



Votre site spécialisé dans tout le
domaine des ressources humaines

Livre RH de la semaine : le changement sans stress, dépasser la résistance et la pression

Témoignage le 25 mai 2010

La réalité économique de plus en plus dure contraint les directions d'entreprise à conduire des restructurations. Pour être plus performant, un seul chemin : réorganiser ! De ces réorganisations à tout va naissent des effets pervers pour les salariés et les directions. Comment éviter alors les écueils liés au management du changement ? Pour cela, il est important de comprendre les enjeux liés aux changements au sein de l'entreprise et leurs impacts organisationnels et humains, posséder les méthodes de management permettant de prendre en compte les préoccupations des équipes et identifier et gérer les facteurs de pression.

My RH Line a rencontré Jean-Paul Lugan, auteur de *Le changement sans stress, les résistances et la pression*.

Présentation de l'auteur :

Jean-Paul Lugan, consultant formateur et coach spécialisé en management d'équipes, conduite du changement et techniques de communication.



Le changement, un réel facteur de pression

Jean-Paul Lugan : J'ai décidé d'écrire cet ouvrage sur le changement sans stress pour deux raisons : la première est la contradiction qui existe entre le fait que nous vivons dans un monde qui bouge malgré nous et le fait que les individus, en Occident, ne veulent pas changer. La deuxième raison est que le changement est un réel facteur de pression. Ce sont deux domaines sur lesquels j'interviens en entreprise et j'ai décidé de les réunir dans un seul et même ouvrage.

L'ouvrage est construit en trois parties :

Dans une première partie, j'explique, pourquoi il est normal de résister, du point de vue de l'humain. Selon les neurosciences, l'individu porte en son sein les germes des résistances, car il est constitué de 3 cerveaux (reptilien, limbique et néocortex). Ainsi, toute information donnée à un individu passe par ces trois cerveaux. Lors de ce passage, l'information est soumise à des filtres qui se matérialisent sous forme de questions : suis-je en danger (reptilien) ? Est-ce que j'aime ce que l'on me dit (limbique) ? Est-ce normal (néocortex) ? Pour autant, les résistances ne sont pas générées du seul fait du salarié. Les directions et l'encadrement s'y prenant mal pour conduire le changement, génèrent eux aussi des résistances.

Dans cette partie, j'introduis un parallèle entre les pathologies mentales que l'on retrouve chez un individu et celles dont sont frappées les organisations. Par exemple, certaines entreprises sont prises d'anorexie. Cela les conduit à mettre en œuvre un premier plan de licenciements dont les effets séduisent les dirigeants qui vont continuer par un second, puis par un troisième, et ainsi de suite jusqu'à ne plus tenir debout.

J'y évoque également la maladie d'Alzheimer en expliquant que certaines entreprises s'étant séparés des salariés les plus compétents, ne sont plus en capacité de produire les biens ou les services vendus car ceux qui restent ne savent pas le faire.

En conclusion de cette partie, j'analyse les effets sur les salariés d'un changement mal conduit.

Dans une deuxième partie, je présente ensuite les différentes stratégies d'actions qui permettent aux porteurs de projet de conduire l'organisation vers le succès en surmontant la résistance et la pression.

Enfin, dans une troisième partie, j'aborde le thème de la pression inhérente à toute conduite du changement et comment l'encadrement peut réguler celle-ci pour qu'elle se transforme en source de performance.

C'est un ouvrage où vous trouverez de nombreuses réflexions et ficelles sur les différentes façons de conduire le changement. Construit à partir de témoignages de dirigeants et managers et de mon expérience en tant qu'accompagnateur des transformations, il a pour ambition d'aider les entreprises à bien conduire le changement en utilisant des solutions qui ont fait leur preuve.

Pourquoi existe-t-il des résistances ?

Jean-Paul Lugan : Il existe une dichotomie entre le monde oriental et le monde occidental sur la notion de changement. Pour les Occidentaux, un changement est un accident de l'histoire. Ils cherchent donc à l'éviter coûte que coûte et à se maintenir dans une zone de confort. A l'opposé en Orient et plus particulièrement en Asie, la stabilité est gênante et seul le changement peut être permanent.

C'est ainsi que dans nos organisations françaises et occidentales, tout salarié recherche une certaine stabilité et vit mal le fait que l'on veuille changer le contenu de son travail, son organisation, ou toute autre chose d'ailleurs et ce même si les changements proposés sont positifs. Ces derniers induisent une adaptation constante qui oblige à une remise en question permanente. Le changement n'est pas bien perçu et de ce fait, devient très fatiguant sur le plan physique et psychologique.

Il est donc humain et normal de résister. Changer implique de suivre un processus composé de 4 phases : le déni, la résistance, l'exploration et l'engagement. Tant que les directions n'auront pas compris cela, elles lutteront à tort contre les résistances et ne feront que cristalliser celles-ci, pour conduire l'entreprise à l'échec. Ce que je constate au cours de mes interventions, c'est que les comités de direction et sont généralement peu compétents pour conduire les hommes au cœur du changement. Généralement, ils agissent de façon maladroite, brutale et s'appuient parfois sur des procédés qui laissent peu de place à la morale comme nous avons pu le constater avec l'envoi de sms aux salariés pour annoncer leur licenciement, ou le déménagement sauvage de l'entreprise pour l'étranger pendant les vacances des salariés. Il y a bien d'autres exemples.

Un guide pour tous les acteurs de l'organisation

Jean-Paul Lugan : Cet ouvrage est destiné tout d'abord à tous les dirigeants car j'évoque les différentes stratégies d'action à mettre en place pour réussir le changement. J'explique en quoi, selon le contexte, elles seront efficaces ou pas pour conduire les restructurations.

Ce livre s'adresse également à tous les managers qui ont besoin de savoir comment manager le changement au sein des équipes, gérer les effets émotionnels et la pression qui en découle. Il permet aussi de comprendre ce qui génère de la pression et de mettre en place une organisation antistress.

Le livre est aussi destiné aux chefs de projet et à tous les RH quels qu'ils soient. Il ne suffit pas de savoir mettre en œuvre le changement, faut-il encore qu'ils sachent gérer les effets autrement-dit, tous les aspects émotionnels et les impacts que ceux-ci ont sur la vie des salariés et de l'entreprise avec notamment, le syndrome du rescapé. Un syndrome qui fait très souvent regretter à ceux qui restent de ne pas être partis.

Enfin, ce livre s'adresse aux salariés, car il leur est utile de comprendre « pourquoi il est normal de résister » afin d'accepter ce qui est, sans pour autant se résigner à vivre dans le passé.

Propos recueillis par Anne-Sophie Duguay

Achetez l'ouvrage ["Le changement sans stress, les résistances et la pression"](#), de Jean-Paul Lugan