

MANAGER LES TRANSITIONS

William Bridges
avec Susan Bridges

MANAGER LES TRANSITIONS

CLÉS DES CHANGEMENTS RÉUSSIS

Préface de Meryem Le Saget

*Traduction de Jean-Denis Lopez
sous la direction de Meryem Le Saget*

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis sous le titre :
Managing Transitions, 25th anniversary edition - Making the Most of Change.
This edition published by arrangement with Da Capo Press, an Imprint of
Perseus Books LLC, a subsidiary of Hachette Book Group, Inc, New York, USA.
All rights reserved.

Illustration de couverture :
Folia.com

Création graphique de la couverture :
Hokus-Pokus

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2019

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-2027-1

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

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

Sommaire

Préface de Meryem Le Saget	VII
Introduction	1

Première partie

LE PROBLÈME

1. CE NE SONT PAS LES CHANGEMENTS QUI VOUS ÉPUISENT	7
2. UN CAS D'ESSAI.....	19

Deuxième partie

LES SOLUTIONS

3. COMMENT AMENER LES PERSONNES À RENONCER.....	33
4. MENER LES GENS À TRAVERS LA ZONE NEUTRE.....	53
5. PRENDRE UN NOUVEAU DÉPART.....	77
6. TRANSITION, DÉVELOPPEMENT ET RENOUVEAU	99

Troisième partie

GÉRER LE CHANGEMENT CONTINU DANS L'ORGANISATION ET DANS VOTRE VIE

7. COMMENT GÉRER LE CHANGEMENT CONTINU	125
--	-----

Quatrième partie

LA CONCLUSION

8. UN CAS PRATIQUE.....	151
9. CONCLUSION.....	169

ÉPILOGUE

Annexe A – Évaluer votre aptitude à la transition.....	179
Annexe B – Planifier la transition	183
Annexe C – Mettre en place une équipe d’accompagnement de la transition.....	187
Annexe D – Conseils de gestion de carrière pour les collaborateurs d’organisations en transition.....	191
Annexe E – Le rôle du dirigeant en période de transition.....	195
Index.....	203
Table des matières.....	209

Préface

de Meryem Le Saget

NOUS AVONS TOUS UNE VASTE EXPÉRIENCE DU CHANGEMENT. Depuis notre naissance, les années se succèdent, apportant leur lot de nouveautés, d'évolutions et de transformations. Et pourtant, le fonctionnement même du changement, sa nature profonde et son effet sur les personnes restent mal connus. Alors que tout changement est particulier, et que chaque personne réagit différemment, savons-nous que le processus par lequel nous passons pour nous adapter à ces transformations est identique pour tous ? Que le changement soit choisi, subi, ou dans l'ordre naturel des choses, le processus reste le même.

En entreprise, le changement a beau incarner l'une des expériences les plus courantes et partagées, il reste mal maîtrisé. Nous sommes convaincus que les changements sont des événements qui jalonnent la vie des organisations, que la plupart d'entre eux s'imposent, et que, s'ils sont bien communiqués, les personnes vont s'adapter. Nous réagissons comme si le changement pouvait se gérer à la manière d'un interrupteur que l'on mettrait en position MARCHÉ, tous les collaborateurs obéissant alors sur commande à l'image de la lumière qui s'allume.

William Bridges fut le premier consultant et auteur à expliquer de façon limpide et accessible, que tout *changement* déclenche une *transition*, et que les deux processus sont de nature différente. Le « changement » est la transformation objective de notre environnement déclenchée par

une nouvelle situation ou par l'accès de l'entreprise à une nouvelle phase de croissance ; la « transition » est l'effet psychologique et émotionnel de ce changement sur les personnes. Les deux processus diffèrent largement, mais tous deux doivent être pilotés, chacun avec la méthode appropriée.

Managers, directeurs d'activités et responsables de projets sont encore nombreux à lancer des changements sans prendre en compte leurs répercussions sur les personnes. Pour se rassurer, ils avancent que le changement est impératif pour l'entreprise et que « de toute façon les collaborateurs n'auront pas le choix » ! Ainsi se succèdent les fusions, les transformations digitales, les réaménagements de locaux et, bien sûr, les réorganisations. Dans ce domaine, la pensée magique règne en maître : « J'ai un problème, je change mon organisation ! ». On semble prêter aux changements de structure des vertus intrinsèques miraculeuses. Quant à la forme, la plupart de ces changements sont simplement annoncés, de préférence avant une période de congés. Comme si une présentation *Powerpoint*, un envoi général de mail ou une vidéo interne pouvaient remplir la fonction d'accompagnement du changement et faire en sorte que chaque collaborateur comprenne, digère et adhère à la nouvelle situation. Avons-nous à ce point perdu le sens des rythmes naturels, des saisons, des transitions et des grands cycles de la vie ?

Dans toutes les cultures et toutes les traditions, comme le souligne Bridges, on ne laisse pas l'individu et sa communauté se débrouiller seuls avec le changement. Les grandes évolutions et les moments importants de la vie sont accompagnés par des *rites de passage*. Le processus de transition se vit à plusieurs, jalonné par des phases qui ont chacune leur fonction et leur sens. D'abord, on entoure la personne lorsqu'elle dit adieu à la situation qui se termine (par exemple lors du passage de l'adolescence à l'âge adulte), puis on l'aide à explorer, expérimenter et intérioriser à quoi pourrait ressembler la période suivante de son existence, et enfin on l'accompagne lorsqu'émerge sa nouvelle vie. Ces trois grandes phases constituent les piliers de l'accompagnement d'une transition, dont le succès repose sur l'échange.

