

# Animer dans un contexte de changement

Surfer sur la vague de la transformation  
permanente

Gérard Rodach

**Atos**

GÉRARD RODACH

---

# **ANIMER DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT**

**SURFER SUR LA VAGUE  
DE LA TRANSFORMATION  
PERMANENTE**

Animer dans un contexte de changement: Surfer sur la vague de la transformation permanente

1e édition

© 2019 Gérard Rodach & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2899-8

# CONTENU

<b>Avant-propos</b>	<b>6</b>
<b>A propos de l'auteur</b>	<b>7</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>1 Le changement n'est plus ce qu'il était</b>	<b>11</b>
1.1 La vie n'est-elle plus un long fleuve tranquille ?	11
1.2 Réagissons-nous tous pareils devant un changement ?	12
1.3 Tous gagnants ou tous perdants ?	14
1.4 Les phases du changement	17
1.5 Ce qu'il faut retenir	20
1.6 Exercices	20
<b>2 Gérer une fin de période</b>	<b>23</b>
2.1 De quoi avons-nous besoin ?	23
2.2 Adapter votre style d'animation	28
2.3 Ne pas confondre aide et sauvetage	30

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**

The advertisement features two women working together on a laptop. One woman has curly hair and is wearing a denim jacket, while the other has dark hair and is wearing a light blue jacket with a pink scarf. The background is a blurred office environment. The Harvard ManageMentor logo is in the bottom left corner, and the Atos logo is in the bottom right corner.

2.4	Faire le deuil	31
2.5	Ce qu'il faut retenir	33
2.6	Exercices	33
<b>3</b>	<b>Faciliter la transition</b>	<b>35</b>
3.1	De quoi avons-nous besoin ?	36
3.2	Accompagner un changement de type 1	41
3.3	Accompagner un changement de type 2	43
3.4	Ressouder l'ensemble	47
3.5	Que faut-il retenir ?	48
3.6	Exercices	48
<b>4</b>	<b>Rebâtir une dynamique</b>	<b>50</b>
4.1	De quoi avons-nous besoin ?	50
4.2	Reconstruire une équipe	54
4.3	Partager une vision et du sens	55
4.4	Créer un plan d'action en équipe	58
4.5	Ce qu'il faut retenir	59
4.6	Exercices	60
	<b>Conclusion</b>	<b>62</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>63</b>

# AVANT-PROPOS

## *A qui s'adresse ce livre ?*

Nous vivons aujourd’hui des transformations qui se succèdent à une telle cadence que managers et collaborateurs peuvent à peine se les approprier.

Comment rester, tel le surfeur, sur la vague ? Comment remonter quand on est tombé dans l’eau ?

Ce livre est dédié à ceux qui ne décident pas le changement, mais doivent le traduire en actions concrètes.

Cela peut être au niveau collectif : que vous soyez manager, chef de projet, coordinateur, ... vous allez vivre des changements imposés, que vous soyez d'accord avec ou non, devoir les expliquer tant bien que mal autour de vous et les faire appliquer.

Vous pouvez aussi l'utiliser à titre individuel : il vous est demandé de changer de poste, de méthode de travail, d'attitudes... et vos premières réactions peuvent être : « « *ça n'a aucun sens* », « *ça recommence* », « *c'est inadapté* », « *ce sont les autres qui doivent changer. Moi ça va !* », « *Je suis bien comme je suis ; pourquoi changer ?* ».

## *Comment utiliser ce livre ?*

Ce livre est basé sur mon expérience auprès de centaines de personnes concernés par des changements. Il se veut pratico-pratique en vous permettant de savoir où vous en êtes dans un changement et comment construire votre démarche.

Dans ce but, chacun des chapitres mêle :

- ✓ quelques apports théoriques ;
- ✓ des exemples et illustrations pour expliciter la théorie ;
- ✓ un résumé des points clés à retenir ;
- ✓ un ou plusieurs exercices à mettre en œuvre après la lecture.

## *Mode d'emploi*

# A PROPOS DE L'AUTEUR

## *Au sujet de Gérard Rodach*

Gérard RODACH est coach certifié ICF (International Coach Federation) depuis près de 30 ans. Après une carrière dans diverses multinationales où il a occupé des postes de management en France et à l'international, il a eu envie de mettre en œuvre son expertise pour accompagner managers et équipes à puiser dans leurs ressources pour révéler et développer leurs talents.

Que ce soit sous forme de missions de conseil, de formation ou de coaching individuel et collectif, il a accompagné plusieurs milliers de personnes tant en France qu'à l'étranger (en Europe, aux USA, et aussi au Vietnam, à Madagascar...).

Sa mission aujourd'hui est principalement d'accompagner les personnes qui composent l'entreprise, les équipes et les organisations vers de nouveaux modes de comportements induits par l'évolution de l'environnement : apprentissage permanent, transmission et partage des savoirs, flexibilité, pensée critique, créativité ou encore intelligence collective.

Il exerce au sein de DALETT ([www.dalett.com](http://www.dalett.com)), cabinet de formation et de coaching dont il est le fondateur. Conscient de l'évolution rapide des méthodes et pratiques, tout formateur-coach de DALETT se doit de :

- ✓ se former en permanence (15% de son temps annuel), que ce soit sous forme de formation, d'enseignement, de travaux de recherches ou de création d'outils pédagogiques ;
- ✓ développer une activité ciblée sur un sujet qui le passionne (ex. L'écriture, l'enseignement, l'animation de réseau...).

Ces actions permettent aux formateurs-coachs de DALETT d'entretenir la passion et le plaisir d'exercer leur métier.

Ainsi, Gérard Rodach a été vingt ans Maître de Conférences à Sciences-Po Paris et est aujourd'hui chargé de cours à l'École des Mines de Paris, a écrit plus d'une vingtaine de livres chez divers éditeurs (Liaisons Sociales, ESF, Eyrolles...) sur le changement, le leadership, la transmission du savoir, l'efficacité professionnelle, le développement de carrière, ...

Cette stimulation permanente en équipe lui a permis de développer des approches pédagogiques qui font sens et des interventions opérationnelles qui donnent envie d'avoir envie. Ses approches originales couplées avec des méthodes ludiques et l'utilisation d'outils digitaux du domaine public ont été reconnues avec, par exemple, l'attribution du prix « coup de cœur » des Nuit de la formation à propos du transfert de savoir.

Ses clients apprécient son côté « mouton à cinq pattes ».

Cet ouvrage sur le changement est issu d'approches pédagogiques construites pour répondre à des besoins de responsables d'équipes : comment mettre en œuvre un changement imposé ? Comment réagir ? Que dire à ses collaborateurs ? Que faire ?

Gérard Rodach publie régulièrement sur le site-blog [www.dalett.com](http://www.dalett.com) et sur les réseaux sociaux : [LinkedIn](#), [Facebook](#), [Twitter](#).

### *Qu'apprenez-vous sur DALETT.com ?*

Le site de dalett.com comprend à la fois un blog et des informations sur les activités de DALETT.

Au niveau du blog, vous trouvez des articles issus de la recherche permanente d'outils et de réflexions qui vous invitent à prendre du recul.

Parmi les dernières publications :

- ✓ la méthode Circé pour tenir ses résolutions ;
- ✓ l'intérêt de philosopher aujourd'hui ;
- ✓ « je ne fais plus rien et vous faites tout » ;
- ✓ ...

### *Quelles sont les ressources que vous y trouverez ?*

Si vous souhaitez aller plus loin, vous trouverez sur le site [www.dalett.com](http://www.dalett.com), des informations sur les formations et coachings d'équipe et individuels ainsi que quelques exemples sur nos méthodes.

# INTRODUCTION

Un changement est vécu différemment selon que nous le décidons ou le subissons.

Celui qui le met en œuvre y a réfléchi et a décidé ce qui lui semblait la meilleure solution à court ou moyen terme. Ceux qui le vivent peuvent le percevoir comme une opportunité ou une menace.

La majorité des livres sur le thème du changement traite de celui-ci vu d'en haut, c'est-à-dire vu par **celui qui maîtrise et gère le changement**.

Ce livre sert de guide pour **celui qui met en œuvre** un changement imposé dans l'entreprise, pour lui et pour ceux qui travaillent en liaison avec lui.

## *Illustration*

Des attentes de participants lors de séminaires sur ce thème :

- ✓ quel savoir-faire pour communiquer avec des équipes et les garder motiver ?
- ✓ Comment accompagner un individu ?
- ✓ Comment faire oublier le passé pour faire croire au futur ?
- ✓ Comment susciter l'adhésion ?
- ✓ Comment limiter les zones de turbulence ?
- ✓ Que faire pour détecter l'ampleur du mal-être des gens ?
- ✓ Quelles clés pour une meilleure communication ?
- ✓ Comment bâtir un plan adapté ?
- ✓ ...

## *Vous allez apprendre à :*

- ✓ comprendre et intégrer que nous ne sommes pas tous égaux devant les différentes formes de changement et leur trait commun : la transformation permanente ;
- ✓ prendre conscience de votre propre attitude (à partir de vos expériences passées ou présentes) ;
- ✓ avoir des outils pour analyser celle-ci chez vos collaborateurs ;
- ✓ savoir adapter votre mode de management en fonction de la situation et des personnes ;
- ✓ renforcer vos capacités à transmettre des messages perçus comme difficiles ;
- ✓ en tirer parti pour mieux préparer un changement à venir ;

et, au final, à

- ✓ obtenir l'engagement et la motivation des personnes concernées ;
- ✓ savoir développer un contexte de travail souple et suscitant la confiance des personnes concernées afin de favoriser leur engagement.

***Les bénéfices que vous en tirerez :***

1. Comprendre les enjeux
2. Acquérir les règles fondamentales pour mieux vivre le changement qu'il soit voulu ou pas
3. Disposer d'une méthode structurée pour passer des principes et des concepts à l'action.

**Le changement n'est pas un but en soi, mais un moyen pour avancer dans sa vie et dans ses propres choix.**

**L'ensemble de ce travail est de passer à l'envie de changer.**

# 1 LE CHANGEMENT N'EST PLUS CE QU'IL ÉTAIT

Jusqu'à il y a quelques années, le changement, pour douloureux qu'il soit, était vécu comme un mauvais moment à passer avant un retour à l'équilibre : une situation était stable pendant quelques années, puis survenait le changement qui modifiait les équilibres pendant quelques mois, avant qu'une nouvelle stabilité s'installe pour trois / quatre ans. De nombreuses théories sont basées sur un tel cycle.

Aujourd'hui, nous vivons des changements qui se succèdent à une telle cadence que managers et collaborateurs peuvent à peine se les approprier. Vous avez juste le temps de vivre une transformation que déjà s'en annonce une nouvelle à un horizon de six mois / un an.

Certaines entreprises n'hésitent plus à provoquer des mini-changements pour habituer le personnel à une certaine instabilité

## *Illustration*

Une compagnie d'assurances fait bouger ses équipes au sein de ses bâtiments tous les 18 mois.

## 1.1 LA VIE N'EST-ELLE PLUS UN LONG FLEUVE TRANQUILLE ?

Ces changements peuvent être liés à des décisions hiérarchiques ou des clients / fournisseurs, à des décisions législatives, à l'utilisation de nouveaux outils...

Si la notion de changement est omniprésente aujourd'hui dans les médias, celui-ci, en réalité, est plus ou moins fréquent selon les marchés et les postes occupés. Il n'empêche qu'il est toujours vécu difficilement (tout au moins au départ).

De nombreuses entreprises ont d'ailleurs choisi dans leur communication de bannir le mot « changement » (au sens « ancien » du terme) pour plutôt parler de « transformation permanente ». En bref, vous passez d'une situation parfois heurtée à celle d'une montagne russe dans une fête foraine.

### **Illustration**

L'exemple des télécoms est intéressant : qui utilise encore un télex ou un fax ? Le téléphone à fil de cuivre va disparaître d'ici quelques années pour laisser la place au digital. Les ingénieurs télécoms sont remplacés par des informaticiens et les centraux téléphoniques qui occupaient de vastes immeubles sont devenus virtuels. Moyennant un abonnement mensuel, les appels internationaux sont devenus quasi gratuits. Pour une entreprise comme Orange avec plusieurs dizaines de milliers d'employés, vous imaginez les changements en termes de compétences et de modes de travail.

