

Extrait

# Stratégie & Organisation

8 conditions de base pour  
la conduite du changement



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711042

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# STRATÉGIE & ORGANISATION

## 8 conditions de base pour la conduite du changement

- . Dramatiser la situation
- . Constituer une équipe pilote
- . Offrir une vision claire du changement
- . Mener une véritable politique de communication
- . Réduire les principaux freins au changement
  - . Indiquer les résultats au fur et à mesure
  - . Ne pas crier victoire trop tôt
- . Institutionnaliser la culture du changement

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Toutes les entreprises soumises à l'évolution de leurs marchés poursuivent finalement le même objectif en procédant à des changements fondamentaux. Pourtant, introduire le changement dans une entreprise nécessite du temps et suppose une action constante selon plusieurs étapes. Vouloir procéder trop rapidement en sautant certaines d'entre elles ne peut pas produire de résultats satisfaisants, sachant que la moindre erreur peut même ralentir le processus ou annuler des mois d'efforts. Les 8 principales conduites du changement à mettre en place sont :

### **1. DRAMATISER LA SITUATION**

Il est primordial de motiver l'ensemble des salariés en les sortant de leur «confort», de leur statu quo ou de leur inhibition. Ainsi, les mauvais résultats, la baisse des parts de marché, la stagnation des bénéfices, la croissance insuffisante du chiffre d'affaire et/ou la mention des autres indices du déclin de la position concurrentielle de l'entreprise doivent être dramatisés. L'objectif est de susciter un débat ouvert sur tous les faits qui n'augurent pas forcément de lendemains qui chantent. Il est ainsi nécessaire de faire paraître le statu quo plus dangereux que le saut dans l'inconnu, en augmentant même artificiellement le degré d'urgence. C'est l'adrénaline qui fait fonctionner les individus, même si celui qui doit jouer les Cassandre doit se faire tirer dessus. A l'inverse, vouloir tempérer la situation en se montrant optimiste, en minorant les effets de la situation ou en se montrant trop confiant et positiviste, ne conduit qu'à se leurrer soi-même et rendre non crédible le discours tenu. Prendre les salariés pour des benêts ou des moutons suiveurs, est une erreur fatale que nombre de dirigeants commettent par stupidité ou préjugés d'un autre âge, en sous-estimant la capacité de prise de conscience et de mobilisation responsable des collaborateurs. Après l'effet de surprise, il est évident que toute dramatisation ne peut devenir une véritable motivation partagée par tous, que si elle s'accompagne de propositions, de solutions ou d'objectifs réalisables et compréhensibles par tous.

### **2. CONSTITUER UNE ÉQUIPE PILOTE**

Pour réussir une transformation, il est nécessaire qu'au moins 75% de l'équipe dirigeante de la société soit sincèrement convaincue que la dégradation de la situation est devenue inacceptable. Il est alors nécessaire de constituer une équipe de pilotage, laquelle doit jouer à fond son rôle dans la conduite du changement, à côté et soutenue par l'équipe dirigeante. Les principaux cadres de l'entreprise doivent former le cœur du groupe, afin de pouvoir exercer leur rôle de leadership sur les autres membres. Il est important d'associer à l'équipe pilote des participants extérieurs (actionnaires, clients), des représentants syndicaux ainsi que des collaborateurs non cadres, afin d'insuffler une vision ou un rythme différent. A l'inverse, engager un processus de changement uniquement avec l'équipe dirigeante en place, c'est prendre le risque d'importer les mêmes causes de défaillance. Il est donc important que les membres de l'équipe de pilotage disposent à la fois d'un niveau suffisant de responsabilités hiérarchiques, d'expertises diverses, de crédibilité, de réseaux de relations et d'accès à tous les niveaux d'informations.

## **PROGRÈS CONTINU & TQM**

Le progrès continu ou TQM (Total Quality Management) ou gestion de la qualité totale sont des applications déclinées de la philosophie Kaizen. Elles reposent sur l'idée que la qualité en tout et partout est une condition essentielle et préalable à l'amélioration de la position de l'entreprise sur son marché. Le progrès continu est un processus sans fin apportant des améliorations constantes. Il implique la mobilisation de tous, faisant qu'un projet cède immédiatement la place à un autre. Il présuppose également que les experts sont parmi les membres du personnel eux-mêmes, lesquels savent concrètement mieux que quiconque comment s'exécute le travail. Ce point de vue s'oppose donc totalement à l'approche taylorienne classique dans laquelle les experts sont les dirigeants, les cadres et les ingénieurs, alors que les opérateurs (salariés) sont de sages exécutants invités à déposer leur matière grise aux portes de l'usine.