J'ai eu la chance de bien connaître William Bridges et de collaborer avec lui. D'abord aux États-Unis en suivant ses formations et en l'accompagnant dans ses missions de conseil en entreprise, puis en le faisant

intervenir en France auprès de mes clients. Sa connaissance des processus de changement et de transition était impressionnante. Ce livre vous en apportera la preuve. Le condensé d'expérience qu'il nous offre constitue une mine d'or de pratiques que chacun peut utiliser.

Le plus grand apport de Bill Bridges est d'avoir démontré que pour qu'un changement porte ses fruits, il faut que la transition soit réussie. En d'autres termes, que les collaborateurs parviennent à digérer les effets du changement, à la fois sur eux-mêmes, leur travail et leur vie. Il est donc essentiel de les accompagner à travers les trois phases qu'ils vont tous traverser : la Fin de la période dans laquelle ils avaient leurs repères, puis la Zone neutre, sorte de zone intermédiaire entre deux rives, et enfin le Nouveau départ où ils reprendront leurs marques. C'est pour atteindre cette nouvelle donne que les entreprises engagent des changements, mais malheureusement cette phase n'arrive qu'à la fin du processus de transition. William Bridges soulignait que 80 % du succès d'un changement provenait d'une transition réussie. Cela vaut la peine de ne pas négliger les transitions ! Dans l'exercice de conduite du changement auquel se livrent régulièrement les entreprises, quelles sont les erreurs les plus fréquentes ? J'en dénombre au moins quatre.

1. Notre culture de la transition est très sommaire. Individuellement, nous avons compris à grands traits l'existence d'une courbe de deuil. Nous sommes prêts à faire l'effort de tourner des pages, à condition de tirer tout de suite les fruits de ce lâcher-prise. Après le deuil, le renouveau ! Or ce ne sera pas le cas : nous oublions tout simplement la Zone neutre. Loin d'être neutre au sens classique du terme, cette période est capitale : bien accompagnée, c'est même la phase la plus créative d'une transition. Car en profondeur, elle permet la reconfiguration de l'identité. Dans la situation précédente, on était quelqu'un, on se définissait d'une certaine manière ; dans la nouvelle situation, il en sera autrement. Cet « autrement » n'est pas donné en même temps que le changement. Il reste à trouver, inventer, créer. Bien vécue, la zone neutre pourrait s'appeler la zone créative. Car, située entre deux systèmes davantage « balisés », elle représente une période d'expérimentation ouverte, particulièrement riche en libertés et possibilités. Elle permet l'émergence progressive de nouveaux repères, comme on se doterait d'une nouvelle carte pour un nouveau territoire.

2. Nous confondons communiquer sur le changement et accompagner la transition. Aucun message, aussi clair et convainquant soit-il, ne remplacera le besoin que ressentent les collaborateurs de discuter sur le changement, d'échanger en proximité sur ce qui les préoccupe, de se sentir écoutés et respectés quand ils partagent leurs inquiétudes, leur désorientation, leurs questionnements. Ils veulent comprendre ce qu'ils ressentent, mettre des mots sur ce qu'ils traversent, être soutenus dans leurs efforts pour s'adapter, pouvoir expérimenter en toute sécurité de nouveaux gestes métiers, trouver ensemble de nouveaux repères. Il est évident que *communiquer sur le changement* ne remplacera jamais *accompagner la transition*. D'ailleurs, même si le changement était particulièrement bien expliqué, les personnes se débattraient tout de même avec la transition. Contrairement à l'idée largement véhiculée, les personnes ne résistent pas au changement, souligne Bridges. Elles savent intuitivement que le changement est le sel de la vie et la source de toute évolution. Elles résistent à la transition mal accompagnée.
3. Malheureusement, notre « réglage par défaut » est d'être happé par le quotidien et de penser que les changements prévus n'affecteront pas durablement les collaborateurs. Nous ne consacrons donc ni temps ni moyens à l'accompagnement de la transition. La preuve : les entreprises établissent de superbes plans de changement, font appel à des cabinets de conseil, préparent avec frénésie leur dispositif de communication, insistent fortement sur les bénéfices du changement, mais combien sont – elles à élaborer un *plan de transition* détaillant comment elles vont accompagner les équipes dans chacune des phases d'adaptation ? Comme si la transition allait se gérer toute seule par enchantement. En s'y prenant de la sorte, le changement ne produit que 10 à 20 % des résultats qu'il était censé recueillir.
4. Enfin, comme les entreprises ne cessent de lancer des changements en ignorant les transitions, c'est comme si elles courraient un marathon sur une seule jambe en enchainant les kilomètres. Pas étonnant qu'elles aient du mal à trouver leur second souffle ! « La plupart des entreprises sont en déficit de transition » nous dit Bridges. Un déficit de transition est comme un déficit bancaire. Il n'y a pas d'autres solutions que de remettre le compte à flot. Les entreprises cumulent tellement de transitions mal accompagnées qu'elles citent encore parfois

des changements non digérés vieux de 5 ou 10 ans ! Combien de fois ai-je observé dans les organisations, des années après une fusion entre deux entités A et B par exemple, que les collaborateurs se regroupaient par même origine dans les réunions ou les projets, et se présentaient encore comme ex-A ou ex-B ? La transition n'était toujours pas achevée.