Et si ce n'est pas la technologie qui change, ce sont les modes de consommation et de services qui bouleversent les marchés : un hôtelier est obligé de passer par Booking tout comme Uber a fait exploser l'artisanat du taxi.

## **1.2 RÉAGISONS-NOUS TOUS PAREILS DEVANT UN CHANGEMENT ?**

Devant un même changement, nous pouvons avoir des attitudes différentes : certains le vivent calmement, quand d'autres protestent ou se replient sur eux-mêmes. Comment reconnaître les attitudes ?



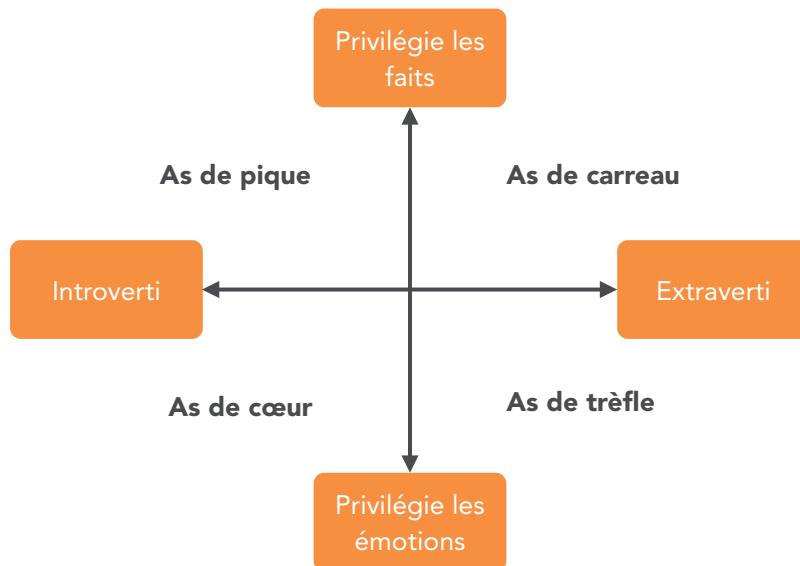
## Livre

Selon Carl Gustav Jung, psychanalyste suisse (1875-1961), chaque personne est caractérisée par des dominantes en matière d'attitude et de fonction :

- ✓ certains individus sont plutôt introvertis, d'autres extravertis. En simplifiant, nous les définirons ainsi : l'extraverti réfléchit tout en parlant (d'où un langage un peu confus parfois), alors que l'introverti réfléchit avant de parler (ce qui se traduit par des temps de silence) ;
- ✓ certaines personnes, préfèrent contrôler leurs émotions et se centrer sur les faits, tandis que d'autres, à l'opposé, communiquent en exprimant ce qu'ils ressentent.

Selon son approche, vous pouvez avoir quatre profils :

- ✓ l'« As de carreau », concentré sur l'objectif final et qui veut aller vite. Son vécu du changement est celui d'un challenge qu'il veut réussir quitte à oublier les personnes qui l'entourent et les multiples contraintes. Il s'irrite vite des lenteurs tant des personnes que des décisions.
- ✓ l' « As de pique » qui a d'abord besoin de bien comprendre et aime les instructions détaillées. Son vécu du changement se traduit par un recul face à celui-ci tant qu'il n'a pas tous les détails. Il multiplie les questions sur le pourquoi et le comment.
- ✓ l'« As de cœur » s'inquiète pour son équipe et ses collègues. C'est seulement lorsqu'il se sent en sécurité sur ces points-là qu'il s'engage. Son vécu du changement passe par de l'observation et du mutisme. A ne pas confondre avec de l'acceptation !
- ✓ l'« As de trèfle », très créatif et bon vivant, a un vécu du changement comme une opportunité d'exprimer sa créativité ou comme un renouveau.



Les quatre profils selon la typologie de C.G. Jung

Attention ! Nous sommes tous dans les quatre cases ci-dessus. Ce qu'il est important d'observer, c'est la ou les dominante(s) de chacun. La très grande majorité des personnes a deux cases dominantes, voire trois.

### ***Livre***

De nombreuses méthodes (MBTI, Arc en Ciel, Ensize, ...) s'appuient sur les travaux de CG Jung. Selon ces approches, seuls 5% des personnes ont une nette dominante dans une seule case. Bien entendu, vous êtes capables de vous adapter et d'adopter une autre attitude, mais celle-ci vous demande un effort et n'est pas automatique.

### ***Illustration***

Observez vos collègues à la sortie d'une réunion, notamment lors de l'application de décisions suite à une réunion :

- ✓ les « As de carreau » prennent un minimum de notes, sont pressés pour agir et le font selon leurs perceptions ;
- ✓ les « As de cœur » disent toujours qu'ils ont compris et s'inquiètent pour leurs collègues ;
- ✓ les « As de pique » ont pris plein de notes et attendent des instructions détaillées ;
- ✓ enfin, les « As de trèfle » sont convaincus sur le moment, n'ont pas pris de notes et oublient très vite.

## **1.3 TOUS GAGNANTS OU TOUS PERDANTS ?**

Dans ce contexte d'évolution permanente, y a-t-il des « ficelles » pour réussir un changement ?

### 1.3.1 PEUT-ON RÉUSSIR UN CHANGEMENT ?

Qu'est-ce qui rend un changement difficile ? Il y a quatre facteurs qui impactent tout changement :

- ✓ le sentiment d'être gagnant ou perdant ;
- ✓ le calendrier : il y a toujours des effets négatifs à court terme avant tout effet positif à plus ou moins long terme ;
- ✓ l'incertitude : le brouillard joue contre tout changement ;
- ✓ l'importance des expériences et histoires vécues par les personnes concernées.

Observez bien que certains facteurs sont factuels comme le calendrier, quand d'autres sont émotionnels comme le vécu. Comme nous sommes tous différents sur l'importance relative accordée aux faits et aux émotions, retenez bien que vous aurez en face de vous des personnes qui auront des réactions différentes à une même communication. Tout l'art de l'animation dans un changement est de bien saisir les besoins de chacun et d'en tenir compte.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

### ***Illustration***

Voici des retours de managers sur ce pourquoi ils vivent mal un changement :

- ✓ « *une rupture du mode de fonctionnement habituel* ;
- ✓ *cela casse la routine* ;
- ✓ *l'impact humain du changement des équipes* ;
- ✓ *la peur de ne pas savoir bien travailler dans ce nouvel environnement* ;
- ✓ *un déséquilibre auquel il faut s'adapter* ».

Selon leurs typologies, les personnes concernées vivront bien sur le moment certains aspects et mal d'autres.

Les « As de carreau » et les « As de trèfle par exemple, vivent bien une rupture de mode de fonctionnement, ce qui n'est pas le cas des « As de cœur » ou des « As de pique ».

### **1.3.2 COMMENT LIMITER LA « CASSE » ?**

Qu'attendent les personnes exposées à un changement ? Si, comme nous l'avons vu plus haut, cela dépend de la personnalité de chacun et des situations vécues, il existe toutefois quelques fondamentaux.

Ce qui rend un changement plus facilement acceptable, c'est :

- ✓ une hiérarchie qui montre sa confiance dans les personnes et qui s'implique ;
- ✓ une implication de celle-ci en amont et en aval ;
- ✓ un changement plus voulu qu'imposé (= plus d'implication en amont) ;
- ✓ des argumentaires d'explication mis à disposition des différents responsables ;
- ✓ des objectifs clairs.

### ***Illustration***

Une grande organisation a vendu une de ses divisions il y a trois ans. Les personnes concernées ont été éclatées, selon leurs activités, entre deux entreprises.

Dans le cas de la première de ces deux entreprises acheteuses, le PDG du groupe était là le premier matin pour accueillir personnellement les nouveaux arrivants et toute une logistique avait été mise en place pour faciliter leur intégration dans une nouvelle culture.

Dans la seconde entreprise (une entreprise de même taille), une brochure leur a permis de trouver leur bureau le 1<sup>er</sup> matin et les consignes à suivre.

Devinez où l'intégration s'est faite le plus facilement.

## 1.4 LES PHASES DU CHANGEMENT

Dans l'approche traditionnelle du changement, celui-ci était considéré comme une perturbation entre deux phases de stabilité.

Avec le passage vers une transformation permanente, il est plus opportun de le vivre comme un cycle permanent.

### 1.4.1 LE CHANGEMENT SELON LE MODÈLE D'HUDSON

Nous nous appuierons sur le modèle de Frédéric Hudson, philosophe américain (1935-2015).

#### *Livre*

Frédéric Hudson a construit son modèle sur le principe que notre vie est une succession de cycles constitués de plusieurs phases : un lancement, une rupture, un repli sur soi et un renouveau. Il a été transposé en France au monde professionnel par des coachs comme Gilles Pellerin ou Sylviane Cannio.

Nous utiliserons une approche en trois phases : la rupture, une transition qui regroupe le repli sur soi et le renouveau de Hudson et, enfin, le lancement de la nouvelle organisation.

**La rupture** : le changement est prévisible et annoncé, sans plus de précisions.

Dans ce temps sont inclus :

- ✓ le sentiment de fin d'activité : cela peut générer de fortes tensions et de la démotivation ;
- ✓ l'annonce de la rupture : l'organisation va changer et le stress est important ;
- ✓ le temps du « deuil » : c'est le regret du temps passé, un temps perçu avec le recul comme idéal.

**La transition** : la phase où coexiste l'ancienne et la nouvelle organisation.

Elle comprend :

- ✓ l'annonce des nouvelles organisations : chacun apprend progressivement où il va et ce qu'il va faire ;
- ✓ les nouveaux processus qui se mettent en place ;
- ✓ les nouveaux modes de rapport entre collègues et avec l'externe.

Les personnes concernées peuvent vivre ce changement de deux manières différentes :

- ✓ **un changement de 1<sup>er</sup> ordre** : le changement est perçu comme mineur, sans remettre en cause professionnellement la personne concernée.
- ✓ **un changement de 2<sup>ème</sup> ordre** : le changement est ressenti comme profond. L'inquiétude et l'incertitude sont présentes dans les esprits. Il y a une résistance à ce qui est perçu comme un changement de valeur. Elle se traduit par de l'inertie, voire du repli sur soi. La sortie peut être lente.

### *Livre*

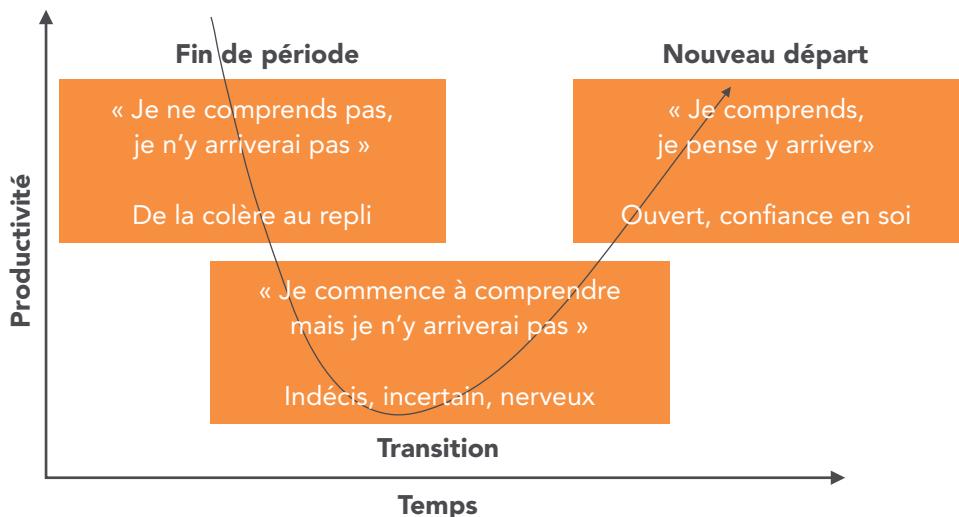
Le concept de changement de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> ordre a été développé par Gregory Bateson (1904-1980), anthropologue américain.

**Le lancement** ou l'après-changement : la nouvelle organisation se met en place avec

- ✓ le lancement des nouvelles méthodes de travail et d'organisation ;
- ✓ la montée en puissance de l'organisation ;
- ✓ le temps de la maturité.

