait basculer l'organisation
dans l'échec

Chapitre 1

Pourquoi il est normal de résister au changement : le salarié 5

Les gènes des résistances : trois cerveaux pour s'opposer 9
Les résistances : un passage obligé vers l'engagement 13
Les motivations individuelles « non » satisfaites..... 20

Chapitre 2

Pourquoi il est normal de résister au changement : l'encadrement..... 23

La résistance aux résistances 25
Un frein : les pathologies organisationnelles..... 27
Un management intermédiaire peu formé 31

Chapitre 3

Quels sont les effets d'un changement mal conduit ? 35

La baisse de performance et d'engagement chez les salariés.... 37
L'augmentation des coûts économiques, financiers et humains 40
Les impacts psychologiques..... 42

© Groupe Eyrolles

Partie II
Conduire l'organisation vers le succès : surmonter la résistance et la pression

Chapitre 1
La gestion du changement par la TÊTE de l'organisation : le comité de direction 55
Partager une posture au sein du comité de direction 58
Choisir sa politique d'action pour mener à bien le changement 61
Définir la stratégie de communication institutionnelle 67

Chapitre 2
L'animation des équipes par le CŒUR de l'organisation : le management intermédiaire 77
Manager le changement au sein des équipes 80
Mettre en œuvre les cinq leviers du changement 89
Interpréter les émotions pour ajuster son management 93

Partie III
La pression comme source de performance

Chapitre 1
Comment le manager doit-il gérer sa propre pression ? 105
Être lucide : comprendre ce qui génère de la pression 108
S'entraîner à gérer la pression 109
Gérer trois dimensions 115

Chapitre 2
Comment l'équipe peut-elle réguler la pression ? 127
Exiger l'ambitieux et le possible 129
Observer pour gérer la pression 136
Assumer les résultats et manager la performance 137

© Groupe Eyrolles

Chapitre 3
Quelle organisation antistress ? 139
Sectoriser le leadership 141
Exiger du lien en période de changement 143
Être attentif à la récupération des organismes 144

Conclusion 153
Bibliographie 157
Index 159

© Groupe Eyrolles

Introduction

« Nos dirigeants avaient mal préparé cette réorganisation. Le coût humain a été terrible. La direction d'entreprise a changé tous les processus transversaux sans tenir compte de l'avis des salariés concernés. Ça bousculait les habitudes. Les solutions se sont révélées irréalisables, compte tenu des bouleversements engendrés chez les salariés. Ce manque de respect pour ceux qui travaillaient dans l'entreprise depuis très longtemps a conduit à de nombreux départs négociés. Ceux qui sont restés n'avaient plus la motivation suffisante pour porter le projet de changement à son terme. Deux ans plus tard, le site fermait pour insuffisance de résultats. »
Le témoignage d'Henri, ancien responsable de production chez un équipementier automobile, montre que le défaut de gestion humaine peut rendre exsangues les organisations, et les amener vers une finalité inverse de celle qu'elles poursuivent.

De trop nombreuses directions d'entreprise sous-estiment l'impact négatif d'une réorganisation et conduisent celle-ci de façon brutale, au mieux de leurs intérêts financiers à court terme ou de leur lubie du moment. Perçu comme la nouvelle norme ou la nouvelle mode, le changement est imposé de façon unilatérale, sans annonce ni préparation, sans ménagement ni management. Les évolutions sont permanentes, et les salariés doivent les suivre sans les comprendre ni les accepter, du moins intellectuellement. Cela va à l'encontre du fonctionnement de l'homme, qui a besoin de comprendre pour changer, car il porte en lui, sans le vouloir, toutes les raisons de résister.