Dans ce livre, Bridges nous apporte des éléments précieux : la compréhension des processus de transition bien sûr, mais surtout la « boîte à outils » qui permet d'accompagner avec succès chacune des 3 phases. Contrairement à ce que nous pensons spontanément, il ne suffit pas d'être pragmatique et humain pour bien accompagner les transitions. Il faut avoir l'attitude juste et mener l'action appropriée. Précisons que les pratiques recommandées par Bridges ne sont pas interchangeables : ce qui est conseillé pour accompagner la phase de Fin n'est pas ce qui convient pour la Zone neutre ou le Nouveau départ. De plus, les approches les plus utiles qu'il préconise sont souvent contre-intuitives. Par exemple, dans la phase de Fin du passé, il est important que les personnes expriment ce qu'elles perdent. Or la tendance naturelle d'un dirigeant ou d'un manager est de dire « Ne parlons surtout pas des pertes, cela risque de réveiller des émotions et de déprimer tout le monde, mettons plutôt l'accent sur le positif et les bénéfiques ». Or il faut parler des pertes. Autre exemple, dans la Zone neutre les personnes sont facilement découragées car elles ont l'impression que rien n'avance. Elles ont besoin de managers présents, travaillant à leurs côtés sur des actions à court terme dont elles voient le résultat. Or, à ce stade, les managers n'ont rien de nouveau à annoncer, ils attendent simplement que les équipes continuent leurs efforts et persévèrent. Ils s'absorbent donc dans leur travail et évitent d'échanger avec leurs collaborateurs, craignant que ceux-ci ne leur posent des questions embarrassantes sur la suite du processus. Ils oublient qu'une transition est une exploration et qu'elle se traverse ensemble, en proximité, avec humanisme et solidarité.

Bridges montre également que les organisations progressent par paliers de croissance, et qu'il est essentiel d'accompagner ces passages. On connaît bien les phases de croissance de l'être humain et les grandes étapes qu'il traverse de la petite enfance à la vieillesse, mais connaissons-nous les cycles de vie des organisations ? Ce livre les explore, en nous donnant

les méthodes appropriées pour accompagner chaque étape. Grâce à cette mise en perspective, nous nous sentons beaucoup mieux équipés pour réussir le « changement permanent », devenu la norme dans la plupart des entreprises, et nécessitant de savoir intégrer une multitude de transitions.

Finalement, le grand message de ce livre éclaire parfaitement le futur : dans ce monde fait de changements continus, il est essentiel que chacun d'entre nous acquière la compétence d'accompagnement des transitions. Elle lui servira d'ailleurs autant pour sa vie personnelle et ses engagements familiaux, amicaux ou citoyens que dans sa vie professionnelle. C'est vital, car notre époque traverse des transformations majeures et le changement reste le moteur essentiel de l'évolution.

Pour devenir d'authentiques catalyseurs de changement, capables de relever des défis tant individuels que collectifs, et de mener à bien en douceur des transformations de grande ampleur, commençons par enrichir la qualité de nos actions. Cela consiste notamment à prendre en compte et intégrer la dimension du cœur, le vécu émotionnel des personnes, leurs perceptions, leurs intuitions, les effets systémiques, car c'est là que réside le secret d'une action collective efficace. Dans les grands changements comme dans les petits, ce n'est pas le mental seul qui mène au succès, c'est l'intelligence du cœur.

Meryem Le Saget

Experte internationale en Vision Partagée

Auteur de *Le Manager Intuitif, vers l'entreprise collaborative*

Introduction

*La maladie frappe les hommes
quand ils sont exposés au changement.*

Hérodote, historien grec (5^e siècle avant J-C).

DIX-HUIT ANS – PRESQUE UNE GÉNÉRATION – SE SONT ÉCOULÉS DEPUIS LA PREMIÈRE ÉDITION DE *TRANSITIONS DE VIE*. À mesure que notre travail s'est poursuivi auprès d'organisations et d'individus ces dernières années, nous n'avons eu de cesse d'entendre les gens nous dire à quel point le changement va vite et combien les types de transformations sont sans précédent. En effet, beaucoup ont le sentiment de n'avoir jamais fait l'expérience d'évolutions semblables à celles qui se produisent aujourd'hui, ce qui est vrai.

Des entreprises autrefois conséquentes se sont évaporées, incapables de gérer agilement une transition en période de récession. Tous les secteurs changent de règles. Dans beaucoup de cas de figure, le gouvernement rebat complètement les cartes. Nous voyons tout autour de nous la manière dont la technologie influe sur la conduite des affaires. L'usage généralisé du web et des réseaux sociaux a changé la nature même de la communication. Pour le meilleur ou pour le pire, elle est désormais presque instantanée et l'accès à l'information est global. Les organisations qui s'accrochent à leurs anciennes pratiques seront laissées dans la tourmente. Les plus futées iront de l'avant.