### **1.4.2 OÙ EN ÊTES-VOUS DU CHANGEMENT ?**

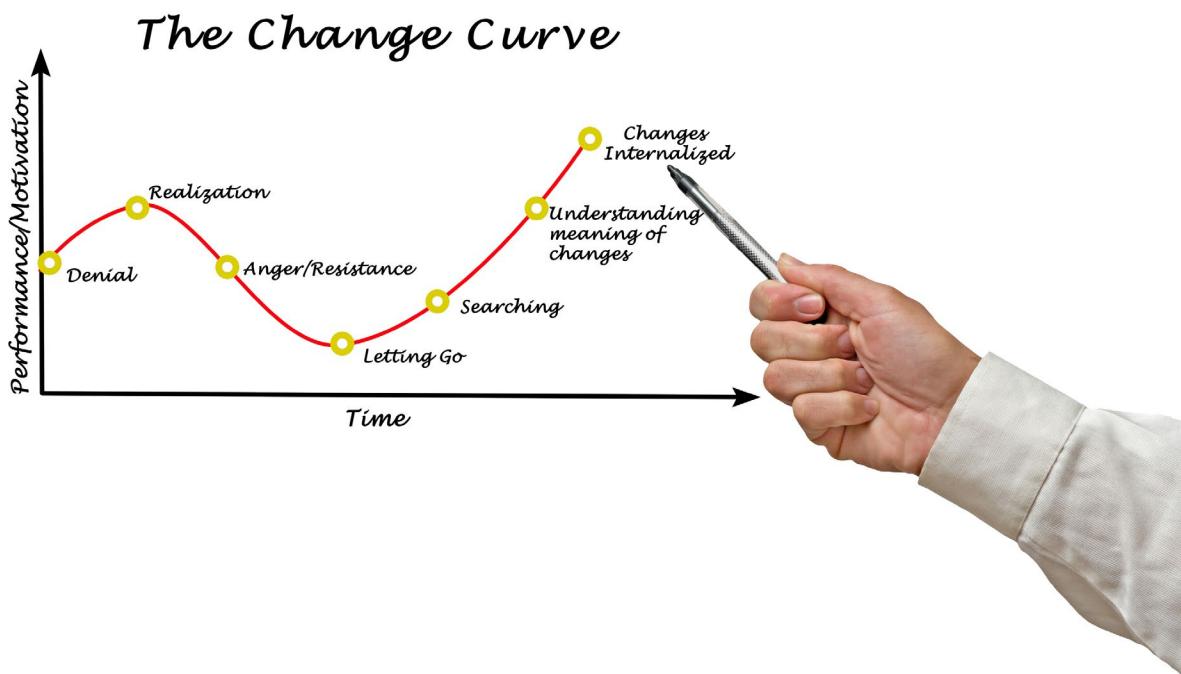
Si nous requéralions le changement en trois étapes : « rupture, transition, lancement », vous pouvez considérer qu'il y aura trois attitudes selon les périodes.



Les trois temps du vécu du changement

Au regard de ce que nous avons vu précédemment, toutes les personnes concernées ne vont pas vivre un même changement à la même vitesse :

- ✓ certaines personnes vont passer par ces étapes plus rapidement alors que d'autres y consacreront plus de temps ;
- ✓ quand certains exprimeront ouvertement leurs difficultés, d'autres seront silencieuses.



## 1.5 CE QU'IL FAUT RETENIR

- ✓ Le changement peut être plus ou moins fort et régulier selon les secteurs d'activité et les métiers.
- ✓ Un changement commence forcément par un ressenti négatif.
- ✓ Nous ne sommes pas égaux devant un changement.
- ✓ Le calendrier, l'incertitude et les vécus de chacun impactent les comportements individuels.
- ✓ Prendre conscience en amont des typologies des personnes concernées et des vécus aidera à anticiper leurs réactions.
- ✓ L'importance de repérer régulièrement le positionnement de chacun dans le changement parce que tous n'évoluent pas à la même vitesse.
- ✓ Le silence ne valant pas acceptation, soyez plus particulièrement à l'écoute des silencieux.

## 1.6 EXERCICES

### *Exercice n°1 : Où situez-vous les personnes de votre équipe ?*

Très peu de personnes sont uniquement « As de pique » ou « As de trèfle ». Toutefois, apprécier des dominantes permet d'en prendre conscience.

As de pique		As de carreau	
<b>Ton</b>	Contrôlé, direct	<b>Ton</b>	Sûr de soi, direct, confrontant
<b>Rythme</b>	Lent	<b>Rythme</b>	Rapide, de la force dans l'intonation
<b>Verbal</b>	Tourné vers les faits Partage peu ses sentiments Formaliste et conformiste	<b>Verbal</b>	Affirme plus qu'il ne questionne Parle plus qu'il n'écoute Carré, va droit au fait
↔		↔	
<b>Ton</b>	Chaleureux, stable	<b>Ton</b>	Modulé, aimable, vivant
<b>Rythme</b>	Lent	<b>Rythme</b>	Rapide
<b>Verbal</b>	Ecoute plus qu'il ne parle Garde ses opinions Peu de communication non verbale	<b>Verbal</b>	Raconte des histoires Partage ses sentiments personnels Exprime ses opinions Perception flexible du temps
As de cœur		As de trèfle	

Comment reconnaître les dominantes ?

En vous appuyant sur ce graphique, où situez-vous vos collègues ? Et vous-même ?

(Source : Gérard Rodach, *Favorisez le bon stress dans l'équipe*, Eyrolles)

### ***Exercice n°2 : la vision du changement à venir***

Faites cet exercice en pensant à un changement en cours ou à venir. Si cela n'est pas adapté, choisissez un changement passé.

Essayez de classer les personnes concernées autour de vous par le changement à venir entre :

- ✓ ceux qui le voient comme une opportunité (ils y voient plus de gains que de pertes) ;
- ✓ ceux qui le perçoivent comme un danger (plus de pertes que de gains) ;
- ✓ ceux qui sont hésitants (des gains et des pertes qui s'équilibrent) ;
- ✓ ceux qui sont ou semblent indifférents.

Où êtes-vous, vous-même ?

Quels sont les profils dominants ?

Si vous n'avez pas les réponses pour les autres personnes concernés, saisissez cette opportunité pour aller leur demander !

### ***Exercice n°3 : les conditions du changement***

Toujours à propos du changement choisi,

- ✓ le calendrier est-il connu ?
- ✓ Dans combien de temps estimez-vous les premiers effets positifs ?
- ✓ Est-ce que tout est clair ou y a-t-il des zones d'ombre (en attente de décisions) ?
- ✓ Quel ressenti gardez-vous du dernier changement vécu ?

***Exercice n°4 : à quelle étape du changement êtes-vous ?***

Si vous vivez ou allez vivre un changement, situez où vous en êtes aujourd’hui. Cela vous aidera à aller directement dans ce livre là où cela vous concerne. Les chapitres suivants vous aideront à faire le point de ce que vous avez fait et vous permettront de mieux comprendre au travers de vos succès et erreurs là où vous en êtes aujourd’hui :

- ✓ phase de rupture : votre activité actuelle semble toucher à sa fin (des dysfonctionnements apparaissent), vous êtes partagé entre colère, peur et tristesse ;
- ✓ phase de transition : vous comprenez le changement, mais vous pensez que ce sera plus ou moins dur pour vous ;
- ✓ phase de lancement : la nouvelle organisation est en place et les processus se formalisent. Vous vous adaptez au quotidien.

## 2 GÉRER UNE FIN DE PÉRIODE

L'environnement change, des signes de tensions apparaissent en interne, l'entreprise a du mal à atteindre ses objectifs, des dysfonctionnements sont de plus en plus fréquents, de nouvelles technologies vont changer la façon de faire le travail, des menaces de fusion planent, les rumeurs vont bon train, ... Tout cela traduit une fin de période à plus ou moins court terme.

Vous n'avez certainement pas plus d'informations et pourtant ceux que vous côtoyez et animez au quotidien vous font part de leurs craintes et vous interrogent à ce sujet.

Sollicitée, votre direction fait la sourde oreille et vous invite à continuer comme d'habitude : « *Rien ne change. On vous avertit s'il se passe quelque chose !* ».

Et pourtant, les signes d'une fin de période deviennent de plus en plus manifestes. Comment gérer une telle situation ?

### 2.1 DE QUOI AVONS-NOUS BESOIN ?

Dans toute situation, chacun a besoin de :

- ✓ structure : des règles temporaires ou non qui vous donnent un cadre de travail ;
- ✓ informations : pour naviguer dans le présent et le futur ;
- ✓ soutien : sous forme de compréhension, de célébration et d'assurances.

Or, dans une fin de période, les règles de fonctionnement ne semblent plus être adaptées, l'information est tout sauf rationnelle et les échanges plutôt négatifs (« *on va tous se faire virer* »).

#### *Livre*

L'approche « structure, information, soutien » est dérivée de l'Analyse Transactionnelle (A.T.). L'A.T. est une théorie de la personnalité et des rapports sociaux créée en 1958 par le médecin psychanalyste américain Éric Berne (1910-1970).

Pour plus de détails sur cette approche, voir Christine Chevalier & Martine Walter : « *S'entraîner à l'Analyse Transactionnelle* », Interéditions, 2010).

### **2.1.1 COMMENT RÉPONDRE AUX QUESTIONS SUR LA FUTURE STRUCTURE ?**

Si la structure future n'est pas connue, il existe toujours des structures qui fonctionnent et qui jouent un rôle légal et/ou de stabilité. Ce n'est pas parce que le bateau tangue qu'il faut tous se précipiter vers les canots de sauvetage.

Deux actions prioritaires : se rapprocher des élus du Comité Social et Économique (« CSE ») et rappeler les objectifs à court terme.

#### **Livre**

En droit français, le CSE est une instance qui remplace progressivement depuis 2019 les anciennes structures connues sous les noms de Comité d'Entreprise (« CE »), de délégués du personnel et de Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (« CHSCT »). Le CSE reprend les prérogatives du CE en matière économique et doit être informé en priorité sur tout changement d'organisation impactant l'emploi. Cela concerne aussi bien la modification de la durée ou de l'organisation du travail, l'introduction de nouvelles technologies, des décisions de licenciements économiques, ... Faute de cette étape, la décision est considérée comme non valide. Donc, officiellement, tant qu'une information ou une décision n'ont pas été présentées au CSE, elles sont réputées non fondées.

#### **Illustration**

J'animai un séminaire sur deux jours pour des managers. Le matin du deuxième jour, certains arrivèrent en retard fort énervés. La veille, en fin d'après-midi, il y avait eu une réunion du Comité d'Entreprise où la direction avait annoncé d'importants changements d'organisation. Dans la nuit, les syndicats avaient préparé des tracts à ce sujet et les avaient distribués dès le petit matin. Les participants à mon séminaire qui étaient passés tôt à leur bureau pour gérer des affaires en cours se sont vus abordés par leurs collaborateurs qui voulaient en savoir plus. Or, eux non plus n'étaient pas informés. Par la suite, la direction de l'entreprise, pour éviter de tels incidents, organisa plus tôt dans l'après-midi le CE et dans la foulée réunit les cadres pour les en informer.

Au-delà de l'information officielle, votre rôle d'animateur de projet, de manager, ... est de rappeler les objectifs et les délais en cours. Sauf situation dramatique, le bon maintien des objectifs, la qualité de la relation client et la fourniture des services et produits dans les délais en interne comme en externe sont de bons garants de la compétence des personnes concernées et de la sauvegarde de l'emploi. Le fait d'inciter les personnes en liaison avec vous à se concentrer sur leurs objectifs permet d'éviter des discussions sans fin et sans contenu.

### **Illustration**

Une importante concession automobile (200 personnes) est reprise suite à des difficultés financières, par un confrère. Dans la période difficile qui a précédé ce rachat, le chef d'atelier mécanique (100 personnes) a tout misé sur le niveau de qualité des véhicules livrés aux clients. Ses collaborateurs ont joué le jeu et le niveau a monté. Le verdict de l'acheteur a été clair : il a gardé l'ensemble de l'équipe concernée.

#### **2.1.2 COMMENT SUPPLÉER AUX ATTENTES D'INFORMATION ?**

Votre ennemi n°1 va être la rumeur. Qu'est-ce qu'une rumeur ? Selon le dictionnaire Larousse, c'est « *un ensemble confus de bruits, de sons, de voix provenant d'un lieu où de nombreuses personnes sont rassemblées* ». Une rumeur n'a donc pas de véritable origine, de fond et d'auteur. Elle exprime le plus souvent des peurs, des angoisses, des scénarios catastrophiques, ....