### **3. OFFRIR UNE VISION CLAIRE DU CHANGEMENT**

La conduite du changement impose de dessiner une image de l'avenir qui soit facile à communiquer et relativement séduisante (malgré les efforts à accomplir) pour les salariés, les clients et les actionnaires. Un bon projet doit pouvoir se résumer en 5 minutes. Il doit inclure l'objectif final, l'utilité du processus

envisagé et la faisabilité en terme de moyens humains et techniques. Dans le cas contraire il n'est pas encore mûr ou trop fumeux dans l'esprit de la direction. Il est donc inutile d'inonder les esprits avec des dossiers trop épais, trop documentés ou difficiles à comprendre. Une bonne vision de l'avenir doit toujours pouvoir dépasser les classiques plans à 3 ans ou 5 ans en espérant imposer une compétence clé sur la durée la plus longue. Elle doit éviter au maximum de se perdre dans une série de directives, de programmes ou de mesures confuses et disparates.

#### **4. MENER UNE VÉRITABLE POLITIQUE DE COMMUNICATION**

L'adhésion de l'ensemble des salariés est une donnée essentielle pour mener la conduite du changement. Aussi convient-il d'éviter le cynisme au sein du personnel par des actions trop sèches (envoi d'un communiqué ou programmation d'une seule grande réunion), par un discours étouffant et omniprésent de la direction auprès des salariés, par la réalisation de diverses publications internes ou encore par l'organisation de réunions susceptibles d'induire une opposition manifeste de certains cadres. Il est nécessaire de pratiquer une communication humaine et directe au quotidien, à partir de messages simples et crédibles. Tous les canaux de communication doivent être utilisés en rendant le message vivant et sans l'usage d'une langue de bois. Les réunions habituellement programmées doivent devenir l'occasion de débats passionnants sur le thème du changement. Les échanges de questions-réponses avec le personnel doivent systématiquement se rattacher aux objectifs de transformation préalablement définis. La situation particulière du personnel doit être largement évoquée en proposant des solutions individuelles en cas de sacrifices et en traitant équitablement tout collaborateur licencié. Il est également nécessaire d'évoquer les nouvelles opportunités de croissance, en soulignant combien l'attitude favorable ou non des salariés appuie le projet proposé ou au contraire, peut le saper et le conduire à l'échec. Enfin, le signal le plus fort est sans doute celui du changement de comportement des dirigeants, lesquels doivent s'appliquer à mettre en conformité leurs actes avec leurs discours. Toute contradiction aux yeux des salariés en ce domaine, risque d'ébranler définitivement le processus mis en place.

#### **5. RÉDUIRE LES PRINCIPAUX FREINS AU CHANGEMENT**

Durant la première partie du processus de changement, aucune entreprise n'a assez de temps ni de force pour éliminer tous les obstacles qui se dressent sur son chemin. Il devient alors impératif de s'attaquer aux plus importants, notamment en éliminant en toute équité, les personnes les plus réfractaires au renouveau. Les éléphants qui se mettent en travers de la route et qui barrent l'œuvre de progrès des salariés doivent être mis hors course, au risque de voir alors se ralentir tout le processus. Dans cette optique et pour aller de l'avant, le principe est simple ; plus le nombre de personnes impliquées est élevé, meilleurs sont les résultats et plus fortes et larges sont les conséquences induites par ce mouvement dynamique. Aussi, toutes les barrières identifiées en matière d'organisation (définition étroite des postes, étanchéité des services, systèmes de rémunération trop personnalisés...) doivent être gelées en l'état et assorties d'un mode secours temporaire beaucoup plus ouvert. Il convient alors d'utiliser au maximum les circuits courts et les initiatives personnelles dans les cadres autorisés. C'est avec le retour d'expérience lié aux conditions d'exécution du changement, que l'annulation définitive du système antérieur peut se faire par «auto-remplacement» naturel.

#### **6. INDIQUER LES RÉSULTATS AU FUR ET À MESURE**

Il est clair que toute transformation en profondeur prend autant de temps qu'elle n'en exige pour que l'on s'y consacre en permanence. Aussi, il convient de définir des résultats tangibles à courts termes, permettant de dynamiser et d'encourager en permanence l'élan du personnel. L'amélioration doit être indiscutable et non contestable par les opposants au changement. Les objectifs définis dans un cadre de prévisions semestrielles ou annuelles doivent être scrupuleusement tenus, même si la durée paraît courte. Les auteurs des succès doivent être récompensés et leur mérites reconnus, y compris en termes financiers ou de promotion personnelle. L'annonce des résultats même négatifs a pour effet de rendre tangible le changement, par conséquent d'entretenir à un niveau élevé la mobilisation collective. En aucun cas, les chiffres ne doivent être dénaturés, minorés ou majorés. Le respect du contrat de confiance entre les dirigeants et les salariés est forcément conclu au prix d'une transparence permanente des résultats, laquelle est un puissant facteur de clarification et de remise en question de la stratégie en cours.