En s'adaptant aux réalités de ce nouveau monde, les dirigeants sont confrontés à un sérieux problème : dans un paysage qui mute rapidement, ils doivent être capables de faire passer leur organisation d'une idée initiale à une mise en œuvre complète en ne laissant que très peu – ou pas – de temps d'adaptation aux collaborateurs. Ils doivent de surcroît lutter contre un malaise qui se fait sans cesse plus invasif à mesure que les personnes qui ont perdu les marges de sécurité qu'ils avaient pour leurs épargnes et retraites se demandent combien de temps durera le tumulte économique ambiant, ce qui se passera ensuite et s'ils s'en « sortiront ».

Pendant ce temps, les collaborateurs eux-mêmes continuent leurs transformations. Les dirigeants ne peuvent plus simplement se contenter de dire quoi faire puis s'attendre à ce que les collaborateurs obtempèrent. Les collaborateurs des organisations actuelles doivent être capables de faire plus que de suivre des ordres ou de simplement obéir. Ils doivent être autorisés à penser par eux-mêmes, à travailler de façon productive sans supervision rapprochée, à être créatifs, à prendre des risques et à faire l'effort supplémentaire envers le client pour un résultat optimal. Ils doivent mettre du cœur et de l'intelligence à l'ouvrage. Toutefois, comment le dirigeant peut-il encourager cela quand beaucoup sont paralysés par la peur et minés par leurs hypothèques ou leurs frais d'assurance ?

Nous avons conscience que manager des personnes et organisations en période de changement tumultueux est l'une des tâches les plus ardues auxquelles un dirigeant puisse faire face. Nous commençons à percevoir des fragments de l'avenir mais les inconnues et incertitudes demeurent nombreuses. À de tels moments, les leaders peuvent être tentés de prendre des raccourcis et se concentrer sur de nouveaux moyens pour obtenir des résultats rapides. Nous mettons en garde contre de telles pratiques.

La bonne nouvelle, c'est que si les *changements* que nous affrontons sont différents de tous ceux dont nous avons fait l'expérience par le passé, le processus de *transition* par lequel les personnes les traversent est, lui, bien jalonné. Dans ce nouveau monde, beaucoup de choses nous échappent encore. Nous connaissons toutefois l'effet du changement sur les gens et savons comment les aider à s'en sortir. Il est utile de garder à l'esprit le postulat essentiel de *Transitions de vie*, notre premier livre : « Le chaos n'est pas le désordre mais plutôt l'état de pure énergie primale auquel les êtres reviennent à chaque nouveau départ véritable... ».

En gérant les transitions qui émanent du changement, nous disposons d'une boussole fiable. En prenant du recul vis-à-vis de ses aspects inconnus, nous sommes rassurés sachant que nous comprenons ce qu'il se passe et comment naviguer parmi les multiples transitions que nous vivons. Nous découvrons qu'il existe un moyen d'aller d'un endroit à un autre.

Tout d'abord et puisque nous avons écrit le livre en 1991, il est toujours exact que les résultats que vous visez dépendent d'une chose : amener les gens à laisser derrière eux leurs anciennes méthodes de travail pour en adopter de nouvelles. Étant donné qu'ils ont un lien personnel avec leurs manières de travailler, cela ne peut se faire de façon impersonnelle.

Deuxièmement, l'accompagnement de transition se base sur des capacités que vous possédez déjà ainsi que quelques techniques qui s'apprennent facilement. C'est un projet qui ne violera l'intimité de personne, que ce soit la vôtre ou celle des autres. Il s'agit plutôt qu'une manière d'accompagner les personnes qui met chacun plus à l'aise.

Nous nous sommes toujours intéressés au changement organisationnel et pourquoi il ne se produit pas quand bien même la logique et le bon sens sont de son côté. Nous avons passé des décennies à collaborer avec toutes sortes d'organisations (privées, publiques, à but non-lucratif ou encore sociales) en qualité de spécialistes de la dimension humaine du changement organisationnel. Nous avons appris combien il est accablant d'essayer d'amener les personnes à dépasser leur résistance au changement sans répondre à la menace que ce même changement représente pour leur monde.

La pratique de l'accompagnement de transition puise dans une sagesse innée que vous avez affûtée au fil des années. Elle fournit outils et méthodes pour prendre le tournant vers de nouvelles manières de faire les choses. Comprendre ceci vous donnera l'opportunité de diriger avec confiance, de communiquer avec clarté et de d'assurer vos collaborateurs qu'ils suivent une feuille de route. Le message du *terrain connu* peut les rassurer.

Nous ne disons pas que l'accompagnement des transitions est aisée mais simplement que vous pouvez y arriver. C'est une bonne chose car vous n'avez pas vraiment le choix. Si vous voulez savoir où – et comment – commencer à tracer un chemin à travers le chaos, ce livre est pour vous.

Partie

I

LE PROBLÈME

1

CE NE SONT PAS LES CHANGEMENTS QUI VOUS ÉPUISENT

La sagesse commence par appeler un chat un chat.

Proverbe chinois

*C'est une chose terrible que de vouloir mener puis regarder
par-dessus son épaule et ne voir personne.*

Franklin Delano Roosevelt, président des États-Unis

CE NE SONT PAS LES CHANGEMENTS QUI SONT EXTÉNUANTS, ce sont les transitions. Ce sont deux choses différentes. Le changement est situationnel : un déménagement vers de nouveaux locaux, un fondateur qui laisse sa place à un nouveau PDG, la réorganisation des rôles au sein d'une équipe, la réforme d'un régime de retraite. La transition, elle, est psychologique. C'est un processus en trois phases que les individus traversent à mesure qu'ils assimilent et acceptent les détails d'une nouvelle situation amenée par le changement.