Étant l'expression d'une peur, la rumeur ne peut se gérer par la raison, surtout si vous manquez de faits concrets.



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Qu'attendent les personnes qui vous entourent ? Elles se posent cinq questions :

- ✓ « *pourquoi* ?
- ✓ *Qu'est-ce qui va se passer et quand* ?
- ✓ *Qu'est-ce que je vais devenir* ?
- ✓ *Qui va m'aider* ?
- ✓ *Qu'attendent-ils que je fasse* ? »

Dans ce contexte,

- ✓ soyez honnête sur ce que vous savez ;
- ✓ promettez de donner de l'information dès que vous en aurez ;
- ✓ donnez des messages précis et synthétiques ;
- ✓ faites que votre communication concerne tout le monde ;
- ✓ écoutez plutôt que de parler ;
- ✓ ne nourrissez pas la rumeur ;
- ✓ restez prudent et émettez des réserves sur les « on dit » pour les canaliser.

### ***Illustration***

Quelques pistes pour communiquer dans ces circonstances :

- ✓ démultipliez les réunions formelles et informelles ;
- ✓ remettez les évènements en perspective, donnez du sens ;
- ✓ écoutez et favorisez l'expression des silencieux, que ce soit en groupe ou dans des entretiens en aparté.

Informer sans déformer est un exercice d'équilibre. Ayez toujours à l'esprit que dans une telle situation, les personnes ont plus besoin d'évacuer leurs peurs et leurs angoisses que d'entendre des réponses rationnelles.



### 2.1.3 QUEL SOUTIEN PROPOSER ?

Mettez-vous à la place des gens qui vous entourent : ils avaient un travail bien défini, des relations établies avec d'autres personnes, une reconnaissance de leur professionnalisme...

Or, à court ou moyen terme,

- ✓ leur travail risque d'évoluer, voire de changer : s'estiment-ils à la hauteur ?
- ✓ Ils auront des relations avec d'autres personnes : s'entendront-ils avec elles ?
- ✓ Aimeront-ils ce qu'on va leur demander ?
- ✓ Leurs horaires et lieux de travail vont-ils changer ?
- ✓ ...

### ***Illustration***

Dans cette compagnie d'assurances, la direction veut améliorer la qualité client. Dans ce but, elle souhaite que les rédacteurs qui ont terminé le règlement d'un dossier sinistre appellent le client pour lui annoncer qu'il va recevoir son règlement. Panique chez les rédacteurs qui n'ont jamais fait d'appels sortants (= appels vers le client), seulement des appels entrants. Peur de se faire mal accueillir sur le délai de traitement ou le montant du règlement, peur que les horaires soient allongés pour mieux toucher les clients, peur d'avoir à répondre à des questions sur tel ou tel détail....

Les personnes concernées attendent de vous une attitude rassurante, mais pas forcément de solution. Cela passe plutôt par de l'écoute active, la prise en compte de leurs peurs, des mots sur leur professionnalisme, leurs succès passés...

## **2.2 ADAPTER VOTRE STYLE D'ANIMATION**

Cette prise en compte passe d'abord par votre style d'animation.

Nous avons chacun un style d'animation qui nous est propre et qui est fonction de notre personnalité. Il est influencé aussi par le contexte dans lequel vous travaillez : les personnes à animer sont-elles des débutantes ou des confirmées ? Devez-vous travailler dans l'urgence ou avez-vous du temps devant vous ?

### ***Livre***

Selon la grille managériale de Robert Blake (1918-2004) et Jane Mouton (1930-1984), universitaires américains, le style de management ou d'animation est fonction de deux paramètres :

- ✓ l'importance accordée à la production et aux résultats ;
- ✓ l'importance accordée aux relations humaines.

Selon l'importance relative accordée à chacun de ces facteurs, votre style de management dominant sera dit :

- ✓ « Directif » : centré sur les résultats, peu d'importance accordée à l'humain ;
- ✓ « Persuasif » : centré sur les résultats, avec beaucoup d'humain ;
- ✓ « Participatif » : l'humain l'emporte l'importance du résultat ;
- ✓ « Délégatif » ou laisser-faire lorsque toute autonomie est laissée aux collaborateurs.



Quel que soit votre style dominant (= votre style naturel) ou votre style adapté (= celui que vous adoptez pour tenir compte des personnes concernées), votre approche d'animation doit tenir compte de la situation présente.

A ce stade du changement, il va vous falloir être encore plus orienté « résultat » (= rappeler les objectifs à court terme et s'assurer de la bonne réalisation du travail) et en même temps, savoir trouver du temps pour écouter, échanger, dialoguer à la fois sur les plans collectif et individuel.

C'est un véritable challenge, parce que dans le même temps, vous risquez d'être sollicité par la hiérarchie pour accomplir d'autres tâches : participer à des groupes projets sur une future organisation, redéfinir des compétences, ...

Cela nécessite de revoir l'ensemble de vos tâches et de vous centrer sur quelques priorités, quitte à faire des impasses.

### ***Illustration***

80% des managers français ont un style « persuasif », c'est-à-dire très orienté « résultat » avec beaucoup de soutien humain. Le style anglo-saxon est en moyenne plus « participatif ». La particularité du style dominant en France est d'être celui qui est le plus consommateur de temps. Cela n'est pas sans incidence sur l'adaptation de votre style durant cette phase du changement.

## 2.3 NE PAS CONFONDRE AIDE ET SAUVETAGE

Aider, assister, accompagner ceux qui vous entourent ne veut pas dire se transformer en bon samaritain et tout faire pour eux.

### *Livre*

Claude Steiner (1935-2017), psychologue américain, a créé ce qu'il appelle la «trousse de secours» pour résoudre ce genre de conflit intérieur (Source : *Des scénarios et des hommes*, EPI, Paris, 1984).

Il fait clairement la distinction entre aider quelqu'un (= répondre à une demande) et sauver quelqu'un (= le faire à sa place ou sans son accord).

Pour lui, sauf cas d'urgence extrême (ex. Quelqu'un qui se noie par exemple), nous devons nous poser cinq questions avant de répondre à toute demande explicite ou implicite :

- ✓ la personne a-t-elle fait une demande d'aide ?
- ✓ Avons-nous envie d'aider la personne ?
- ✓ Avons-nous les moyens et les compétences pour aider la personne ?
- ✓ Est-ce qui est demandé relève de notre responsabilité ?
- ✓ Est-ce que nous faisons alors moins de 50% du travail lié à cette demande ?

En « sauvant » quelqu'un qui n'a pas fait de demande explicite, vous risquez de ne pas avoir de remerciements en retour, voire de vous faire critiquer. Bien plus, vous aurez alors tendance à vous noyer dans la charge de travail.



### ***Livre***

Cette approche a été mise en évidence dans un article de William Oncken (1912-1988), consultant américain, à propos de la métaphore du singe sur l'épaule. L'histoire parle d'un manager qui, en réponse à des demandes successifs de collaborateurs, prend leurs tâches en main et se retrouve avec leurs singes (= problèmes) sur les épaules pendant que ces derniers en profitent pour se détendre. (Source : Harvard-L'Expansion hiver 1987).

## **2.4 FAIRE LE DEUIL**

Dans une situation de changement prévisible, sans horizon bien défini, les personnes qui vous entourent et vous-même êtes partagés entre colère, tristesse et crainte de l'avenir. Tous doivent faire le deuil de leur ancienne situation et se préparer à vivre avec la nouvelle.

Observez que si autrefois le deuil, dans le sens du décès d'un proche, se portait plus ou moins longtemps avec des couleurs de vêtement nettement marquées (= du noir au gris), il ne se porte plus aussi ostensiblement. Il n'en est pas moins effectif et présent dans les cœurs.

### ***Illustration***

Joli mot que celui de « deuil » ici. Ne vous trompez pas sur son sens. C'est plus un regret qu'une perte. Imaginez que vous soyez promu dans votre entreprise à un poste qui vous intéresse. Vous êtes heureux de l'avoir eu et pourtant, vous repensez avec nostalgie à votre travail actuel, vos succès et les gens qui vous ont entourés.

Bien sûr, si le nouveau job est intéressant, vous quitterez vite la zone des regrets pour vous lancer dans une nouvelle aventure. Mais si la nouvelle fonction vous paraît moins attractive que prévu, vous risquez de vivre plus longtemps dans les souvenirs.

### **2.4.1 LA NOSTALGIE DE L'ÂGE D'OR**

Ce deuil de la situation actuelle ou récemment passée que nous avons tendance à enjoliver, voire à regarder comme un « âge d'or » n'est pas vécu de la même manière par tous. Certains autour de vous seront vite contents du changement quand d'autres s'accrocheront à leurs souvenirs. Observez et écoutez bien ceux qui vous entourent.

### ***Illustration***

J'ai accompagné des commerciaux lors du changement de leur logiciel de ventes. Ce logiciel était ancien, marchait mal et ne répondait plus du tout aux besoins des utilisateurs. Le nouveau logiciel était beaucoup plus ergonomique. Des commerciaux avaient même été intégrés dans l'équipe projet du logiciel pour s'assurer de son adéquation aux besoins. Tout semblait aller pour le mieux... et de nombreux commerciaux étaient pressés de l'utiliser.

Il y avait toutefois d'autres commerciaux concernés qui n'aimaient pas les logiciels, perçus comme des outils de flicage, et/ou renâclaient à apprendre un nouveau maniement. Ils ne protestaient pas ouvertement, mais réagissaient soit par du pinaillage sur la formation dispensée, soit par leur lenteur à prendre les nouveaux réflexes.

### **2.4.2 LA SOLUTION : « REVIVRE » L'ÂGE D'OR**

Il faut accepter cette notion d'âge d'or où chacun connaissait son métier et gérait au mieux les dysfonctionnements. Bien sûr, dans quelques mois ou quelques années, tout sera oublié et l'équipe connaîtra une nouvelle vitesse de croisière qui se transformera dans les esprits en nouvel âge d'or, à l'annonce d'un prochain changement.

En attendant, il faut gérer cet âge d'or présent en célébrant les succès passés. Dans la majorité des cas, les changements imposés ne sont pas liés au bon vouloir de quelque dirigeant, mais rendus obligatoires par des évènements comme des changements de concurrence, de technologie ou de législation.

Les personnes concernées ne sont pas en faute. Elles ont sûrement bien faits leur travail durant la période passée et c'est cela qu'il faut célébrer.

### ***Illustration***

Repartons de l'histoire des commerciaux et de leur logiciel passé. Il leur fut demandé de raconter le meilleur souvenir à propos de ce logiciel. Les histoires partagées furent consignées par écrit et filmées. Puis ils racontèrent le pire déboire qu'ils avaient connu avec. L'âge d'or fut ainsi à la fois idéalisé, mais aussi relativisé. Il ne resta plus qu'à tirer parti de ces éléments pour montrer l'intérêt du nouveau logiciel. Des écrits sortirent un petit livre souvenir distribué à chacun des présents et les enregistrements vidéo permirent de faire un clip d'annonce.

## 2.5 CE QU'IL FAUT RETENIR

*Quel est le comportement de quelqu'un dans cette phase ?*

- ✓ Il se replie, se sent découragé ;
- ✓ sentiment de perdre quelque chose ;
- ✓ sentiment de menace ;
- ✓ certains peuvent être à la fois tristes et joyeux à ce stade. Cela peut être mêlé à une situation actuelle ou passée que l'on regrette ;  
Exemple : *vous savez que vous êtes promu, vous êtes heureux, mais vous regrettiez néanmoins le confort de la situation présente* ;
- ✓ les personnes concernées ont besoin d'exprimer leurs émotions. Cela peut être en sourdine parce qu'il n'est pas de bon ton de « pleurer » ;
- ✓ la forme est importante, parce qu'exprimer ouvertement ses regrets peut se retourner plus tard contre soi, au risque d'intérioriser le deuil.

*Que peut faire un manager / animateur / chef de projet pour y contribuer ?*

- ✓ Il joue un rôle important dans la réalité du deuil, sa purge, et les limites à garder ;
- ✓ son attitude : être disponible, écouter, faire exprimer le ressenti, accepter les émotions négatives ;
- ✓ son rôle : faciliter l'expression du ressenti (dans des limites acceptables), célébrer les succès passés ;
- ✓ montrer de la reconnaissance pour le travail accompli.