Restructurer de façon partielle ou globale pose problème aux directions d'entreprise, car cela génère de nombreux effets indésirables : perte du sentiment d'utilité et démobilisation des collaborateurs, baisse du sentiment d'appartenance à l'entreprise et aux équipes, de l'engagement et de la performance, érosion de la

© Groupe Eyrolles

légitimité managériale et apparition de difficultés pour animer les équipes en proie au doute. Des effets que l'entreprise semble peu disposée à anticiper, à accompagner, et qui, au final, quand elle déploie des moyens, vont à l'encontre des objectifs initiaux.

Les facteurs explicatifs des échecs lors des réingénieries sont multiples. Comme en témoignent les nombreuses analyses, l'absence de compétence et le défaut de motivation à vouloir gérer le facteur humain sont les principales causes d'échecs organisationnels. Quand ces deux facteurs sont combinés lors d'un changement, ils ont obligatoirement des conséquences funestes pour l'entreprise.

Les effets seront d'autant plus négatifs si, dans ces périodes de changement où les pressions internes et externes sont fortes, les managers gèrent mal leur stress et le transmettent aux équipes avec un mode de communication très culpabilisant. *« Estimez-vous heureux que l'entreprise vous ait gardé. »* C'est par ce message qu'un manager débuta sa première réunion, suite à une restructuration. Cette phrase avait pour objectif apparent de rappeler à certains qu'ils avaient eu de la chance d'être conservés. En fait, il n'en était rien, car le recours au sentiment de culpabilité afin de gérer plus facilement les collaborateurs est une pratique managériale courante dans notre culture judéo-chrétienne. Outre les conséquences sur les plans économique et financier, ce sont les effets émotionnels qui vont être indubitablement difficiles à récupérer.

Il en va ainsi de bon nombre de réorganisations qui sont très anxiogènes et facilitent certains suicides, comme ce fut le cas encore récemment chez France Télécom, Renault, etc. Didier Lombard, P-DG de France Télécom, soulignait au cours d'un conseil d'administration que *« le management est sous une pression émotionnelle exceptionnelle*[1] *»*, ce qui, selon lui, a entraîné une vague de morts volontaires, 23 en un an et demi. Les cadres doivent arriver à *« se libérer de ce stress »* pour ne pas accentuer celui ressenti par leurs collaborateurs.

Cette incapacité à réguler le stress facilite l'apparition d'un symptôme communément appelé le « syndrome du rescapé ». Ce symptôme post-traumatique apparaît quand le survivant d'une guerre, d'un génocide, d'une prise d'otages, d'un accident d'avion… est envahi par un sentiment de culpabilité qui le conduit à s'en vouloir d'être vivant ou libre, parce que ses collègues sont morts ou enfermés.

1. Lors du conseil d'administration exceptionnel du 15 septembre 2009.

© Groupe Eyrolles

Imaginez ce que peut ressentir Bahia Bakari, seule rescapée du crash de l'Airbus A 310 de la compagnie Yemenia à destination de Madagascar le 6 juillet 2009.

Il en est de même pour un salarié qui, après s'être battu jusqu'au bout et avoir réussi à sauver son emploi, son poste, son bureau, ressent comme une faute, une erreur ou une honte le privilège de s'en être sorti. Même si l'intensité émotionnelle est à un degré moindre de celle que peut éprouver un individu victime d'une guerre ou d'un attentat, sa puissance reste suffisante pour limiter ses performances. De nombreuses études ont démontré que, quels que soient le type et l'ampleur d'une restructuration, il existe peu de salariés qui ne soient pas victimes de ce syndrome.

Comme d'autres consultants, j'ai rencontré à de nombreuses reprises ces mêmes symptômes lors des réorganisations, établi ces mêmes constats avec les directions d'entreprise, à tel point que l'écriture de ce livre est devenue une évidence pour moi. Il m'est apparu important de partager mon expérience et mes outils afin de donner au top management des solutions pour réussir là où d'autres ont échoué.

Pour ces raisons, j'ai bâti ce livre de telle sorte que vous puissiez comprendre ce qui va se jouer dans cette période de transition au niveau des relations humaines, et agir au mieux des intérêts de l'entreprise et des hommes.

