

Dossier

# Management

La conduite du changement



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700374

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

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

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

# Management

## La conduite du changement

- . Le «Change Management»
  - . 3 contraintes majeures
- . De l'approche prudente à l'approche globale
- . Management de projet : 10 conseils pour éviter le «blues de la 2<sup>e</sup> année»
  - . 12 clés pour conduire le 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.

## LE «CHANGE MANAGEMENT»

Que l'on évoque la gestion du changement, les processus de transformation ou la transition organisationnelle, la conduite du changement est un domaine omniprésent dans l'entreprise. Cet art exige une grande intelligence stratégique depuis la création d'un contexte favorable jusqu'à la gestion des résistances internes, en passant par la construction et la communication d'une vision. En ce domaine, il est clair que les forces qui amplifient le changement se heurtent de manière frontale à celles qui le contraignent. Et ce d'autant plus, que le changement est presque toujours imposé de l'extérieur de l'entreprise, pour se voir ensuite intégré plus ou moins rapidement et difficilement dans la vie de l'entreprise en bousculant, au passage, certains de ses rituels. Mais que signifie vraiment «changer» au sein de l'entreprise. Le terme «changement» veut-il dire «innovation», «création», «apprentissage», «adaptation» ou plus négativement, «crise», «catastrophe» ou «perturbation» ? S'apparente-t-il également à l'ambiguïté du mot «révolution» ?

### CHANGEMENT, LA RÉPONSE GRADUELLE DES SALARIÉS

Tout changement annoncé par le manager suscite toujours une réponse graduelle en 5 phases chez chaque salarié :

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. Indifférence           | «je continue comme avant !»                |
| 2. Résistance             | «j'essaie de faire contrepoids»            |
| 3. Adhésion, non adhésion | «soit je craque, soit je reste, par choix» |
| 4. Mobilisation           | «j'accepte d'adapter mon comportement»     |
| 5. Engagement             | «je m'investis dans le nouveau système»    |

## 3 CONTRAINTES MAJEURES

La contrainte du changement est un passage obligé dans le processus managérial moderne. Il est clair que 2 grandes tendances président toujours à la nécessité de la mise en place du «change management» : un environnement mouvant et complexe ; l'application de stratégies plus souples. Dans les 2 cas, il s'agit de faire face correctement à 3 types de contraintes majeures : l'environnement institutionnel, l'environnement technologique, l'environnement concurrentiel :

### . L'environnement institutionnel

Passage à l'euro, 35 heures, RTT... les lois sociales et économiques imposent en permanence la mise en place de nouvelles règles, l'implantation de nouvelles organisations, de nouvelles méthodes et de nouveaux outils. Ces changements lourds nécessitent de s'intégrer dans des projets à la fois à court terme, moyen et long terme en modifiant profondément les relations internes au sein de l'entreprise.

### . L'environnement technologique

E-business, Internet, réseau, nomadisme électronique... sont autant d'évolutions qui entraînent des modifications de comportement parmi les acteurs de première ligne de l'entreprise (clients, commerciaux...). Les rapports avec la clientèle ont tendance à évoluer inexorablement vers une plus grande proximité et personnalisation, mais aussi vers une plus forte infidélité, ce qui suppose d'utiliser de nouveaux moyens marketing (CRM, Net, techniques de fidélisation...) dans une fuite en avant permanente.

### . L'environnement concurrentiel

Rapprochement, alliance, fusion, changement de métier, restructuration de marché, décision capitaliste imposent une adaptation permanente, afin de ne pas se laisser distancer sur son marché ou perdre une opportunité.

## DE L'APPROCHE PRUDENTE À L'APPROCHE GLOBALE

La conduite du changement reste en définitive un artisanat délicat où chaque étape, chaque comportement, chaque discours comptent. Par exemple pour convertir les équipes au changement, il ne s'agit plus seulement d'élaborer la meilleure stratégie possible, mais de savoir mobiliser rapidement et en synergie l'ensemble des énergies disponibles. Avant et par tradition, la transformation se réalisait dans le cadre d'une approche prudente, dite de «petits pas», dont l'objectif était d'optimiser les différentes fonctions de manière séparée en émiettant volontairement les actions entre les personnes et les services. Les solutions techniques étaient largement privilégiées négligeant de fait les dimensions humaines et culturelles. Faute d'un pilotage d'ensemble, le résultat s'avérait souvent limité à une optimisation locale, sans véritable création de sens au profit d'une dynamique mobilisatrice d'ensemble et/ou en faveur d'une vision et d'une optimisation globale. Depuis, les travaux théoriques portant sur la complexité et l'analyse sociodynamique ont montré que seule la pratique d'une approche globale est susceptible de créer la dynamique nécessaire à une transformation en profondeur. Pour réussir la conduite du changement, la règle est dorénavant de porter l'action sur toutes les dimensions de l'entreprise de manière simultanée et avec discernement, en adaptant chaque évolution aux caractéristiques de chacune des dimensions.