## 2.6 EXERCICES

### *Exercice 1*

Vous avez pu vivre, au cours de votre carrière professionnelle, des périodes de « deuil » lorsque vous avez quitté une entreprise, une activité, un lieu de travail (volontairement ou non) ... Avec le recul, quelles leçons en tirez-vous pour accompagner une situation de « deuil » ?

*Distinguez ce qui a été perçu comme positif de ce qui a été ressenti comme négatif.*

1. Qu'attendiez-vous de votre entourage ?
2. Votre responsable était-il disponible ?
3. Avez-vous reçu des signes de reconnaissance du travail fait ?
4. Avez-vous célébré les succès passés ?
5. Qu'est-ce qui aurait pu vous aider alors ?

### ***Exercice 2***

En tant qu'animateur d'équipe, quelles leçons en tirez-vous pour accompagner un collaborateur lors de cette phase ?

### ***Exercice 3***

Revivez la dernière demande d'aide (clairement exprimée ou non) d'un collègue, étiez-vous en position d'aide ou de sauvetage ?

- ✓ La personne a-t-elle fait une demande explicite d'aide ?
- ✓ Aviez-vous envie d'aider la personne ?
- ✓ Aviez-vous les moyens et les compétences pour aider la personne ?
- ✓ Est-ce qui était demandé relevait de votre responsabilité ?
- ✓ Est-ce que vous avez alors fait moins de 50% du travail liée à cette demande ?

## 3 FACILITER LA TRANSITION

La situation d'incertitude a pris fin en partie. Des informations officielles commencent à circuler. Tout n'est pas encore clair, mais la nouvelle organisation se profile. Des équipes projets se mettent en place. Les élus du personnel font leur travail de communications ascendantes et remontantes. Avec ces évolutions attendues (mais encore floues), vous allez vous retrouver, en tant qu'animateur d'équipe, face à des questions telles que :

- ✓ comment communiquer avec l'équipe et la garder motivée ?
- ✓ Comment l'impliquer ?
- ✓ Comment aborder les changements de structure ?
- ✓ Comment faire face aux changements d'attitude ? Certains étaient force de propositions, ils peuvent se retrouver aujourd'hui dans la colère et la démotivation.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

### 3.1 DE QUOI AVONS-NOUS BESOIN ?

Comme précédemment, tout un chacun a besoin de :

- ✓ structure : des règles temporaires ou non qui vous donnent un cadre de travail ;
- ✓ informations : pour naviguer dans le présent et le futur ;
- ✓ soutien : sous forme de compréhension, de célébration et d'assurances.

#### 3.1.1 COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS DE STRUCTURE ?

Dans une période transitoire, les informations arrivent par à-coups et peuvent parfois se contredire.

Il est donc important de bien les analyser pour en retirer ce qui sera structurant pour les personnes concernées, à savoir les descriptions des futurs postes et les évolutions prévisibles des compétences attendues.

C'est aussi à ce niveau que vous pouvez appréhender la volumétrie à venir des équipes : départs et arrivées de nouveaux collaborateurs.

Avant d'entrer dans l'information de l'équipe en général et de chacun en particulier, faites le point avec les Ressources Humaines sur les procédures transitoires possibles : plan d'accompagnement, planning de formation, supports associés, ...

#### *Illustration*

Dans une unité d'un grand groupe, un service formation va fermer. Les personnes concernées doivent se trouver elles-mêmes un poste au sein du groupe. La menace planait depuis un moment. Lorsque le calendrier devient plus précis, la responsable est à même de donner des règles du jeu et l'aide possible : outils internes en termes d'offres d'emploi, possibilités de formations complémentaires, ... Dans le service, il y a ceux qui avaient pris les devants et ceux qui se retrouvent au pied du mur. La responsable du service, après un échange avec les Ressources Humaines, propose à qui le souhaite des entretiens avec des conseillers d'orientation et des bilans de compétences.

### 3.1.2 COMMENT SUPPLÉER AUX BESOINS D'INFORMATION ?

Votre ennemi n°1 reste la rumeur. En effet, tout n'est pas encore défini et le risque est le mélange d'informations factuelles, d'hypothèses de travail issues des groupes projets et de rumeurs.

Que pouvez-vous faire à ce stade ?

A court terme,

- ✓ donner des instructions précises pour des actions immédiates ;
- ✓ faire participer l'équipe à la réflexion et aux décisions sur le moyen terme, sur les solutions possibles pour leur métier et leur propre avenir.

L'information va alors s'organiser autour de trois thèmes :

- ✓ l'information collective : quoi et quand ?
- ✓ L'information individuelle : pour qui et sur quel sujet ?
- ✓ Et toujours la boucle de remontée des informations « terrain » : comment ?

Cette boucle de remontée joue un rôle d'autant plus grand que les services RH impliquent de plus en plus encadrement et représentants des salariés dans les changements pour en faciliter l'adhésion. C'est notamment le cas lorsque celui-ci porte sur la façon de travailler.

#### *Livre*

A l'occasion de déménagements d'entreprises, celles-ci en profitent de plus en plus pour se réorganiser. S'il y a quelques années, les déménagements étaient des opérations très administrées où chacun se voyait attribué un bureau de façon imposée, deux évolutions se font jour :

- ✓ une fois des espaces délimités et attribués, les managers et des équipes projets peuvent en amont réfléchir à la disposition optimale des bureaux, aux moyens techniques accordés (20% des personnes réclament un double écran aujourd'hui) et surtout aux espaces de rencontre : beaucoup de salariés passent moins de temps assis à leur bureau qu'en réunions ou en travail en groupe de deux à quatre personnes.
- ✓ La deuxième évolution est l'arrivée du « hot desking » en France, pays où la notion de territoire et de signes de reconnaissance liée au bureau est encore forte. Ainsi une équipe de quinze personnes peut se voir attribuer douze bureaux fixes, partant du principe qu'ils ne sont pratiquement jamais tous ensemble. Seuls les « permanents » ont un emplacement fixe. En échange de quoi, l'espace libéré permet d'organiser des petits espaces de travail en équipe.

Le « hot desking » répond à plusieurs demandes :

- ✓ faire des économies de m2 ;
- ✓ l'évolution des modes de travail où on passe plus de temps en réunion qu'à son bureau ;
- ✓ la généralisation du mode projet ;
- ✓ le développement du travail à distance.

Plus d'informations ? Gérard Rodach, *Plus de bureaux*, ESF, 2014.

Au cours de ces réunions d'information, il s'agit d'être à la fois factuel, de communiquer sur les étapes à venir, de ne faire que des propositions que vous pouvez tenir, et toujours d'écouter et de faire s'exprimer les ressentis.



Quelques suggestions pour réussir ces réunions de partage d'informations :

- ✓ replacer le rôle et les responsabilités de l'équipe dans le changement global ;
- ✓ souligner les points positifs ;
- ✓ faire le point sur le jalonnement du changement ;
- ✓ rappeler les outils d'aide proposés par les RH ;
- ✓ impliquer les participants dans des choix et décisions à la main de l'équipe.

En parallèle de ces réunions collectives, prévoyez des réunions en face-à-face avec tout ou partie des personnes concernées.

Si le temps vous est compté, privilégiez :

- ✓ ceux qui vont partir. Il s'agit à la fois de reconnaître leur travail passé et de s'assurer qu'ils laissent leurs dossiers en bon ordre, voire même qu'ils transmettent les informations à ceux qui les reprennent ;
- ✓ ceux qui restent et qui voient à la fois du pour et du contre dans ce changement. Ils peuvent être des alliés dans les réunions si vous les en convainquez en amont des réunions collectives ;
- ✓ ceux qui ne s'expriment guère lors des réunions formelles ou informelles. Ils peuvent avoir des peurs rentrées. Il est capital de les faire s'exprimer. S'ils veulent rester dans leur métier ou évoluer, que leur faut-il ? Que leur manque-t-il ? Comment les y aider ?

### ***Illustration***

Cette entreprise implantée à proximité de Paris souhaitait s'éloigner un peu plus de la capitale pour trouver des locaux plus grands tout en maîtrisant ses coûts immobiliers. Devant l'hostilité des salariés et la peur de perdre des personnes compétentes, un compromis a été trouvé entre la direction et les syndicats. L'entreprise ne déménage pas, mais les locaux sont réaménagés pour accueillir plus de monde et offrir plus de surfaces de travail en équipes. En échange, les bureaux ne sont plus attribués, mais regroupés en pôles pour permettre à chacun de travailler près de ses collègues. Le taux de « hot desking » est fonction du taux de présence des salariés à leurs bureaux. Ainsi les commerciaux, souvent absents, ont moins de bureaux proportionnellement que les services comptables. Des exceptions sont prévues pour les salariés utilisant des outils spécifiques, les handicapés et les métiers où la confidentialité est clé -la paie par exemple-. A charge pour les managers de négocier avec leurs équipes les modalités et les règles du jeu.

### **3.1.3 COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS DE SOUTIEN ?**

Au-delà des messages de la direction et des outils des RH, ce sont vos attitudes et comportements qui aideront le mieux à passer cette étape :

- ✓ votre disponibilité ;
- ✓ votre écoute (votre capacité à « sentir » les changements de comportement) ;
- ✓ votre langage positif (pas la langue de bois, mais le rappel de ce qui est positif) ;
- ✓ votre patience ;
- ✓ votre capacité à rester factuel et à respecter vos promesses.

L'important est d'accepter de voir des attitudes qui diffèrent de la vôtre : ce n'est pas parce que vous vous déclarez optimiste pour la suite que vous devez nier les peurs et les craintes de certains.

Quelques astuces :

- ✓ prévoyez 10' de « vidage de sac » en amont de chaque réunion ;
- ✓ observez les gestes et les changements de comportements (horaires, disponibilité, ...) ;
- ✓ rapprochez-vous du ou des leaders « psychologiques » du groupe.

### ***Livre***

Selon Éric Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, il y a différentes sortes de leader :

- ✓ le leader institutionnel : celui qui a le titre le plus élevé ;
- ✓ le leader effectif : celui qui est reconnu comme le leader sur le sujet ;
- ✓ le leader psychologique : celui que tout le monde va voir spontanément pour échanger et s'épancher.

Pour aller plus loin : Gérard Rodach, *Développer son charisme et son leadership*, Eyrolles, 2009

### ***Illustration***

Le service commercial de cette entreprise se rappelle avec nostalgie la période encore récente dans les esprits où les clients s'arrachaient les produits : la demande excédait l'offre. Aujourd'hui, la concurrence est devenue féroce et il faut se battre pour gagner des commandes. Même si le directeur commercial est le leader institutionnel, il s'appuie beaucoup sur les spécialistes techniques (leaders effectifs) parce que ce sont leurs suggestions qui font réellement la différence avec les concurrents. En effet, les clients n'achètent pas seulement un prix, mais aussi des services et de l'expertise. Beaucoup de commerciaux viennent s'épancher auprès de la secrétaire du service (leader psychologique) sur l'apprécié du marché aujourd'hui.

### 3.1.4 FACILITER LE(S) CHOIX

A ce stade, le collaborateur attend maintenant des informations plus précises sur la situation présente et à venir.

Les attitudes peuvent être partagées entre :

- ✓ le positif : « *Je sais ce qui m'attend, j'y arriverai* » qui a besoin d'informations : « *Qu'est-ce que vous me proposez ?* ». Le collaborateur entre dans un changement de type 1 : le changement est perçu comme superficiel.
- ✓ Le découragement : « *Je me sens dépassé* ». Il risque d'être dans un changement de type 2. Il se sent touché dans ses valeurs et sa fierté professionnelle.

Nous allons voir plus en détails ces deux attitudes.

## 3.2 ACCOMPAGNER UN CHANGEMENT DE TYPE 1

La personne, dans un changement de type 1, a une image claire de son futur, est positif, avec un léger doute sur ses capacités à réussir. Ce qui lui est demandé lui semble à sa portée (sous réserve d'appuis).

### 3.2.1 RECONNAÎTRE LE COMPORTEMENT DE QUELQU'UN QUI EST DANS CETTE PHASE

Il va de l'avant et rencontre des personnes pour se préparer à son nouvel objectif (soit des collègues avec qui il échange, soit des personnes ayant déjà tenu un tel poste). Bref, il est en position d'apprentissage que ce soit sur le tas, en salle ou sous forme de travail en binôme.

