

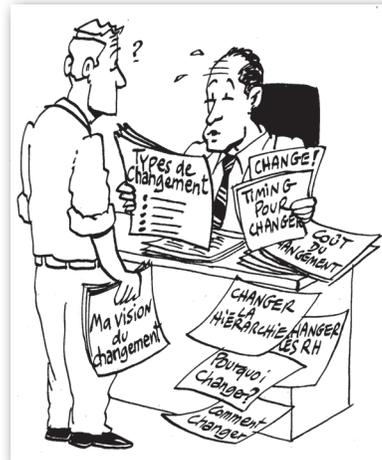


Sandrine CAILLÉ

LES COMPORTEMENTS DU MANAGER

De changement en changement

Changer
sans s'épuiser,
faire changer
sans s'énerver



EYROLLES

Éditions d'Organisation

Changer sans s'épuiser, faire changer sans s'énerver

Le manager est seul face au changement. Seul face à ses doutes, seul face à son équipe. Il a sans cesse besoin de se rassurer quant à sa faculté à conduire intelligemment et humainement le changement.

Comment mieux prendre en compte la dimension humaine du changement ? En quoi les comportements sont-ils déterminants pour réussir le changement ? Comment tenir compte de l'émotion (la sienne comme celle de ses collaborateurs) ? Sur quelles compétences comportementales s'appuyer pour changer et faire changer ? À partir de son expérience d'accompagnement de managers et d'équipes dans différents changements, Sandrine Caillé vous permet de :

- ▶ faire un autodiagnostic pour mettre en évidence vos points forts et vos points d'amélioration,
- ▶ comprendre en quoi et pourquoi les principes de conduite du changement peuvent être si difficiles à mettre en œuvre,
- ▶ vous projeter dans des exercices pédagogiques et ainsi construire des plans d'actions simples pour réussir la conduite du changement.

En s'appuyant sur quelques repères théoriques, cet ouvrage constitue avant tout un guide pratique pour vous aider à changer et faire changer sereinement, avec des cas pratiques et de nombreux exercices.

Sandrine CAILLÉ est diplômée de l'Edhec. Elle est consultante, formatrice et coach auprès de dirigeants et de managers. Elle intervient essentiellement dans des entreprises qui conduisent d'importants projets de transformation, en particulier dans les secteurs de l'automobile, de la banque-assurance, de la pharmacie, des transports et de l'énergie.

Collection « Les comportements du manager »,
dirigée par Laurence Saunder et Éric Albert de l'IFAS.

www.editions-organisation.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

De changement en changement

***Changer sans s'épuiser,
faire changer sans s'énerver***

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

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

Dans la même collection :

Fabrice Piroux, *Managers, devenez votre propre coach*

Stéphanie Feliculis, *Mener un entretien annuel*

Collection « Les comportements du manager », dirigée par l'IFAS

Tout le monde en convient : le succès d'un manager se mesure à l'effet qu'il produit sur les autres. Donner envie, faire changer, accompagner, influencer... la liste de ce qu'on attend de lui est longue. Pour avoir cet effet sur les autres, c'est d'abord sur lui-même que le manager doit agir. **Ses propres comportements sont son outil de travail.** Pragmatique, sans être simpliste ou caricaturale, cette collection offre à tous les managers la possibilité de faire évoluer leurs comportements au quotidien.



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 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, 2011
ISBN : 978-2-212-54929-4

Sandrine Caillé

De changement en changement

***Changer sans s'épuiser,
faire changer sans s'énerver***

Sous la direction de Laurence Saunder et d'Éric Albert

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Remerciements

À Éric qui ne cesse de m'encourager à donner le meilleur de moi. À Jean-Luc qui me permet d'aller toujours plus loin dans la prise de recul. À Laurence pour son énergie et ses encouragements. À tous ceux qui m'ont proposé leur aide au cours de cette aventure...

À ma famille et mes amis pour leur soutien de tous les instants. À ceux qui restent.

À toutes les rencontres et aux événements qui nous font évoluer... sans pour autant complètement nous changer !

