

Préface

Le monde a changé!

Combien de fois ai-je entendu ou lu cette phrase au cours des six dernières années.

Depuis 2008, les politiques nous expliquent la crise pour justifier les difficultés auxquelles le pays est confronté, et leur programme. Les analyses sont différentes selon les partis, les opinions ou les convictions portées. Cependant, tous s'accordent à dire qu'il faut « changer »!

Ce nouvel environnement auquel nous sommes confrontés nécessite, selon les gouvernants, les évolutions, parfois les transformations qu'ils proposent et conduisent : réduire ses dépenses, accroître la fiscalité, gérer les inégalités ou encore retrouver de la compétitivité pour permettre à son industrie et aux entreprises d'être concurrentielles et de créer des emplois. Beaucoup de ces mesures apparaissent d'ailleurs bien souvent contradictoires. Pas simple de s'y retrouver, de comprendre, parfois d'adhérer.

Les entreprises sont, elles aussi, confrontées à d'innombrables changements depuis la crise financière et économique de 2008.

Changements d'environnement tout d'abord. La concurrence est mondiale. Quoi de plus facile que de commander via Internet un bien ou produit à l'autre bout de monde pour le recevoir quelques jours seulement après la commande. « *The world is flat* » écrivait dès 2005 Thomas Friedman.

Les entreprises font face à une concurrence globale et plus seulement géographique. Il n'est plus si facile d'identifier une entreprise à une activité. Les banques sont devenues assureurs, parfois opérateurs immobilier. Elles sont aussi concurrencées par de nouveaux acteurs, les sites communautaires ou

de crowd funding, qui financent aussi bien des start-up que de nouveaux artistes à l'occasion de la sortie d'un premier disque.

Demain, les entreprises de télécommunications et les opérateurs de téléphonie mobile seront peut-être des acteurs importants avec lesquels les banques devront coopérer ou entrer en concurrence. Un autre exemple est celui de l'hôtellerie. Des sites Web vont contribuer à la révolution de l'industrie hôtelière en proposant un service de location de chambre de courte durée dans des conditions de prix très économiques, parfois même sans coût pour certains sites communautaires. Comment vont donc s'adapter les industries en place pour redéfinir, dans ce nouvel environnement concurrentiel, leur modèle économique, leur organisation, le service apporté aux clients ? Comment vont évoluer les compétences de leurs salariés pour s'adapter à ces transformations à venir ?

Changements réglementaires ensuite, si fréquents, que les directions juridiques s'étoffent dans les grandes entreprises et le recours aux conseils externes s'accroît dans les petites, pour faire face à la complexité issue de toutes ces évolutions. En France, les seules évolutions législatives et réglementaires relatives à la formation professionnelle ou à l'apprentissage de ces dernières années en sont un bon exemple. Utiles, avec pour objectif de permettre aux entreprises, aux salariés de s'adapter à l'évolution de leur environnement, elles impliqueront un nombre d'heures de travail, de négociation avec les représentants du personnel et de communication avec les managers et les salariés, très conséquent. Ces réformes nécessiteront probablement plusieurs années d'efforts pour être effectives dans les organisations et produire leurs effets.

Changements encore, liés aux attentes, relations et comportements des salariés, vis-à-vis des dirigeants de l'entreprise, voire de l'entreprise elle-même : son rôle dans la société, son rôle économique ou vis-à-vis encore de l'emploi. La technologie a tant fait évoluer le travail en termes d'organisation, de technologie, d'accès et de partage de l'information, de pédagogie et format en matière de formation, de coût et modèle économique, que rien ne ressemble plus à l'entreprise d'hier, sauf peut-être le management hiérarchique de beaucoup d'entreprises. Mais est-ce encore adapté ?

Changements enfin liés aux attentes et demandes des clients. L'accès à l'information est si fluide, si facile qu'il impose aux entreprises des changements importants en termes d'organisation et de relations clients. Achetez-vous encore un produit où fréquentez-vous un restaurant ou un hôtel sans avoir au préalable consulté un site Web pour évaluer la performance de ladite

entreprise par ses consommateurs ou clients? Vous évaluez non seulement la prestation mais vous comparez le prix, la qualité du produit ou du service. La relation entre l'entreprise et ses clients est devenue interactive, elle requiert une transparence et une agilité nouvelles pour les organisations.

L'entreprise est ainsi sans cesse amenée à évoluer, s'adapter, anticiper. L'exercice n'est pas facile, parfois même conflictuel!

Tous ces changements, qu'ils concernent la vie publique, la société, les citoyens où qu'ils concernent l'entreprise, ses fournisseurs, son écosystème ne datent en réalité pas de la crise de 2008. Le monde change de façon continue. Sans cesse, notre environnement, nos concurrents, la technologie, nos connaissances et nos opinions évoluent.

Les changements sont de même constitutifs de la vie des organisations.

Revenons un instant sur l'organisation du travail, la relation managériale, la relation de l'entreprise avec ses clients.