Attention cependant :

- ✓ l'absence de formation ou de soutien dans cette phase peut le conduire à remettre en cause son attitude positive ;
- ✓ soyez vigilant sur la relation entre ces personnes « positives » et celles qui sont plus ou moins démotivées. Les phénomènes de groupe peuvent modifier l'humeur de l'un ou de l'autre groupe.



### 3.2.2 QUEL PEUT ÊTRE VOTRE RÔLE ?

Vous pouvez favoriser son optimisme par diverses actions :

- ✓ l'encourager au quotidien ;
- ✓ lui proposer des actions de formation ou de travail en binôme ;
- ✓ valoriser ses efforts, sa volonté d'aboutir.

Vous pouvez mêler actions individuelles et actions de groupe pour répondre à la fois aux besoins de chacun et faire partager un futur collectif.

#### *Illustration*

Cette entreprise française, pleine de promesses pour le futur mais avec des difficultés financières à court terme, est en train d'être reprise par son principal concurrent, plus grand et rentable. Dans un service concerné, les collaborateurs sont satisfaits : leur futur employeur est connu pour son management social, il n'y a pas d'activité équivalente chez celui-ci et des perspectives plus larges d'emploi au sein du groupe s'offrent à eux. Il y a bien sûr un peu d'appréhension dans l'adaptation aux normes de ce concurrent. Le rôle des encadrants est de faire le lien avec les RH, de faire circuler l'information sur l'intégration au sein du groupe et de faire témoigner des « anciens » de ce groupe concurrent.

### 3.3 ACCOMPAGNER UN CHANGEMENT DE TYPE 2

La personne, dans un changement de type 2, ne comprend pas le changement demandé et par voie de conséquence, ne se sent pas capable de s'y adapter.

#### 3.3.1 RECONNAÎTRE LE COMPORTEMENT DE QUELQU'UN QUI EST DANS CETTE PHASE

Vous repérez cette attitude par le comportement de votre collaborateur : il a tendance à s'isoler, à se replier sur lui-même ou bien il se cache derrière beaucoup de travail, ce qui lui permet d'avoir un bon justificatif pour être passif.

Cela se traduit au niveau de la qualité de son travail. Il exécute simplement ce qu'on lui donne et ne prend pas d'initiatives. Il peut aussi chercher à bien faire, mais dans le fond de lui-même il n'y croit pas.

#### *Livre*

En phase de changement, toute personne passe différentes étapes allant du déni à l'acceptation en passant par la colère et l'abattement. Cette dynamique est celle qui a été identifiée par Elisabeth Kübler-Ross (1926-2004), médecin psychiatre helvético-américaine, spécialiste des soins palliatifs. Elle a observé que ses interlocuteurs, lors de l'annonce d'une maladie très grave, passaient par trois grandes phases :

Une **phase d'abattement** : « *je ne comprends pas, je n'y arriverai pas* » passant par des étapes de :

- ✓ déni : « *ce n'est pas possible* » ;
- ✓ colère : « *ce n'est pas juste* » ;
- ✓ négociation : « *trouvons une solution pour m'éviter cela* » ;
- ✓ dépression : « *je ne vais pas y arriver...* ».

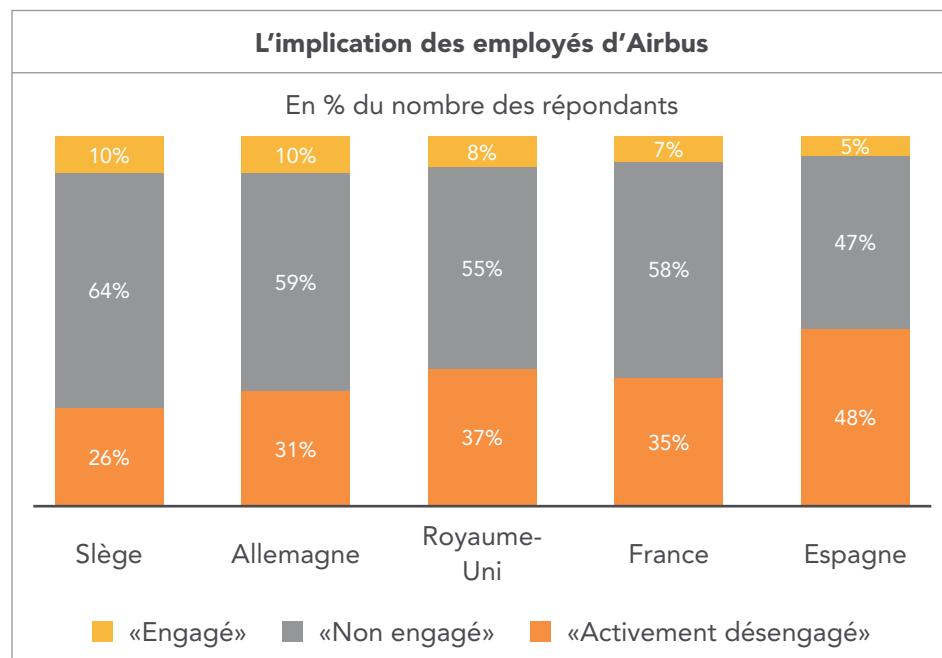
Une **phase d'incertitude** : « *je comprends, mais vais-je y arriver ?* »

Une **phase d'acceptation** : « *je comprends et je commence à y arriver* ».

Si un collaborateur, lors d'un changement type 1 passe « vite » par toutes ces phases, ce n'est pas le cas lors d'un changement de type 2.

### Illustration

Ne sous-estimez ce changement de type 2. De nombreuses études tant en France qu'à l'étranger ont souligné le désinvestissement croissant des collaborateurs dans leur entreprise. Témoin, cette étude publiée dans le quotidien « Les Échos ».



Résultat d'une étude chez Airbus en 2009

Nombre d'entreprises, dans des situations similaires, ont alors augmenté les contrôles et les procédures, ce qui n'a fait qu'alourdir l'atmosphère.

Il faut prendre en compte que ce phénomène est normal. La seule différence est dans la vitesse de réaction. Il vous est sûrement arrivé de baisser les bras devant une tâche nouvelle, puis de vous reprendre, d'essayer, pour enfin la réussir.

Dans certains cas, le doute a duré quelques minutes et dans d'autres cas quelques heures, quelques jours, quelques mois...

### 3.3.2 QUE POUVEZ-VOUS FAIRE POUR L'AIDER ?

Accepter tout d'abord cet état et savoir que cela peut durer un certain temps.

Il vous faut d'abord canaliser les émotions négatives d'un collaborateur dans cette situation :

- ✓ vous pouvez lui confier une activité qu'il peut faire sans être motivé (tâches de routine, de contrôle, de vérification...) afin de le suivre facilement ;
- ✓ vous pouvez aussi favoriser des rencontres pour l'interpeller sur son cadre de référence et lui permettre de relativiser sa situation : tutorat de nouveaux, participation à des réunions interprofessionnelles...

### ***Illustration***

Dans cette entreprise de télécom, Joachim se sent un peu dépassé par le rythme des changements et les nouvelles méthodes de travail. Son responsable lui confie le tutorat de deux jeunes ingénieurs en formation en alternance. Il est « bousculé » par leur dynamisme et surtout leur vision positive de l'entreprise. Ils ont en effet fait des stages chez des concurrents et ils soulignent les différences. A la lumière de ces témoignages, Joachim relativise sa vision.

Au fil du temps, les échanges avec ses collègues et la perception de l'évolution de l'organisation vont l'aider à comprendre le pourquoi du changement, mais il pourrait toujours avoir du mal à s'y mettre.

**Imagine  
your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

Vous pouvez l'aider :

- ✓ à se remettre en cause en repérant ses croyances limitantes (*« je ne suis fait pour travailler comme cela, je suis trop vieux, je n'y arriverai pas, ... »*) ;
- ✓ en lui confiant des actions simples et courtes qui battent en brèche ses croyances et le mettent en confiance.

### ***Livre***

Les croyances limitantes sont des comportements enracinés en nous qui nous « autolimitent » et qui, par notre attitude, notre ton et même les mots que nous utilisons vont amener les autres à nous dire non. Elles portent sur nos capacités.

Elles peuvent être liées à :

- ✓ une (ou des) situation(s) vécue(s) : *« mes interlocuteurs, lorsque je parle en anglais au téléphone, ne me comprennent pas »* ;
- ✓ un message entendu (dans sa famille, par quelqu'un qui vous a influencé, ...) : *« On m'a toujours dit que les chiffres et moi, cela fait trois : moi, les chiffres et le gouffre entre les deux »* ;
- ✓ une mauvaise représentation de la réalité : *« il faut être jeune pour faire cela. »*

Vous avez volontairement ou involontairement bloqué votre représentation de la réalité sur une image, sans chercher à voir si le contexte n'avait pas changé, s'il n'y avait pas des substituts, ...

Prenez garde de ne pas trop brusquer les choses, et laissez-lui intégrer les changements.

Petit à petit, vous pourrez le voir recommencer à participer activement et à poser des questions qui montrent son intérêt.

### ***Illustration***

Un exemple d'un vécu en animation de groupe : je donne à un groupe de managers un exercice où chacun a une partie de l'énoncé. Après quelques instants de flottement, un des participants jette ses données sur la table, se rejette en arrière sur sa chaise et dit *« je ne comprends rien »*. Sans un mot, son voisin ramasse ses données et dialogue avec ses

collègues. Ils comprennent vite qu'ils n'ont chacun qu'une partie des données et se mettent à collaborer pour reconstituer le sujet du problème et le traiter. En parallèle, j'observe le rebelle. Progressivement, il se redresse sur sa chaise, s'intéresse à la discussion (sans un mot) et suit attentivement les calculs. Lorsque le groupe annonce le résultat, il est pleinement impliqué. Lors du débriefing, il rira lui-même de son attitude.



### 3.4 RESSOUDER L'ENSEMBLE

C'est le moment de réconcilier ceux qui sont déjà dans le changement avec ceux qui reprennent goût à l'action.

La communication est importante à ce stade pour intégrer progressivement ces derniers. Il faut être attentif à ne pas trop brusquer les étapes : ceux-ci sortent plus vite de l'état de « convalescence » si cela vient d'eux.

Pour cela, vous pouvez par exemple :

- ✓ les impliquer dans les réunions, sans insister pour qu'ils prennent la parole ;
- ✓ leur fournir de l'information pour lui permettre de se forger une opinion ;
- ✓ accepter d'écouter leurs remarques, même si vous êtes plus loin dans votre démarche : ils sont en train de s'approprier la démarche.

Sur un plan global, encouragez les initiatives collectives et célébrez les succès.

### ***Illustration***

Dans cette entreprise, une vaste réorganisation a eu lieu. Sur le papier, tout semble avoir changé. En réalité, lorsque vous interrogez chacun, leur travail reste similaire au précédent. Et pourtant, au fil du temps, 80% des personnes réalisent qu'ils ont changé de métier. Ils sont plus autonomes et ont plus de marges de manœuvre dans leurs décisions. La majorité en rêvaient. Toutefois, certains traînent encore la patte : l'autonomie leur plaît mais la responsabilité de leurs décisions leur fait peur. Heureusement, pour éviter trop de disparités, des réunions d'équipe permettent d'harmoniser les marges de manœuvre. Silencieux au début, les « récalcitrants » peu à peu se rassurent en se reconstruisant un cadre protecteur grâce au consensus d'équipe.

### **3.5 QUE FAUT-IL RETENIR ?**

- ✓ Accepter que tout le monde ne vit pas le changement à la même vitesse ;
- ✓ surveiller particulièrement les silencieux : ne pas prendre leur mutisme pour de l'accord ;
- ✓ savoir rester à l'écoute de votre équipe ;
- ✓ accepter que la priorité soit de partager et d'écouter, ce qui veut dire faire l'impasse sur d'autres tâches ;
- ✓ tirer parti de l'esprit d'équipe pour tirer vers le haut ceux qui se sentent perdus.

### **3.6 EXERCICES**

#### ***Exercice 1***

Pensez à une situation où vous avez dû CHOISIR à l'occasion d'un changement.

- ✓ **Comprendre** : votre encadrement a-t-il été clair ? Avez-vous été impliqué dans la décision ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous faisait **Hésiter** à changer ? Manque d'information, risques...
- ✓ Êtiez-vous **Ouvert** à communiquer sur vos craintes ?
- ✓ Aviez-vous souhaité **Inventorier** les compétences nécessaires pour le prochain emploi ?
- ✓ Aviez-vous cherché ou participé à la recherche d'une meilleure **Solution** ?
- ✓ Qu'est-ce qui aurait pu vous **Influencer** dans un sens ou dans un autre ?
- ✓ Pensiez-vous **Réussir** ?