Sommaire

Introduction.....	1
-------------------	---

I

CONDUIRE LE CHANGEMENT AUTREMENT

1. Pourquoi changer la façon de conduire le changement ?.....	9
Une autorité hiérarchique remise en cause.....	9
Un espace-temps réduit à sa plus simple expression.....	10
Une pression qui limite nos capacités d'adaptation.....	11
2. Le manager en situation de changement.....	15
Son rôle de facilitateur.....	16
Sa valeur ajoutée.....	17
Son action.....	21

II

VIVRE LE CHANGEMENT

1. Commencer par soi.....	27
Sortir de l'ambivalence par rapport au changement.....	27
<i>Étape 1 : prendre conscience de son ambivalence.....</i>	27
<i>Étape 2 : faire le lien entre son ambivalence et ses comportements.....</i>	31
<i>Étape 3 : dépasser son ambivalence.....</i>	33

Réorganiser son temps.....	34
<i>Étape 1 : revoir son organisation personnelle</i>	35
<i>Étape 2 : discuter de ses priorités avec sa hiérarchie</i>	35
2. Prendre en compte les comportements	39
Fixer un cap comportemental	41
<i>Étape 1 : exprimer clairement ce qui doit changer</i>	41
<i>Étape 2 : trouver les mots pour le dire</i>	44
Encourager l'apparition des comportements.....	46
<i>Étape 1 : distinguer le collectif de l'individuel</i>	46
<i>Étape 2 : définir les principaux freins</i>	48
<i>Étape 3 : se montrer exemplaire</i>	49
3. Créer une impulsion	53
Donner du sens au changement	55
Fermeté sur le cap, souplesse pour y parvenir.....	56
Doser l'impact émotionnel.....	57
<i>De l'excès au défaut d'enthousiasme</i>	57
4. Lever les résistances	61
Faciliter l'expression	64
Comprendre plus que se positionner et répondre.....	66
5. Favoriser l'appropriation et la mobilisation	77
Générer un effet d'entraînement	78
Inscrire le changement dans la durée.....	80
Aider à dépasser les freins au changement.....	82

III

RÉUSSIR LE CHANGEMENT

1. Prendre du recul pour bien décider et anticiper l'imprévu	89
Se donner toutes les chances de rester objectif.....	90
<i>Étape 1 : identifier ses a priori sur le changement à conduire</i>	90
<i>Étape 2 : confronter son diagnostic avec d'autres</i>	91
<i>Étape 3 : passer de l'émotionnel au stratégique</i>	92

SOMMAIRE

Observer pour mieux décrire	94
<i>Épisode n° 1 : observer</i>	94
Sortir de ses a priori sur le changement	96
<i>Épisode n° 2 : sortir de ses a priori</i>	96
Hierarchiser et renoncer	99
<i>Épisode n° 3 : renoncer</i>	100
2. Donner envie	103
Écouter	103
<i>Épisode n° 4 : écouter activement</i>	104
Faire preuve d'empathie	105
<i>Épisode n° 5 : faire preuve d'empathie</i>	106
Faire réfléchir pour faire adhérer	108
<i>Épisode n° 6 : faire réfléchir pour faire adhérer</i>	109
3. Accompagner	111
Faire prendre conscience du comportement à changer	112
<i>Épisode n° 7 : faire prendre conscience</i>	113
Motiver et donner envie d'expérimenter	114
<i>Épisode n° 8 : encourager à persévérer</i>	116
Aider à surmonter les difficultés	117
<i>Épisode n° 9 : dépasser les difficultés</i>	118
Conclusion	121
Bibliographie	123
Index	125

Introduction

La permanence du changement

Le changement est-il une mode qui, comme beaucoup d'autres, passera ? Il y a peu de chances, car le changement est inhérent à la vie. « *Tout coule* » et « *on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve* », disait déjà Héraclite.

Changer permet de s'adapter. Or, plus l'environnement évolue, plus il convient de faire autrement. Ainsi, le changement est au cœur de la compétitivité des entreprises. En effet, arrêter de changer revient à renoncer à rester dans la course et à progressivement être de plus en plus en décalage avec son environnement. Cesser de s'adapter revient à vieillir prématurément et s'exclure du système¹ dont on fait partie. Quel avenir peut-on envisager pour des entreprises qui cessent d'innover ? Que se passe-t-il lorsque les constructeurs automobiles ne se remettent pas en cause face à la crise et continuent de produire de grosses berlines qui consomment beaucoup, alors que les clients veulent un véhicule pratique et, si possible, qui préserve l'environnement ?