Pratique consistant à se laisser porter par la vague déferlante de la dernière mode ou panacée managériale, puis à se dépêcher d'en sortir afin de saisir en premier la «vague suivante». Une pratique certes passionnante pour les managers qui ont ainsi l'impression de découvrir le «nouveau monde économique» d'une manière un peu superficielle. La rapidité des méthodes proposées peut entraîner une insatisfaction ou une incompréhension auprès des salariés ainsi que des logiques d'action en feu de paille ou à court terme. En tout état de cause, le surf managérial ne peut générer aucun enracinement sérieux dans la culture d'entreprise. Il bénéficie plus à l'auréole du manager et aux cabinets de consultants, qu'à l'intérêt supérieur de l'entreprise.

### 7. NE PAS CRIER VICTOIRE TROP TÔT

Si célébrer une victoire ponctuelle est une excellente chose pour le moral, proclamer que l'on est sur le point de gagner définitivement la bataille est une erreur gravissime de stratégie. L'exaltation prématurée de la victoire a pour effet de faire se relâcher la tension énergétique, de détendre la mobilisation générale et de briser l'élan dynamique en favorisant le retour des forces d'inertie. En ce domaine, il convient davantage de rester modeste et subtil en essayant de tirer parti de la crédibilité que confèrent les premiers résultats positifs. Il devient alors plus facile de s'attaquer aux autres problèmes suivants ou plus épineux. Avant que le changement ne s'inscrive vraiment en profondeur dans la culture d'une entreprise, il peut s'écouler plusieurs années (entre 5 et 10 ans). Aussi convient-il de se méfier des 2 ou 3 premières années dans lesquelles le poids des problèmes est toujours supérieur aux motifs de satisfaction. Il est clair que moins le processus est avancé et plus le sentiment d'urgence reste insuffisamment aigu, l'équipe de pilotage pas encore assez nombreuse et l'objectif final encore trop flou. Des études ponctuelles réalisées sur une période de 7 années montrent que les changements favorables (quantifiés de 1 pour faible à 10 pour fort) ont été les plus forts 2 à 3 années après l'atteinte des premiers résultats pour redescendre ensuite régulièrement. Ainsi :

- . à la fin de la première année (n) le score atteint est de 2 points
- . à n+1 (4 points)
- . à n+2 (3 points en accusant une baisse de mobilisation)
- . à n+3 (7 points)
- . à n+4 (8 points)
- . à n+5 (4 points)
- . à n+6 (2 points)

## CONDUITE DU CHANGEMENT

C'est l'ensemble des processus permettant de mener à bien les changements stratégiques de l'entreprise. Bien qu'il n'existe aucun mode d'emploi magique, les spécialistes s'accordent sur certaines règles d'or pour mener la conduite du changement :

- . La création d'un sentiment d'urgence pour convaincre les collaborateurs de la nécessité du changement et les pousser à sortir du confort et du statu quo.
- . La mobilisation d'au moins les 3/4 des responsables de l'entreprise.
- . La constitution d'une équipe de pilotage qui doit accompagner le processus sur toute la durée.
- . L'obligation de dessiner une vision de l'avenir assez claire pour être facile à communiquer et séduisante pour les salariés de l'entreprise, les clients et les actionnaires.
- . La fixation d'objectifs à court terme en communiquant sur des résultats tangibles.
- . L'ancrage du changement dans la culture d'entreprise en essayant d'assurer sa pérennité.

### 8. INSTITUTIONNALISER LA CULTURE DU CHANGEMENT

Dès que la pression en faveur du changement baisse, le risque est grand de voir disparaître et se diluer les nouveaux comportements qui ne sont pas encore enracinés dans les normes et les valeurs communes de l'entreprise. L'institutionnalisation du changement au sein de la culture d'entreprise dépend principalement de 2 facteurs distincts. C'est d'abord veiller à «rendre correctement à César ce qui appartient à César» en créant clairement le lien de cause à effet entre la nouveauté des approches, des mesures mises en place et des attitudes collectives engagées durant toute la période de changement.

En effet, il est probable que l'explication finale ne soit trop simplificatrice en se focalisant uniquement sur le charisme du manager, sur l'usage de méthodes phares ou sur l'intervention déterminante de tel ou tel facteur, en oubliant ou négligeant la contribution des salariés dans le détail de leurs actions. Le second facteur indispensable pour un ancrage déterminant du changement consiste à créer les conditions de pérennité au niveau de la direction de la société. Le changement de direction ou de conseil d'administration peut mettre en péril tout le bénéfice du processus engagé. C'est notamment le cas, lorsque ces derniers n'ont pas été suffisamment associés à la dynamique de la démarche ou à ses principes moteurs.