Quelles leçons en tirer pour accompagner un choix proposé à un de vos collaborateurs ?

### ***Exercice 2***

Pensez à une situation où vous avez vécu un changement perçu comme positif, où vous étiez partant avec le sentiment de pouvoir réussir. Qu'est-ce qui a contribué à cet état d'esprit ?

1. La proposition elle-même.
2. Les encouragements de votre manager.
3. Le contact avec votre nouvel encadrant.
4. L'appui de vos anciens collègues.
5. Les réunions d'équipe (si c'est un mouvement collectif).
6. La valorisation de vos efforts.
7. Les formations et accompagnements associés.
8. L'aide de vos nouveaux collègues.

Quelles leçons en tirez-vous pour accompagner un collaborateur dans un changement de 1er ordre ?

### ***Exercice 3***

Partez d'une situation vécue où vous n'avez pas cru pouvoir réussir à accepter le changement imposé.

1. En quoi ce changement vous inquiétait-il dans le contexte d'alors ?
2. Qu'est-ce qui vous semblait important de garder (mode de travail, ...) ?
3. Que vous demandait-on comme nouveaux comportements ? Qu'est-ce que cela représentait pour vous ?
4. Qu'est-ce qui aurait pu vous y aider (accompagnement, information, écoute...) ?
5. Quel est le levier qui vous a permis d'en sortir ?

Quelles leçons en tirez-vous pour accompagner un collaborateur dans une phase de maturation ?

## 4 REBÂTIR UNE DYNAMIQUE

Vous êtes maintenant dans la nouvelle configuration : les équipes sont remaniées, les nouveaux process sont en place. Bien sûr, tout n'est pas encore parfait. Il faut solder les actions lancées avec les anciens processus, certaines personnes travaillent encore à cheval entre deux postes, tout le monde n'a pas encore pris ses repères, mais la dynamique est là. Comment la développer ?

### 4.1 DE QUOI AVONS-NOUS BESOIN ?

Comme précédemment, chacun a besoin de :

- ✓ structure : des règles temporaires ou non qui vous donnent un cadre de travail ;
- ✓ informations : pour naviguer dans le présent et le futur ;
- ✓ soutien : sous forme de compréhension, de célébration et d'assurances.

#### 4.1.1 COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS DE STRUCTURE ?

Trois actions qui s'enchaînent dans le temps vont y contribuer.

La première est une **réunion de lancement**. Il vaut mieux la lancer dès que l'équipe est à peu près au complet. Elle va vous servir à la fois de réunion de consolidation de l'équipe et de présentation des nouvelles règles de fonctionnement.

Même si votre équipe n'a pas changé, il est possible que

- ✓ soit la nature et le contenu du travail à effectuer au sein de l'équipe ont changé : cela provoque des changements d'habitudes et de relations entre les personnes ;
- ✓ soit ce sont des changements au sein des fournisseurs et/ou des clients internes qui vont impacter le travail de l'équipe ;
- ✓ soit ce sont les deux.

La réunion de lancement a donc pour objectif de donner une vision commune sur les nouvelles règles de fonctionnement.

Elle ouvre la voie à une deuxième action : **l'implication de chacun dans l'amélioration de ces processus**. Au fur et à mesure que les processus sont mis en action, il s'agit de favoriser les remontées pour amender ces processus. Vous facilitez les remontées d'incidents ou d'anomalies au fil de l'eau. Une réunion complémentaire peut aider à avoir une vue d'ensemble sur la structure ou le processus et ouvrir la voie à des améliorations. Soyez clair dès le départ sur ce qui est négociable / non.

La troisième action, dans le prolongement des deux premières, est de **mettre en place des outils de mesure de la productivité**. De nouveaux logiciels, des changements dans l'organisation en amont ou encore de nouveaux process peuvent concourir à une baisse de la productivité dans un premier temps. Suivre celle-ci a pour objectif d'apprécier la prise en main progressive des nouveaux éléments de travail.

### ***Illustration***

Une réorganisation a entraîné des changements dans les équipes. Certains sont partis, de nouveaux sont arrivés avec une certaine expérience du travail à effectuer ou non. La hiérarchie implicite entre ceux qualifiés d'experts, ceux qui savent traiter le travail courant et ceux qu'il faut aider est remise en cause. Il peut être utile d'apprécier en entretien individuel les compétences de chacun et notamment celles à développer en priorité.

Cela permet à l'animateur de l'équipe d'avoir une vue plus fine sur l'organisation du travail et de pouvoir mesurer la montée en compétences attendue et la progression des résultats.

### **4.1.2 LES RÉPONSES AUX BESOINS D'INFORMATION**

Il est utile d'illustrer la nouvelle organisation ou le nouveau processus par un schéma qui montre les interactions non seulement au sein de l'équipe, mais aussi et surtout celles avec les autres équipes.

### ***Illustration***

Pour la majorité des personnes, faire un bon travail, au sens classique du terme, est la capacité à réaliser un travail de A à Z selon les normes qu'elles se sont fixées, un peu à l'image du compagnon du Moyen-Âge.

Malheureusement, deux aspects de cette définition ne fonctionnent plus aujourd’hui :

- ✓ d'une part, très souvent, dans les moyennes et grandes organisations, chacun fait une partie du travail, en reprenant le travail d'un collègue et en l'adressant à un autre qui prendra le relais. Bien plus, si pendant longtemps, vous saviez de qui vient ou vers qui va ce que vous faites, aujourd’hui, avec l'informatique, votre travail est « anonyme » et la personne qui va prendre le relais peut être en France ou en Inde ;
- ✓ d'autre part, les normes de qualité ou de rendement vous sont imposées (ex. Traiter 50 factures / jour, répondre en 3' en moyenne au client par téléphone...)

Cela entraîne un sentiment de dépossession du travail et par ricochet une baisse de la qualité de la prestation fournie.

Replacer la place du travail de l'équipe dans le changement global permet de se le réapproprier en partie.

Par ailleurs, dans la continuité de la réunion de lancement, des réunions tant collectives qu'individuelles facilitent une communication aussi bien ascendante que descendante (y compris avec la hiérarchie) sur les points positifs et les difficultés rencontrés.

Prenez garde, lors de ces entretiens, à deux écueils :

- ✓ le premier est culturel : nous aimons en France ne voir que le négatif. Le « *c'est bien, mais...* » nous encourage à développer l'aspect négatif des choses au détriment des gains.
- ✓ le deuxième est d'ordre pratique : comme évoqué plus haut, séparez bien le négociable du non négociable.

### ***Illustration***

Lors de réunions régulières suite à une réorganisation, vous allez favoriser la remontée de remarques de la part de votre équipe. Comment gérer le trop plein de remontées négatives ?

Tout d'abord, en limitant le temps : accorder 10 ou 15' pour que chacun puisse « vider son sac ».

Au fil de l'eau, écrivez les remontées au paperboard : découpez votre feuille de paperboard en trois colonnes :

- ✓ ce qui relève de vous ou de l'équipe ;
- ✓ ce qui relève de la hiérarchie proche ;
- ✓ ce qui est perçu comme trop distant pour pouvoir agir dessus (lois, concurrence...)

Concentrez-vous sur ce qui relève de vous ou de l'équipe, dites clairement que vous allez remonter les informations à la hiérarchie et ... oubliez le reste.

L'écrire c'est montrer que vous l'avez entendu.



#### 4.1.3 QUE FAIRE EN TERMES DE SOUTIEN ?

Rappelez-vous ce que nous avons vu plus haut. A ce stade, les personnes concernées ont compris le pourquoi du changement, ce qu'on attend d'elles, mais peuvent toujours avoir un doute sur leurs capacités à y arriver rapidement.

L'objectif est d'accompagner les premiers succès et de valoriser les montées en compétences. Encourager les initiatives, célébrer les succès et donner du sens y contribuent grandement.

Pensez aussi que vous n'êtes pas le seul à jouer ce rôle de soutien. Les collègues entre eux, les retours des clients internes, les indicateurs de progrès et bien d'autres facteurs encore contribuent à cette dynamique.

#### *Illustration*

Un de mes clients, grande entreprise technique, a fermé il y a quelques années, une unité de production et a fait évoluer le personnel concerné vers des postes de soutien technique auprès des clients.

Vaste chantier pour des personnes aux profils administratif ou technique, qui devaient absorber beaucoup d'informations nouvelles, et aussi apprendre à manier une dizaine de logiciels plus ou moins compatibles entre eux. L'opération a pris 18 mois, dont un an de formation alternée (alternance de formation et de mise en pratique). Pour réussir cette transition, les espaces de travail ont été organisés en « marguerite » (des pôles de quatre personnes) avec à chaque fois, trois nouveaux soutiens et un soutien expérimenté venant d'une autre entité. Les nouveaux soutiens, indépendamment du manager de proximité, avaient à portée de voix une personne capable de les aider à tout moment. Cette approche « humaine » a grandement contribué au succès de l'opération.

### 4.2 RECONSTRUIRE UNE ÉQUIPE

Que les personnes composant votre équipe soient les mêmes ou non, il se peut que vous deviez reconstruire l'équipe. En effet, le travail demandé ou les relations avec les autres services peuvent avoir changé. Il en résulte que le mode de relations en interne peut être impacté, que ceux qui étaient les référents ne le soient plus, ...

Cela pose la question : quand pouvons-nous dire qu'un groupe de personnes forme une équipe ? Il existe une abondante littérature sur le sujet.

En pratique, il existe deux sortes d'équipes :

- ✓ celles où les membres sont solidaires dans leurs tâches, où les résultats de chacun dépendent des autres ;
- ✓ et celles où les membres ont trouvé des points communs et des rituels de fonctionnement.

### ***Illustration***

Dans ce service d'assistance technique, chaque technicien a un sujet spécifique à traiter et passe son temps au téléphone ou en réunion avec des interlocuteurs distincts. Ils seraient totalement indépendants les uns des autres s'ils n'avaient découvert par hasard qu'ils avaient une passion commune : la moto. Même si certains font plutôt du trial quand d'autres font de la route ou du cross, cet intérêt partagé fait qu'ils prennent leur pauses et déjeuner ensemble. Ils ont développé un esprit d'équipe.

Cela se retrouve dans les modes de management. Après avoir connu la vogue des objectifs collectifs puis celle de l'individualisation, les organisations reviennent progressivement à un mix individuel / collectif.

A votre niveau d'animateur d'équipe, posez-vous la question de la construction de l'équipe : quel mix entre tâches solidaires et rituels de fonctionnement ?

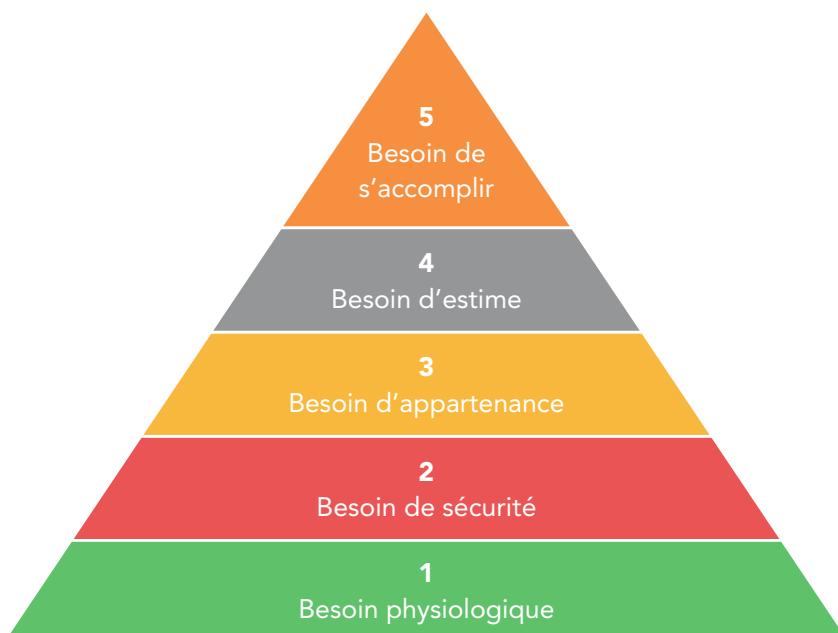
### **4.3 PARTAGER UNE VISION ET DU SENS**

Le monde qui nous entoure (que ce soit au sein d'une organisation ou de notre pays) est-il un vaste méli-mélo ou y a-t-il une logique derrière tout cela ? Est-ce important ? Les approches sur la motivation, comme celle de Maslow par exemple, ont montré que l'être humain a d'abord et avant tout besoin de se sentir sécurisé sur le plan des revenus et de sa subsistance. Mais au-delà, il attend de trouver du sens dans ce qu'il fait (en faisant partie d'une équipe, en se réalisant, ...) sous peine de se démotiver.