Dans une première partie, j'aborderai les raisons qui, propres à l'homme ou à l'encadrement, ralentissent le changement, voire le conduisent à l'échec. Ces explications, à défaut de rendre acceptable le refus de changer, devraient le rendre compréhensible, de façon à ce que les personnes en charge de la conduite des mutations puissent être efficaces dans leurs interventions. Je ferai ensuite l'inventaire des effets et des conséquences graves, causés par la conduite de ces mutations sur les hommes et les organisations.

Dans une deuxième partie, j'exposerai les méthodes et les outils managériaux utiles pour animer les équipes dans des contextes difficiles.

Enfin, dans une troisième et dernière partie, je traiterai des facteurs clés de succès dans la conduite du changement et la gestion de la pression. Je répondrai à cette question fondamentale : comment les managers peuvent-ils gérer au mieux la pression au sein des équipes dans ces périodes de tension qui rendent le quotidien des salariés difficile à vivre ?

© Groupe Eyrolles

L'objectif de ce livre, triple, est de vous permettre :

- de comprendre l'impact négatif et les traumatismes liés à une restructuration ;
- d'anticiper et de communiquer utilement pour manager au plus près les besoins de l'entreprise et des équipes d'hommes en situation difficile ;
- de savoir gérer la pression de telle sorte qu'elle soit perçue comme positive, et de nature à mener efficacement une réorganisation à son terme.

© Groupe Eyrolles

Partie I

Du désir de changer au risque de tout perdre : ce qui fait basculer l'organisation dans l'échec

« Le seul, le vrai, l'unique voyage,
c'est de changer de regard. »

Marcel Proust

S'il est une chose dont il faut se rendre compte et qu'il faut accepter en l'an 2010, c'est que le changement est permanent. Conscient ou inconscient, voulu ou imposé par des événements extérieurs, le changement est le résultat du cycle de vie propre à chaque organisme vivant. Contrairement à ce que pense une majorité de personnes, dont l'expression favorite est : « Je n'ai pas changé, je suis toujours le même », et qui ne dupent qu'elles-mêmes, nous nous transformons avec le temps. Le poids des ans rend de plus en plus difficile, par exemple, l'exercice d'un certain nombre d'activités physiques ou intellectuelles. Cela nécessite de s'adapter, de modifier certains comportements ou certaines façons de voir le monde pour « tenir » une situation qui, autrement, tournerait de plus en plus souvent à notre désavantage au fil du temps.

Ces évolutions, subies ou voulues, peuvent être profitables aux organisations et aux hommes, à condition qu'elles soient accompagnées de façon efficace. Car les organisations comme les hommes portent en eux un certain nombre de contradictions qui, si elles ne sont pas résolues, iront à l'encontre de la finalité recherchée. Les entreprises comme les individus possèdent de manière antagonique à la fois toutes les ressources et tous les freins pour mettre en échec ce qu'ils désirent. C'est donc dans la façon de gérer ces ressources et ces freins que se trouve une des clés du succès pour un changement réussi. Dès lors, les managers doivent savoir accepter et gérer les résistances, car ces dernières jouent un rôle primordial dans la réussite du cycle de transformation. Toutefois, la plupart des directions ou des managers considèrent que résister est un non-sens, une déperdition d'énergie, un obstacle inutile qui fait perdre beaucoup d'argent et de temps. Ils mésestiment par conséquent les résistances, au lieu de les intégrer. La réalité est tout autre car ce ne sont pas tant les défenses qui posent problème que leur rejet par les directions d'entreprise. Combattues, elles se durcissent et deviennent le facteur essentiel d'échec, avec ce que cela peut induire de conséquences lourdes pour l'organisation et les hommes.

La question qui se pose est de savoir pourquoi il est normal de résister au changement, alors que celui-ci semble être vital. Je tenterai, dans un premier temps, de vous présenter les raisons qui expliquent

© Groupe Eyrolles