Vous ne la trouverez probablement pas dans la feuille de route du changement mais la transition n'est pas un extra à réussir en option « si on y arrive », ce n'est pas une cerise sur le gâteau qu'on peut mettre de côté en attendant que la situation s'apaise et que le gros du travail soit fait. Accompagner les individus lors des transitions est essentiel si l'on veut que le changement fonctionne comme prévu. Lorsqu'un changement

se produit sans que les individus traversent une transition, il s'agit simplement d'un jeu de chaises musicales. C'est ce que les gens entendent quand ils disent «Tout a changé mais ne croyez pas que les choses soient différentes pour autant.» C'est ce qui arrive quand un changement annoncé en grande pompe finit par coûter beaucoup d'argent pour des résultats décevants. Pourtant, si essentiel aux organisations que soit le passage transitoire pour atteindre les résultats qu'elles souhaitent, elles manquent de mots pour en parler.

Voici un exemple. Benetton, la grande société de textile italienne, avait annoncé au début des années 2000¹ un plan de diversification qui semblait prometteur. Ils décidèrent de racheter plusieurs sociétés d'articles de sports hauts de gamme – les chaussures de ski Nordica, les skis Kastle (qui devinrent Nordica), les rollers Rollerblade, les raquettes de tennis Prince et les snowboards Killer Loop – dans l'idée que l'on pourrait vendre à la fois aux acheteurs de ces marques des articles de sport et des vêtements à porter après le sport, fabriqués par Benetton.

Cela semblait être une idée intéressante et Benetton investit plus d'un milliard de dollars pour acheter les entreprises. Ils procédèrent comme le font souvent les grands groupes : en s'imaginant que tout le monde serait ravi de faire partie de leur marque internationale couronnée de succès. Ils absorbèrent les entreprises dans leur nouvelle société mère en cherchant les types de synergies et d'économies d'échelles qui arrivent invariablement lors de rachats. Ils commencèrent par fusionner les équipes commerciales et marketing puis resserrèrent les liens en délocalisant les effectifs en question sur le site de la nouvelle division Benetton Sportssystem à Bordentown dans le New Jersey.

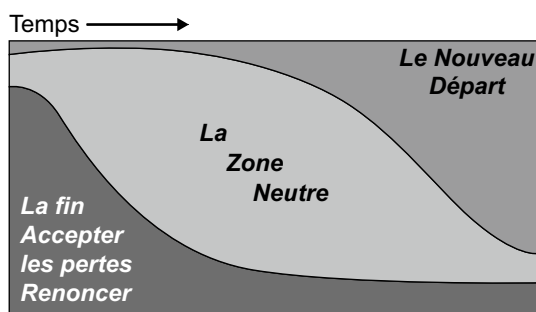
Pour citer celui qui tenta de sauver la fusion après que les choses se soient détériorées, le problème était que «les personnes qui travaillent dans ces secteurs le font souvent par intérêt pour l'activité en question... si vous sapez cela, vous n'avez plus rien, que ce soit en interne – ou en termes de compétitivité.» Chez Rollerblade, par exemple, les employés passaient leurs pauses déjeuner à faire du roller dans les beaux parcs en bordure des lacs de Minneapolis ou à jouer au roller hockey autour du bâtiment de l'entreprise. Benetton n'avait pas réfléchi à ce que cela

impliquait, ni à l'impact qu'aurait le licenciement d'un large pourcentage d'employés, les trois quarts chez Rollerblade.

Celui qui tenta de sauver la fusion parvint à faire déménager les 21 rescapés dans le New Jersey mais uniquement en accordant à nombre d'entre eux des augmentations et des promotions. Il leur promit aussi s'ils voulaient rentrer dans le Minnesota dans un délai d'un an à compter du déménagement, leur retour serait pris en charge et qu'ils recevraient jusqu'à deux ans d'indemnités de départ. Quand ils arrivèrent dans le New Jersey, beaucoup s'aperçurent qu'ils étaient subordonnés à d'anciens cadres de Nordica. Ils étaient mieux lotis que les équipes des raquettes de tennis Prince, qui furent toutes licenciées. Le résultat net – cet indicateur mythique qui justifie tout et n'importe quoi – fut que cette année-là, Benetton passa aux États-Unis d'un bénéfice de 5 millions de dollars à un déficit de 31 millions. Par la suite, vingt des vingt-et-un employés de Rollerblade acceptèrent l'offre de la société et repartirent dans le Minnesota.

Toutes les transitions mal gérées ne se terminent pas aussi défavorablement, mais celle-ci contient presque tous les cas de figure. Gérer la transition ne consiste pas seulement à conclure de gros accords financiers mais à aider les individus à traverser trois phases :

1. Renoncer à leurs anciennes méthodes et identités. Cette première phase de transition est une fin, c'est le moment d'aider les individus à gérer leurs pertes.



2. Traverser un entre-deux alors que l'ancien est achevé mais que le nouveau n'est pas encore pleinement opérationnel. Nous appelons ce laps de temps la «zone neutre» : c'est durant ce temps que des réalignements et des restructurations psychologiques majeurs se produisent.