### ***Livre***

Abraham Maslow (psychologue américain, 1908-1970) suggérait que la motivation dérive des besoins de l'homme. Il créa «la pyramide des besoins» qui illustre que l'homme progresse par étapes. Celui-ci doit avoir satisfait un niveau de besoins pour passer à un autre niveau. Les différents paliers de la pyramide sont la satisfaction des besoins physiologiques, la recherche de la sécurité, l'appartenance sociale, le besoin d'estime dans sa vie sociale et enfin le besoin de s'accomplir, de s'auto réaliser. Maslow a créé sa pyramide des besoins en 1943, à une époque où les USA sortaient tout juste de la crise des années 1930 et où les besoins de gagner sa vie coûte que coûte étaient prédominants.

Aujourd'hui, dans les pays développés, la majorité des personnes ont dépassé le stade du besoin de la sécurité et recherchent du sens dans leur travail.



La pyramide des besoins selon Maslow

Comment donner du sens ? Bien sûr, votre organisation peut avoir une vision et vos responsables à haut niveau peuvent la proclamer. Mais est-elle adaptée à votre niveau dans l'organisation ?

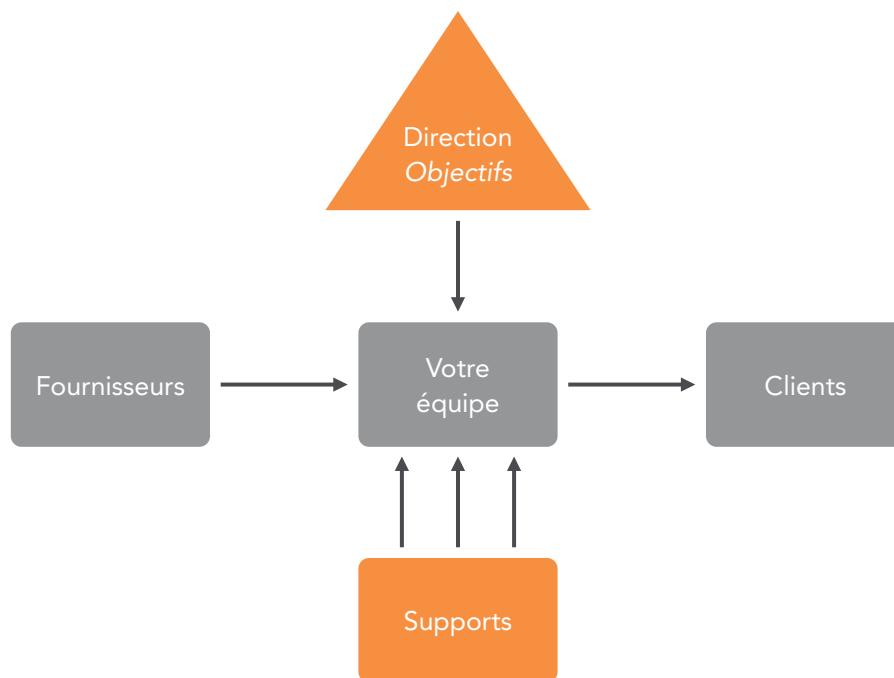
### ***Illustration***

Renault a l'ambition de devenir l'un des premiers, si ce n'est le premier des constructeurs automobiles dans le monde. A coups d'alliances et de développement dans pays émergents, Renault est sur le chemin d'y parvenir. Oui mais si vous travaillez en France, où le marché est mature (= pas de croissance) voire décroissant, vous pouvez ne pas le vivre positivement, avec les réductions constantes d'effectifs.

Suggestion : bâtissez avec votre équipe une vision de son rôle. Voici un modèle adapté du modèle de Porter.

### ***Livre***

Michael Porter (1947-) est un professeur de stratégie à l'université d'Harvard (USA). Il a mis en valeur la structure concurrentielle d'une industrie de biens et de services. Il a notamment souligné l'importance non seulement de la concurrence mais aussi des pouvoirs des clients et des fournisseurs.



Une approche systémique de votre rôle

- ✓ Quels sont vos objectifs ? Comment la direction les apprécie ?
- ✓ Quels sont vos fournisseurs ? Qu'attendez-vous d'eux ? Quel est leur niveau de qualité de service ?
- ✓ Quels sont vos clients ? Qu'attendent-ils de vous ? Comment valoriser ce que vous leur fournissez (en termes de délai, services...) ?
- ✓ Quels sont vos supports (RH, informatique, ...) ? Qu'est-ce qui vous aiderait à faire mieux ?

### ***Illustration***

Un service d'achats, dans une organisation, s'estimait mal aimé et mal reconnu pour le travail effectué. Les acheteurs estimaient que le malaise venait de l'obligation faite aux autres services de passer par eux. Ils ont été interrogés leurs clients internes (qu'ils estimaient connaître). A leur grande surprise, ceux-ci leur ont dit qu'ils les percevaient comme enfermés dans une tour d'ivoire, avec des modes de fonctionnement opaque et qu'ils ne savaient jamais à qui s'adresser pour commander ou suivre leur budget achat. A la suite de cette enquête, les acheteurs se sont remis en cause.

## **4.4 CRÉER UN PLAN D'ACTION EN ÉQUIPE**

Vous avez partagé avec votre équipe et construit une vision. Maintenant, comment lui donner du contenu, comment la faire vivre ? En bâtissant un plan d'action !

Quelques questions à vous poser en équipe, de préférence :

- ✓ à un an, comment imaginez-vous le futur ?
- ✓ Quelles actions conduire pour y parvenir ?
- ✓ Comment pourrez-vous mesurer ou apprécier que vous avez réussi ?
- ✓ Quels rôles jouerez-vous tant sur le plan individuel que collectif ?

### ***Illustration***

A la suite de son enquête, le service achat cité ci-dessus a organisé trois actions :

1. Être plus clair entre acheteurs sur qui fait quoi pour présenter à leurs clients le partage des rôles.
2. Rendre plus transparent le suivi des budgets (avec une personne dédiée), afin de permettre aux demandeurs de savoir où ils en sont d'un point de vue budgétaire annuel.
3. Au lieu d'attendre des demandes d'achat, ils ont inversé le processus et ont été « visité » leurs clients internes pour mieux comprendre leurs objectifs. Ils ont pu suggérer des approches qui bénéficiaient à la fois à leurs clients et aux gains de l'entreprise (ex. des achats annuels groupés interservices).

La perception en interne de l'équipe d'achat s'est grandement améliorée.



## 4.5 CE QU'IL FAUT RETENIR

- ✓ les premiers succès d'un changement n'empêchent pas les « ratés » liés à l'écart entre les prévisions et les réalisations ;
- ✓ l'important est de garder une équipe homogène et positive ;
- ✓ participer à la célébration des premiers succès, pour donner du sens aux objectifs ;
- ✓ définir un plan d'amélioration des activités dans le consensus ;
- ✓ valoriser l'efficacité et la productivité de chacun ;
- ✓ mettre en place un plan de pilotage de la réalisation des projets ;
- ✓ donner la priorité à la mise sous contrôle des activités pour rentabiliser les efforts consentis ;
- ✓ expliquer, impliquer et rendre tangible les résultats et les progrès au travers de réunions et d'entretiens informels.

## 4.6 EXERCICES

### *Exercice 1*

Replacez-vous à une période où vous avez réellement débuté une nouvelle activité avec votre équipe ou vos collègues.

Avec le recul, qu'est-ce qui était important pour vous dans cette phase ?

1. Le séminaire de lancement de la nouvelle activité ?
2. La définition de vos nouvelles missions et responsabilités ?
3. La fixation de vos objectifs en cohérence avec les missions ?
4. La première journée de travail dans le nouveau cadre ?
5. Le moral de vos collègues ?
6. Les signes de reconnaissance de votre hiérarchie ?
7. Les réactions des clients (internes / externes) ?
8. Votre implication dans l'élaboration du changement ?
9. Les ratées décelées dans la mise en place ?
10. La charge de travail induite par le changement ?

En tant qu'animateur d'équipe, quelles leçons en tirez-vous pour accompagner un collaborateur lors de cette phase ?

### *Exercice 2 Créer une vision*

N'attendez pas passivement les changements. Apprenez aussi à les anticiper. Pour cela, projetez-vous dans un an.

Vous pouvez faire cet exercice seul ou avec vos collègues.

1. A quoi ressemblera la situation dans laquelle vous travaillez d'ici un an ?
2. Comment s'y adapter ?
3. Quelles actions conduire pour y parvenir ?
4. Quelles sont les principales étapes ?
5. Comment l'équipe saura-t-elle qu'elle a réussi ?
6. Comment fêter le succès ?

***Exercice 3 Construire un plan***

Vous avez bâti votre vision. Place aux actions !

1. Quel est votre objectif ?
2. Les actions que vous allez mettre en œuvre ?
3. Celles qui dépendent de vos collègues / collaborateurs ?
4. Celles qui dépendent de votre responsable ?
5. La première action à mettre en œuvre ?
6. Comment la mesurer ?
7. Qui est impliqué ?

# CONCLUSION

Il n'y a pas de changements auxquels on ne finisse par s'y habituer. Et c'est heureux. Vous vivrez certains d'entre eux positivement et d'autres beaucoup moins bien. Il en sera de même pour ceux qui vous entourent (et ce ne seront pas forcément les mêmes).

Nous espérons que les idées développées au long de ce livre vous aideront à mieux vivre et à mieux faire vivre ces moments.

En guise de synthèse, voici cinq idées positives et cinq réflexes à éviter.

Cinq idées à mémoriser :

1. le changement s'accompagne toujours ;
2. ne pas s'acharner à avoir réponse à tout ;
3. personnaliser votre démarche en fonction des personnalités et des types de motivation de chacun (rappelez-vous qu'une équipe a aussi sa personnalité, distincte de celles des membres qui la composent);
4. s'efforcer d'utiliser la créativité de personnes ;
5. faire les choses pas à pas.

Les 5 réflexes à éviter :

1. occulter le deuil ;
2. mélanger les types de changement 1 & 2 ;
3. brûler les étapes ;
4. donner des informations sans les vérifier ;
5. ne pas prendre en compte l'émotion.

# BIBLIOGRAPHIE

## *Sur le changement*

Dominique GENELLOT, *Manager dans et avec la complexité*, Eyrolles, 2017

Spencer JOHNSON, *Qui a piqué mon fromage ?*, Michel Lafon, 2000

Gérard RODACH, *Donnez du sens à votre vie*, ESF, 2013

Arlette YATCHINOVSKY, *L'approche systémique*, ESF, 2018

## *Sur l'accompagnement des personnes*

Christine CHEVALIER, Martine WALTER, *Découvrir l'Analyse Transactionnelle*, Interéditions, 2017

François DELIVRE, *le métier de coach*, Eyrolles, 2013

Daniel GOLEMAN, *l'intelligence émotionnelle*, Prat, 2014

Gérard RODACH, *Favoriser le bon stress dans l'équipe*, Eyrolles, 2009

Marshall ROSENBERG, *Les mots sont des fenêtres*, La Découverte, 2016

Claude STREINER, *Des scénario et des hommes*, EPI, 1984

## *Sur la stratégie*

W. CHAN KIM, Renée MAUBORGNE, *Stratégie océan bleu*, Pearson, 2015

Gérard RODACH, *Mettre en place une stratégie gagnante*, ESF, 2009

***Sur le leadership et les nouvelles organisations du travail***

Gérard RODACH, *Plus de bureaux*, ESF, 2014

Gérard RODACH, *Développer son charisme et son leadership*, Eyrolles, 2009

***Sur les typologies***

Brigitte BOUSSUAT, Patrick DAVID, *Manager avec les couleurs*, Dunod, 2017

Pierre FABART, *Révélez le manager qui est en vous*, EMS, 2008