

TRAIT d'Union

Trait d'Union n°3 – Décembre 2009

LE CHANGEMENT



L'actualité du moment nous conduit à évoquer avec vous le thème du changement. Toutes les entreprises y sont confrontées par choix et/ou par obligation à un moment de leur existence. Les besoins de transformations sont, en effet, de plus en plus fréquents qu'il s'agisse :

- de technologies nouvelles,
- de rationalisation des processus et de modifications organisationnelles pour réduire les coûts
- de changement d'approche commerciale visant à s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs et à faire face à la concurrence.

Dans un environnement en constante mutation, le changement n'est ni plus, ni moins que la nécessité de s'adapter en permanence sous peine de disparaître. Cependant, la nature humaine étant ce qu'elle est, le changement suscite le plus souvent des résistances chez les individus qu'il affecte en premier lieu : les collaborateurs de l'entreprise. Mal géré, le changement peut être perçu comme sacrifiant l'humain au profit de la performance économique, voire de la performance financière. Il peut générer une souffrance au travail et ne pas atteindre son objectif premier qui est d'assurer le développement de l'entreprise.

La majorité des projets de changement ne rencontrent pas les succès espérés. Une étude de McKinsey menée sur 40 entreprises de secteurs variés qui ont conduit des changements, relève que **dans 58% des cas les objectifs visés n'ont pas été atteints**. De même, une enquête menée par le cabinet Bain auprès de dirigeants américains indique que **seulement 25% des dirigeants interrogés s'estimaient satisfaits** des changements mis en place. Une mauvaise appréciation de la dimension humaine dans la conduite du changement est la cause principale des échecs en la matière.

Bonne lecture, et dans l'attente de vos réactions, nous vous souhaitons de bonnes fêtes de fin d'année !

L'équipe M.T.D.

BILLET

Merci pour vos encouragements !

Vous avez été nombreux à réagir aux deux premiers numéros de « Trait d'Union » diffusés en Octobre et Novembre dernier. Sur le fond, vous nous avez fait part de l'intérêt que vous aviez à « sortir » de votre quotidien grâce à une vision distanciée.

Sur la forme, vous avez souhaité que Trait d'Union soit plus lisible notamment en facilitant la lecture rapide à l'écran et l'impression.

Voilà qui est fait pour ce trait d'union n°3.

M.T.D.

**152 Rue de javel
75015 PARIS**

**Tél. 01 45 57 23 30
mtd@mtdsa.com**

mtdsa.com

Les précédents

Trait d'union

N°1 Octobre 2009 :

- ✓ Préserver ses marges
- ✓ Un recouvrement performant

N°2 Novembre 2009 :

- ✓ Aujourd'hui, quel rôle pour le management intermédiaire ?

Pour commander un précédent article ou pour vous désabonner, contactez-nous : mtd@mtdsa.com

COMMENT REUSSIR LE CHANGEMENT ?



Le changement ne se décrète pas !

Pour mieux comprendre la logique du changement, il est nécessaire de partir de l'organisation. Généralement, elle est assimilée à « une structure et à un ensemble de règles et de procédures qui en définissent le fonctionnement ». Derrière les organigrammes, les procédures et les processus, la réalité est faite de la façon dont les gens travaillent, font face aux problèmes – ce que les sociologues appellent « les modes de fonctionnement ». Changer, c'est donc agir sur ce que font les gens, en conséquence il ne suffit pas de modifier les structures et de définir de nouveaux organigrammes ou processus pour réussir le changement !

Le changement entraîne des résistances

Les résistances sont naturelles, car le changement suscite de la crainte, des inquiétudes face à l'inconnu, remet en cause l'environnement des individus, leurs méthodes, leurs habitudes. Le changement entraîne une perte de repères. Autrement dit, le changement comporte une dimension émotionnelle, qui ne correspond pas à la logique de l'entreprise qui privilégie la rationalité économique, d'où les nombreux échecs dans la conduite du changement. Les causes de résistance peuvent être :

- ✓ absence de prise de conscience du problème,
- ✓ relégation au second plan du problème identifié,
- ✓ manque de compréhension de la solution,
- ✓ rejet de la solution,
- ✓ peur des conséquences anticipées de la solution,
- ✓ non adhésion aux moyens,
- ✓ manque d'intérêt.

Souvent, ce sont ces résistances que le mode projet ne prend pas suffisamment en compte, déployant une logique rationnelle inopérante face à la logique émotionnelle des salariés.



Plutôt que d'imposer le changement, pourquoi ne pas le provoquer de l'intérieur ?

Il est possible d'adopter une approche qui met en mouvement l'entreprise de l'intérieur en adoptant une démarche participative qui implique non seulement les managers, mais aussi les collaborateurs et les organisations syndicales.

L'expérience montre que seule la connaissance réduit le sentiment d'incertitude, donc la peur devant l'inconnu. Cette connaissance doit en priorité porter sur les raisons du changement et une vision de l'avenir. Tant que les

acteurs ne les partagent pas, ils ne comprennent pas ce qu'il s'agit de modifier ou d'amender et, par conséquent, « ils se battent contre des solutions qu'ils jugent manipulatoires ou inadaptées. » Cela nécessite de sortir de la rhétorique managériale selon laquelle seules les solutions importent. La démarche participative suppose une confiance raisonnable dans la capacité des individus à accepter la réalité telle qu'elle est. Or, cette capacité est systématiquement sous-estimée par les dirigeants eux-mêmes. Pourtant, force est de constater que le partage et l'échange des idées donnent à tous les acteurs le sentiment d'avoir été écoutés.