- Sortir de la transition et entamer un nouveau départ. C'est à ce moment que les gens développent leur nouvelle identité, font l'expérience d'un nouveau dynamisme et découvrent le sentiment d'avoir un but qui permet au changement de commencer à fonctionner.

Puisque la transition est un processus par lequel les individus se déconnectent d'un monde pour se connecter à un autre, on peut dire que les transitions commencent par une fin et finissent par un commencement.

Lors de sa désastreuse tentative de percée dans les articles de sport, Benetton a géré le changement – rapprocher et délocaliser les équipes – mais a oublié la transition. La conclusion fut difficile, ce que les leaders du changement n'ont même pas reconnu. Les collaborateurs subirent de lourdes pertes psychologiques (un emplacement privilégié, une identité institutionnelle liée à une activité qu'ils aimaient, un esprit de corps créé par des intérêts communs et l'implication dans un secteur de pointe) et l'entreprise traita ces pertes comme un problème financier lambda. La société n'a pas compris le besoin d'un quelconque soutien durant la traversée difficile de la zone neutre et ne l'a pas proposé. Sa conception de l'aide pour accompagner un nouveau départ se résumait à de nouveaux intitulés de postes et à des objectifs de performances revus à la hausse.

Tous les types de changements – même justifiés par des raisons économiques ou technologiques – échouent ou réussissent selon que les gens qui en sont responsables font les choses différemment. Les employés abandonnent-ils leur ancienne manière de faire les choses, traversent-ils le moment difficile de l'entre-deux pour finalement adopter les nouvelles méthodes? Si les responsables ne les aident pas à traverser ces trois phases, même les programmes de formation les plus pointus tombent à plat. Les responsables oublient les fins et les zones neutres, essaient de commencer par le stade final de la transition et ne voient pas ce qui s'est mal passé!

Autre exemple: une grande compagnie d'assurances lança un programme destiné à générer des idées de réduction des coûts. Je ne sais pas combien cela a coûté mais ce devait être onéreux car il s'agissait de coordonner les activités et productions de 485 équipes. Le directeur de ce programme rapporta plus tard (sans aucune conscience apparente

de l'ironie de ses propos) que «l'idée la plus créative et pertinente soumise à ce jour représente une économie potentielle de 40 000 \$ par an. Si l'on insère le papier fax horizontalement, cela réduit le temps de transmission de 15 %». Mais il ajouta ensuite qu'il pensait que cette idée serait difficile à mettre en œuvre «car elle implique des changements de comportement²».

Changer de vêtements ; changés oui, mais toujours les mêmes poux ramassés pendant le voyage.

Issa, poète japonais

Eh bien ! oublions cette idée et trouvons-en une qui ne demande pas de changement de comportement. Vous dites que toutes les idées significatives impliquent des changements de comportement ? Tourner le papier à 90 degrés avant de l'insérer dans une machine est un changement mineur en comparaison des changements comportementaux requis lors d'une fusion, d'une réorganisation ou pour faire fonctionner une nouvelle stratégie institutionnelle. Ces changements-là déclenchent des milliers de changements mineurs, l'ensemble obligeant les personnes à abandonner leurs méthodes – celles pour lesquelles ils ont été récompensés, qui leur donnaient la satisfaction du «travail bien fait» et leur ont permis d'obtenir les résultats les assurant de leur succès – pour essayer de nouveaux comportements inhabituels.

Ce qui se produit en pareil cas me rappelle l'un de mes premiers projets en management de transition qui comprenait la mise en place d'équipes autonomes dans une usine. La société offrit des cours (qui étaient en réalité très bons) sur le thème du travail autonome mais ne proposa aucune aide aux superviseurs qui durent abandonner la «supervision» et commencer à «faciliter» ces équipes. À la fin d'un de ces cours, le formateur demanda s'il y avait des questions. «Oui», grogna un vieux superviseur grisonnant, «vous pourriez me réexpliquer ce truc de *fals-sitation* encore une fois ?» L'idée de ne plus dire aux autres quoi faire ni de les corriger était si incompréhensible pour cet homme qu'il n'arrivait tout simplement pas à articuler le mot désignant ce qu'il était censé faire désormais.

Plusieurs différences importantes entre changement et transition sont ignorées lorsque les gens envisagent la transition comme un simple changement graduel ou inachevé, ou encore quand ils utilisent les mots *changement* et *transition* de façon interchangeable³.

Avec le changement, vous vous concentrez naturellement sur les résultats qu'il va produire. Si vous quittez la Californie pour New York, le changement implique de traverser le pays et d'apprendre à vous repérer dans la Grosse Pomme. Il en va de même si votre organisation modifie une culture du service ou si elle se réorganise en instances commerciales régionales. Dans de tels cas, les personnes concernées doivent comprendre les nouvelles dispositions et comment elles seront affectées par ces changements.

La transition est différente. Le point de départ de la gestion d'une transition n'est pas le résultat mais *le renoncement qu'il faudra accepter pour laisser derrière soi l'ancienne situation*. Le changement situationnel amène ce qui est nouveau mais la transition psychologique dépend de l'abandon de l'ancienne réalité et de l'identité passée que vous aviez avant que le changement se produise. Or, les organisations ignorent complètement ce processus de renoncement et ne font rien au sujet des sentiments de perte qu'il génère. En ignorant ces effets, elles garantissent quasiment une mauvaise gestion de la transition pour qu'au final le changement se passe mal. Une transition mal gérée rend le changement ingérable.