1. Le système pouvant être un ensemble d'individus, une famille, ou encore une organisation, une entreprise sur son marché. Paul Watzlawick, qui a travaillé sur cette notion de « système », distingue le changement dans un système qui reste inchangé du changement qui change le système lui-même.

Rester en phase avec son époque est un vrai défi tant pour les entreprises que pour les individus. Si une chose est certaine, c'est que les changements vont se poursuivre et même probablement s'accélérer.

Clarifier la notion de changement

Cependant, parler de changement pose plusieurs difficultés...

Premier constat, le mot « changement » pose problème, car il ne représente pas la même chose pour tout le monde. Alors que certains changements renvoient essentiellement au processus de changement, et donc à la continuité (évolutions de l'organisation, des processus ou des outils, des modes de pilotage...), d'autres changements sont clairement de l'ordre de la rupture (organisationnelle, stratégique, technologique, mode de gouvernance...).

Second constat, le changement est souvent abordé de manière dichotomique : « tout changer »/« ne rien changer ». Continuité et rupture sont ainsi renvoyées dos à dos alors qu'un changement peut combiner les deux dimensions.

En conséquence, tout changement mérite d'être explicité : qu'est-ce qui change vraiment ? Qu'est-ce qui va continuer comme avant ? En quoi, si rien ne change, l'entreprise court-elle à sa perte ?

Bien des changements sont possibles grâce à des changements antérieurs, comme l'illustre la transformation progressive de la SNCF depuis le milieu des années 1990. Il fallait que l'entreprise s'adapte, comme beaucoup d'autres (citons au moins Air France et France Télécom). Au départ, une ambition pour la SNCF : passer de l'usager au client avec des organisations dédiées à l'amélioration du service rendu et un pilotage par activité. L'échec du projet Cap Client et les grandes grèves de 1995 ont pourtant conduit l'entreprise à se transformer autrement qu'en mode « rupture ». La transformation, progressive, a été permise par des réorganisations successives et de nouveaux modes de pilotage économique (des outils de gestion toujours plus sophistiqués pour aider à prendre des décisions : piloter les lignes, les axes, les zones et optimiser les moyens de production). Sans cette transformation progressive, l'arrivée de la

concurrence aurait été le coup de grâce pour un paquebot vieillissant. Au contraire, cette concurrence devient un véritable accélérateur de changements. Ainsi, l'Université du service est créée en 2006 pour préparer le personnel à l'arrivée de la concurrence dans le monde voyageur. Les différents métiers (vendeurs, agents d'accueil et contrôleurs) évoluent et l'offre de services (ID TGV, CRM Services, Le Club, Facileo, Accès +, etc.) inscrit définitivement l'entreprise dans une logique de fidélisation des clients (*exit* l'utilisateur). Les autres branches se transforment également à leur rythme et en fonction de leurs spécificités. La mutation managériale est en marche depuis mi-2010, elle prendra probablement encore plusieurs années.

Racines et types de changement

Le sociologue Philippe Bernoux¹ parle de 3 racines du changement pour évoquer la part de stabilité et de mouvement : l'environnement (la concurrence, les technologies, les clients, les contraintes financières, les crises...), les institutions (les règlements...) et les acteurs. Dès que le changement comprend une part de rupture, qu'elle soit technologique, organisationnelle ou encore stratégique, il y a innovation. La rupture se traduit sur le plan humain par un changement de logique de fonctionnement à opérer.

Gregory Bateson² distingue les changements de type 1 (changement qui s'opère dans un système sans le modifier, qui consiste en une recherche d'équilibre en comparaison avec l'homéostasie des systèmes biologiques) et de type 2 (changement qui transforme lui-même le système et pousse le sujet à apprendre à apprendre, donc à faire évoluer les systèmes de représentation). Alors que le changement de type 1 correspond à une évolution des procédures ou des processus, le changement de type 2 relève davantage de l'innovation qui révolutionne à la fois l'intérieur et l'extérieur.

-
1. Philippe Bernoux, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, 2004.
 2. Fondateur de l'école de Palo Alto, il a fait le lien entre les types de changement et les niveaux d'apprentissage.