### MANAGEMENT DE PROJET : 10 CONSEILS POUR ÉVITER LE «BLUES DE LA 2<sup>e</sup> ANNÉE»

«Crise de maturité» ou «blues de la 2<sup>e</sup> année», les spécialistes du management d'équipe parlent tous de l'usure qui gagne peu à peu toute organisation humaine associée à un projet. Ils sont unanimes pour constater qu'au bout de 1 à 2 ans après le lancement d'un projet associant une équipe, le soufflet retombe sous forme de perte de motivation, d'éparpillement et de baisse d'efficacité.

#### 10 conseils à l'adresse des managers pour rendre durable la dynamique de projet :

- . Faire du soutien à l'équipe une priorité en maintenant l'enthousiasme par tous les moyens ;
- . Se tenir au courant de l'avancement du projet en devenant «attaché de presse» de l'équipe auprès de la direction ;
- . Encourager l'acquisition de connaissances nouvelles et la formation ;
- . Réévaluer périodiquement les objectifs de la mission à la lumière des changements de priorité affectant l'entreprise ;
- . Rappeler les règles du jeu lorsque la réunion dérape ou se dégrade, en revenant aux directives initiales et/ou à la définition de nouvelles ;
- . Développer une culture qui favorise le travail en équipe et surtout l'autonomie de décision de chacun ;
- . Assurer dans le groupe un roulement des fonctions, par tirage au sort, dans le but de rompre à la longue la monotonie des tâches ;
- . Récompenser les salariés lorsque l'objectif est atteint, surtout si les résultats de la mission ont une incidence financière notable ;
- . Penser à informer régulièrement les collaborateurs des projets, initiatives et autres nouveaux défis de l'entreprise ;
- . Ne pas hésiter à faire appel à des intervenants extérieurs pour stimuler la réflexion et revitaliser le groupe.

## 12 CLÉS POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT

C'est le respect de certaines règles qui permet de réussir la conduite du changement. D'après Pierrick Vitiello, directeur du développement technique et scientifique du Groupe Charles Riley, 12 clefs doivent être systématiquement appliquées dans le but de «*Calmer les craintes légitimes du personnel et surtout, favoriser une évolution positive dans la perception que doivent avoir les équipes de leur rôle, du marché et de l'entreprise*». D'après lui, ce qui rend les projets de changement si traumatiques, c'est que pendant plusieurs années l'entreprise s'est insuffisamment préparée aux évolutions de son environnement, obligeant alors ses collaborateurs à un effort immédiat et souvent difficile pour combler cet écart.

## **Conduite du changement en 12 clés majeures :**

### **1. Créer un sentiment d'urgence**

Les habitudes au quotidien (*statu quo*) rassurent et confortent, alors que le changement dans l'inconnu dérange et stabilise. Il est par conséquent primordial de modifier la perception du *statu quo*, afin de le rendre moins attractif. Pour favoriser une prise de conscience collective, le manager doit miser sur un sentiment d'urgence avec la mise en avant d'un «événement déclencheur» externe (perte de parts de marché, technologie concurrente...) ou interne (problème de qualité, dégradation du climat social).

### **2. Exprimer clairement l'ambition**

Le désir de changer doit être fortement stimulé afin d'assurer une déstabilisation positive, plutôt qu'un phénomène de retrait fataliste. La meilleure manière de réduire l'aversion pour l'inconnu est d'éclairer l'objectif à atteindre, en montrant les avantages à retirer pour chacun face à la situation actuelle.

### **3. Communiquer sur le plan de vol**

Le plan de vol doit rassurer les équipes en expliquant comment l'entreprise va passer du constat sur le besoin de changer à la définition, puis à la mise en oeuvre effective du changement. Les conséquences personnelles du changement doivent être sécurisées par une forte lisibilité du processus et de ses étapes, ainsi que par la transparence d'information qui lui est associée.

### **4. Jalonner les résultats dans le temps**

Il s'agit de construire, dès le départ, une succession d'objectifs intermédiaires afin d'éviter que le projet ne se décrédibilise et/ou que les acteurs ne se démotivent, si le résultat n'apparaît pas suffisamment lisible dans le court terme. Il est par conséquent nécessaire de communiquer tout au long du projet en mettant en valeur la réalisation de chaque étape et les objectifs atteints.