La transition commence par une fin. C'est paradoxal mais vrai. Pensez à un changement majeur dans votre propre vie : votre promotion pour un poste managérial, votre première installation en tant que propriétaire, votre retour de l'hôpital avec votre premier enfant. Tous ces changements sont positifs mais en tant que transitions, chacun d'entre eux a commencé par une fin ou un renoncement. Pour le travail, vous avez peut-être dû laisser derrière vous votre ancien groupe de collègues. Ils n'étaient plus vos collègues et le type de travail que vous aimiez véritablement auparavant a peut-être pris fin lorsque vous avez commencé à manager d'anciens collaborateurs qui continuaient pour leur part à faire ce type de travail. Vous avez peut-être même dû renoncer au sentiment de compétence que ces tâches vous procuraient. Peut-être avez-vous abandonné l'habitude de laisser votre travail au bureau quand vous avez endossé les responsabilités sans fin d'un poste de manager.

Avec un nouveau-né, vous avez probablement dû renoncer à votre rythme de sommeil régulier, au temps en tête-à-tête avec votre conjoint et peut être au temps que vous preniez pour vous. Vous avez presque certainement perdu le plaisir d'être capable de vous en aller spontanément quand bon vous semblait. Et rien ne vous donne le sentiment d'avoir perdu vos aptitudes autant qu'un bébé qui refuse de manger ou ne s'arrête simplement pas de pleurer.

Avec le déménagement, tout un réseau de relations s'en est allé. Vous avez eu beau rester en contact avec d'anciens voisins, ce n'était plus vraiment la même chose. À votre ancienne adresse, vous saviez où étaient les magasins, quel médecin et quel dentiste consulter, quel voisin pourrait garder un œil sur la maison pendant votre absence. Dans votre nouveau logement, vous avez dû renoncer au sentiment d'être chez vous pour un temps.

Chaque vérité nouvelle jamais énoncée a, pour un temps, causé des ennuis, résulté en inconfort et souvent en malheur, parfois en dérangeant les arrangements sociaux et religieux et parfois par le simple fait de bousculer des associations d'idées anciennes et adorées... et si la vérité est à la fois très grande et nouvelle, le préjudice est sérieux.

Henry Thomas Buckle, historien britannique

Même en cas de *bons* changements, certaines transitions commencent par des fins où vous devez renoncer à quelque chose⁴. En disant cela, j'essaie simplement d'être réaliste et non négatif ou décourageant. La principale difficulté des personnes en transition est de ne pas parvenir à anticiper les fins et les pertes afin de s'y préparer. Échouer à apporter de l'aide dans la gestion des fins et des pertes ne fait qu'ajouter aux problèmes des organisations en situation de transition.

L'organisation met en place un programme d'amélioration qualité et nul ne prévoit combien de personnes seront affectées par la perte de leurs anciens rôles. Dans une organisation que j'avais comme client, les employés étaient fiers de leur capacité à détecter les produits défectueux lors de leur passage sur la ligne de production. Le passage à la procédure de contrôle statistique fit tristement dire à un employé de la chaîne de

production: «Bon sang, n'importe qui peut faire mon travail maintenant, ça ne demande plus aucune compétence!». Ou alors, l'organisation construit un superbe siège flambant neuf sans anticiper que beaucoup de personnes – qui étaient fières d'appartenir à une entreprise réalisant un chiffre d'affaires annuel d'un million de dollars dans 14 bâtiments de location quelconques – verront le nouveau quartier général comme un signe que l'entreprise qu'ils aimaient a cessé d'être.

Dès lors que vous comprenez que *la transition commence par renoncer à quelque chose*, vous aurez fait le premier pas dans la tâche du management de transition. Le second consiste à comprendre ce qui arrive après le renoncement: *la zone neutre*. Il s'agit du *no man's land* psychologique entre l'ancienne réalité et la nouvelle. Ce sont les limbes situés entre l'ancien sentiment d'identité et le nouveau. C'est le moment où les anciennes méthodes sont révolues sans que les nouvelles soient encore faciles à appliquer.

Quand vous avez déménagé, obtenu la promotion ou accueilli le nouveau-né, le changement s'est probablement produit assez rapidement. Pourtant cela n'est que le changement externe et situationnel. Intérieurement, la transition psychologique s'est produite beaucoup plus lentement: au lieu de revêtir l'apparence d'une nouvelle personne, vous vous êtes retrouvé pendant un temps à l'épreuve d'un état qui n'était ni l'ancien ni le nouveau. C'était un genre de paysage émotionnel sauvage, une période durant laquelle ce que vous étiez ou ce qui était réel n'était pas clair.

Il est important de comprendre la zone neutre et de ne pas en être surpris pour plusieurs raisons. Premièrement, si vous ne la comprenez pas et ne l'anticipez pas, vous êtes davantage susceptible de vouloir vous précipiter au travers ou même de contourner la zone neutre – et d'être découragés en découvrant que cela ne fonctionne pas. Vous pourriez en conclure par erreur que la confusion que vous ressentez est le signe que quelque chose ne va pas chez vous.