Une démarche de changement comprend deux grandes phases : une phase d'élaboration et une phase de réalisation.

1. La phase d'élaboration

Elle comprend 4 étapes :

- ✓ **Donner du sens**
Il convient de définir les changements à opérer sur 3 axes et leur raison d'être : l'organisation, les modes de fonctionnement et le management
- ✓ **Formaliser un diagnostic**
Il s'agit d'évaluer les impacts de l'histoire, la disponibilité des groupes sociaux au changement – stratégies d'acteurs, la vision des risques et des possibilités.
- ✓ **Définir les objectifs** qui concrétiseront les orientations et permettront de dire à l'ensemble des salariés « voilà où nous allons et pourquoi ».

Ceci impliquera de communiquer de façon motivante. Par exemple, si « réduire les coûts » peut être un objectif crucial pour l'entreprise, il est à l'évidence très peu motivant, car il ne met l'accent que sur les dimensions économique et financière.

- ✓ **Définir la stratégie pour réaliser les objectifs**
Il s'agit d'une part de déterminer les chantiers à réaliser pour chaque objectif et d'autre part de définir la manière de les réaliser. Cette approche sera utilisée prioritairement par objectif et non par chantier afin de permettre une réflexion plus transversale, d'éviter des dispositifs compliqués et redondants. La phase d'élaboration exige un pilotage et une communication régulière. Le Comité de Direction a un rôle de facilitateur et de pilote auprès des « animateurs internes » du changement. Il veillera à ce que leur implication ne puisse être entravée par des managers « en résistance ». Il s'attachera à supprimer les obstacles au changement.

2. La phase de réalisation

Elle comprend 4 étapes :

- ✓ **Démontrer les résultats à court terme**
Il est indispensable de pouvoir démontrer rapidement les premiers résultats. Il faut donc fixer des objectifs à court terme qui permettront à l'entreprise de communiquer sur « des petites victoires » propres à rassurer, fédérer et conforter la voie à suivre.
- ✓ **Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement**
Les premiers efforts de changement font apparaître que d'autres évolutions imprévues sont nécessaires. Il est alors essentiel d'engager les travaux correspondants et d'entretenir ainsi la dynamique du changement.
- ✓ **Mesurer l'efficacité des actions entreprises**
Ceci passe par une collecte systématique des données. Ces données sont de 2 types, mesures des progrès par rapport à l'objectif, mesures de l'efficacité et de la pertinence du changement.
- ✓ **Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture**
Si la culture est contradictoire avec les changements visés, elle reprendra tôt ou tard le dessus. Il est donc essentiel de s'assurer de son évolution. Cette étape ne peut avoir lieu qu'à la fin du programme de changement. Elle est souvent négligée par les directions d'entreprise, peut-être trop pressées de générer un nouveau changement...

Attention à l'overdose de changement !

Une overdose de changements risque de déstabiliser l'entreprise. Les entreprises qui changent trop souvent ne laissent pas le temps à leurs salariés de progresser sur la courbe d'expérience. Elles ne tirent pas tous les bénéfices possibles des changements mis en œuvre. Autre risque et non des moindres, celui que les salariés ne comprennent plus la direction que prend l'entreprise. Du coup la motivation diminue et le stress s'accroît.

En conclusion, il nous paraît essentiel de retrouver dans le changement des voies de négociation et de suivi collectif qui prennent en compte l'individu et fassent appel à son intelligence. C'est à ce prix que nous réconcilierons l'économique et l'humain.

Enfin pour terminer sur une note d'humour, voici quelques Verbatim du changement, cités par les finalistes d'un concours de « citations à la Dilbert » organisé par un magazine :

- « A compter de demain, les employés ne pourront plus entrer dans les bâtiments sans utiliser leur carte individuelle de sécurité. Un photographe viendra

mercredi prochain pour les photos. Les cartes seront disponibles dans deux semaines. »
 - « A propos de la nouvelle réorganisation, ce dont j'ai besoin, c'est d'une liste des problèmes inconnus spécifiques que nous allons rencontrer. »
 - « Nous savons pour la mise en place de notre nouvelle organisation qu'il ya un problème de communication mais la société ne compte pas discuter de ça avec les salariés. »
 - « Ce projet est si important que nous ne pouvons laisser quoi que ce soit de plus important interférer avec son déroulement. »



ARTICLES DE PRESSE BIBLIOGRAPHIE

- Leading change John P.Kotter
- Harvard Business School Press
- Sociologie du changement François Dupuy
- L'entreprise en mouvement Benoît GROUARD et Francis MESTON (Dunod)
- Pratiques de la conduite du changement David Autissier et Jean-Michel Moutot (Dunod)



THEMES DE CONFERENCE SUR LESQUELS NOUS POUVONS INTERVENIR DANS VOS REUNIONS

- Les défis à relever pour le manager d'aujourd'hui
- La génération Y au travail, est-elle si différente à manager ?