### **5. Identifier et lever les obstacles au changement**

Il est tout à fait normal qu'à tout moment du processus les équipes soulèvent un certain nombre d'obstacles, de freins et de résistances. La direction doit être attentive à ces signaux qui le plus souvent résultent d'une mauvaise foi flagrante, d'obstacles réels ou d'alibis liés à la crainte personnelle de ne pas parvenir à assumer correctement un nouveau rôle. Pour contrecarrer cette tendance, le manager doit veiller à créer des conditions favorables de transformation et d'adaptation (évolution de la structure existante, formation à de nouveaux savoir-faire, facilitation de nouveaux comportements...).

### **6. Impliquer la DRH (Direction des ressources humaines)**

Tout processus de changement doit s'appuyer sur un pôle fixe, un tiers extérieur de référence qui «bouge» moins vite que le reste de l'entreprise et qui puisse orchestrer le changement. Pour de nombreux auteurs, le rôle de référent doit être confié à la direction des Ressources Humaines, sachant que le changement est avant tout une affaire d'individus même si préexistent 2 problèmes récurrents : la légitimité de ce tiers et sa capacité à se synchroniser correctement avec les dispositifs dont il est sensé accompagner le changement.

### **7. Démontrer l'engagement personnel du dirigeant et de l'équipe de direction**

L'implication du dirigeant et des managers doit être manifeste à travers leur participation à des actions de communication, par leur disponibilité permanente vis à vis du projet et par l'interaction visible de leurs prises de décision en regard du travail quotidien des équipes.

### **8. S'appuyer sur des «inducteurs» de changement**

Il est clair que tout changement déclenche automatiquement des résistances actives et passives liées aux enjeux de pouvoir et/ou à la remise en cause de situations acquises. Habituellement, les résistances actives sont le fait d'une minorité agissante, alors que la majorité se contente d'une résistance passive découlant d'une inertie naturelle. Aussi, l'enjeu clé est-il de mobiliser cette majorité «silencieuse». Le meilleur moyen d'y arriver est de miser sur les «inducteurs» de changement, c'est-à-dire les salariés les plus ouverts sur le sujet, à la fois reconnus par leurs collègues et identifiés comme étant les plus capables de porter et de démultiplier le changement. L'inducteur se voit alors confier un rôle clef au sein d'une structure dédiée : comité de pilotage, équipe-projet, expérience-pilote, groupe technique...

### **9. Associer les équipes au diagnostic et à la recherche de solutions**

Les équipes ne peuvent véritablement se mobiliser que si elles s'approprient à la fois les enjeux, la pratique et les solutions proposées. Face à un diagnostic qu'elles ont elles-mêmes élaboré et partagé, les équipes deviennent automatiquement demandeuses de solutions. Une réalité qui est loin d'être le cas, lorsque le diagnostic ou à les solutions sont imposées d'en haut. Il est par conséquent essentiel que toute option et solution soit décidée avec le corps de l'équipe, afin que sa mobilisation pour la mise en oeuvre soit maximale.

### **10. Favoriser l'expérimentation-pilote et la «contamination positive»**

La mise en place d'expériences pilotes avant le lancement définitif des opérations de changement permet, grâce au retour d'apprentissage, d'effectuer les derniers réglages nécessaires à la validation des schémas cibles de fonctionnement. Le second avantage est de réduire la crainte de l'inconnu des équipes, en les rassurant quant à la pertinence et à l'opérationnalité des choix retenus, des outils engagés et des pratiques managériales. En outre, la réalité de l'expérimentation permet de valider en direction de l'ensemble du personnel que le changement n'est en définitive pas aussi terrible que cela !

### **11. S'appuyer sur l'encadrement de premier niveau**

Rassurer les équipes et les aider à s'approprier le changement ressort de l'implication de l'encadrement direct (middle management). Il s'agit de modifier durablement les comportements quotidiens en évitant un retour à l'inertie des habitudes acquises au fil des années. Aussi pour pérenniser le changement, la seule conviction intellectuelle ne suffit pas. Il est nécessaire de pratiquer un suivi permanent des comportements, en faisant aussi souvent que nécessaire des piqûres de rappel.

### **12. Promouvoir une dynamique d'amélioration permanente**

Après que le processus de transformation soit mis en ordre de marche, il est important de continuer à capitaliser sur la mobilisation des acteurs en évitant de laisser se refroidir lentement la dynamique ainsi engagée. En conséquence, il convient de mettre en place un processus de progrès continu de nature à permettre à l'entreprise de s'ajuster en temps quasi réel, face aux évolutions prévisibles de son environnement.