Deuxièmement, vous pourriez être effrayé en vous retrouvant dans ce *no man's land* et vouloir vous enfuir (les employés font cela fréquemment, ce qui explique la hausse du taux de renouvellement du personnel durant les changements d'organisation). Cependant, abandonner la situation revient à interrompre la transition tant sur le plan personnel qu'organisationnel et par là même compromettre le changement.

Quand il s'agit de choisir entre changer d'avis et prouver que cela n'est pas nécessaire, presque tout le monde s'affaire à trouver la preuve.

John Kenneth Galbraith, économiste américain

Troisièmement, si vous fuyez prématurément la zone neutre, vous ne compromettez pas seulement le changement mais également une grande opportunité. Aussi douloureuse qu'elle soit, la zone neutre est la meilleure chance qu'ont les organisations et les individus d'être créatifs, de développer ce qu'ils ont besoin de devenir et de se renouveler. La fonction positive de la zone neutre sera abordée plus longuement dans un chapitre ultérieur, laissez-moi donc simplement vous dire que l'espace entre l'ancien et le nouvel état est le moment le plus propice à l'innovation, là où il est le plus facile aux organisations de se redynamiser.

La zone neutre est donc un lieu de dangers et d'opportunités, c'est le cœur même du processus de transition. C'est le temps de la restructuration : le moment où les vieilles habitudes inappropriées sont remplacées par de nouvelles, mieux adaptées au monde dans lequel l'organisation se trouve désormais. C'est l'hiver durant lequel les racines commencent à se préparer pour le renouveau du printemps. C'est la nuit durant laquelle nous nous dégageons des préoccupations d'hier et nous préparons à celles de demain. C'est le chaos dans lequel l'ancienne forme se dissout et une nouvelle émerge. C'est le lit de semence des nouveaux départs que vous cherchez.

Fin – zone neutre – nouveau départ. Ces trois phases sont nécessaires, dans cet ordre, afin qu'une transition fonctionne. Les phases ne se produisent pas séparément, elles arrivent souvent simultanément. Les fins se déroulent à un emplacement alors que dans un autre tout est dans le chaos de la zone neutre tandis que dans un autre encore les nouveaux départs sont déjà palpables. Les appeler «phases» laisse penser qu'elles sont alignées comme les pièces d'une maison. Il serait peut-être plus exact de les envisager comme des *processus* et dire que la transition ne peut être complétée avant que les trois ne se soient déroulés.

Renoncer, restructurer et prendre un nouveau départ : ensemble, ces processus réorientent et renouvellent les personnes quand les choses changent autour d'elles. Les transitions qui accompagnent ces

changements sont nécessaires pour que le changement ne reste pas superficiel et affecte véritablement la manière dont les individus travaillent. Sans elles, on peut remuer de l'air mais une fois le tumulte passé, rien n'est vraiment différent. Cependant, la plupart des organisations ignorent les fins, ne reconnaissent pas la zone neutre, tentent même de l'éviter et ne font rien pour aider les personnes à prendre un nouveau départ alors même qu'elles claironnent les changements.

Celui qui n'utilise pas de nouveaux remèdes doit s'attendre à de nouveaux maux.

Francis Bacon, philosophe britannique

Lorsque je dis que les organisations agissent ainsi, j'entends bien sûr que les individus le font. Seuls les individus – comme vous – sont capables de reconnaître que le changement fonctionne uniquement s'il est accompagné d'une transition. Seuls les individus – comme vous – peuvent apprendre à gérer les transitions afin que les changements qui les ont déclenchés ne soient pas compromis. Seuls les individus – comme vous – peuvent implémenter le changement de manière à faire en sorte que les personnes s'en sortent vraiment et aider l'organisation plutôt que lui nuire.

Les pages suivantes vous montreront comment réaliser cela⁵.

NOTES

1. Voir Paul Hochman, *The Brand Killer*, Forbes Small Business, mai 2002.
2. Cité dans “The Idea Generator”, *HR Reporter* 5, n°2 (février 1988), p. 3.
3. Un tel usage n’est évidemment pas faux, il n’est simplement d’aucune aide. En réalité, le mot «transition» est utilisé dans beaucoup de cas qui réfèrent à des changements drastiques comme la perte d’un emploi. Une des sociétés pour lesquelles j’ai travaillé avait sur son intranet un «espace transition» que les personnes utilisaient quand leur emploi était progressivement supprimé. Après cela, les entreprises d’externalisation parlent de leur travail de «transitions de carrière»
4. La «fin», le «renoncement» et la «perte» sont des concepts connexes que nous utiliserons de façon plus ou moins interchangeable. La «fin» se réfère à la chose qui cesse d’être. «Renoncer» est ce que nous devons faire quand cette chose cesse d’être. La «perte» est ce que l’on ressent quand nous devons renoncer.
5. Les annexes fourniront davantage de détails au sujet de l’accompagnement des transitions. L’annexe A explique comment évaluer si les entreprises sont prêtes pour la transition (il est utile de savoir à quoi on s’engage avant de se retrouver englué dans les problèmes). L’annexe B jalonne un processus en 10 étapes pour planifier une transition. Les annexes C, D et E expliquent le rôle du leader dans l’accompagnement d’une organisation au travers de la transition, le suivi du processus de transition et comment détecter à quels types de problèmes les individus s’y retrouvent confrontés ainsi que comment ajuster votre gestion de carrière à la réalité de changements fréquents.