En matière d'organisation du travail, les entreprises s'attachent à imaginer et mettre en œuvre depuis des décennies des organisations qui font appel à l'intelligence plutôt qu'aux capacités physiques. Ces organisations sont non seulement plus efficaces, mais elles produisent aussi des produits et des services de meilleure qualité et à meilleur coût.

Le manager n'est plus aujourd'hui le seul détenteur de la connaissance ou de l'information. La relation hiérarchique traditionnelle n'est plus de nature à séduire les jeunes diplômés ou candidats dont l'entreprise a besoin pour se développer. Les équipes attendent de leur manager qu'il fasse appel à leurs compétences et intelligence, qu'elles soient associées, qu'elles aient la possibilité d'exprimer simplement un avis, leur analyse. Les entreprises s'attachent d'ailleurs à évaluer la performance managériale au travers notamment d'enquêtes d'opinion pour s'assurer de l'engagement de leurs salariés et donc de leur capacité à sans cesse anticiper et s'adapter à leur environnement concurrentiel et aux besoins de leurs clients.

Le client est devenu dans le discours de toute entreprise la priorité, bien que pas toujours dans les actions qu'elle mène. Le digital a bouleversé la relation qu'a l'entreprise avec ses clients, la proximité n'est plus nécessairement physique, il faut donc imaginer d'autres conditions pour créer cette relation de confiance nécessaire à toute relation commerciale.

Lorsqu'ils décident d'engager les réformes et les transformations qui s'imposent, les dirigeants publics ou privés font face aux plus grandes difficultés pour les accompagner. Une des raisons à cela est qu'ils s'attachent trop souvent au « quoi » faire, et pas assez au « comment » le faire.

N'est-il pas nécessaire de partager la vision et les résultats attendus pour adhérer au projet de transformation que conduit l'entreprise? Ne faut-il pas comprendre les enjeux, les risques et conséquences à faire ou ne pas faire pour s'y engager totalement ?

Partager la stratégie, la vision à moyen et long terme, partager l'analyse en transparence, associer les acteurs et se donner du temps, constituent les conditions nécessaires, indispensables au succès de tout projet de changement.

Dans l'entreprise, la direction des ressources humaines est détentrice d'une responsabilité majeure à cet égard. Nous lui attribuons le plus souvent la responsabilité des relations sociales, de la formation ou encore de la gestion individuelle, qu'il s'agisse du recrutement ou de la gestion des carrières. Mais les DRH ont aussi une responsabilité essentielle qui consiste à anticiper et accompagner le changement. Pour en assumer la responsabilité et en garantir le succès.

En 1986 déjà, Antoine Riboud rédigeait un rapport à la demande du Premier ministre et proposait sa vision de la transformation de l'entreprise et de la responsabilité des directions des ressources humaines. Son titre, *Modernisation mode d'emploi*, constitue toujours, près de 30 années plus tard, un enjeu de taille pour l'entreprise.

Les auteurs nous proposent avec la méthode W une approche pragmatique, utile et efficace pour réussir ce management du changement. Ils se basent sur la nécessité qu'ont les entreprises à réconcilier la direction générale, les décideurs et la communauté des salariés. Pour réussir le « comment ». Cette compétence est fondamentale. C'est non seulement un acte de management responsable, c'est aussi une responsabilité stratégique parce que l'exécution de la stratégie est trop souvent mise à mal par la difficulté à conduire les changements associés. C'est une compétence qui s'impose aussi à toute direction des ressources humaines qui entend jouer un rôle de premier plan, un rôle business et stratégique.

Pierre DEHEUNYNCK

Directeur Général Adjoint du groupe ENGIE,
en charge des Ressources Humaines

Pourquoi ce livre

L'envie d'écrire ce livre nous est venue au printemps 2012. Nous venions de nous associer pour lancer notre cabinet de consultants et vivions cet instant trop rare consistant à mettre à plat toutes nos idées, fruit de nos expériences passées, pour les fixer, les ordonner, les traduire en un projet concret. Notre projet. Avant de nous lancer, pleinement dans le tourbillon des affaires.

Nous sortions chacun de plus de 15 années consacrées à accompagner des changements d'entreprise pour le compte de cabinets de conseils réputés sur la place. Pendant tout ce temps, nous avons bénéficié, pour promouvoir notre savoir-faire, de leur notoriété, de leur image, des retombées des actions promotionnelles qu'ils menaient à grande échelle. Nous disposions d'une marque, qui parlait à notre place. Cet avantage disparaissait du jour au lendemain, après notre décision de voler de nos propres ailes.

Dès lors, pour avoir l'oreille de nouveaux clients, il fallait, et c'était vital, que nous sachions leur expliquer de façon très explicite comment nous allions nous y prendre pour les aider concrètement à réussir cette transformation pour laquelle ils attendent une aide sûre. Il nous fallait aussi leur montrer notre singularité, notre « marque de fabrique ».

Pour ce faire, il nous est venu une idée : passer au crible toutes les missions de conseil que nous avons menées au cours de ces dernières années. Les décortiquer, refaire le film des événements, en analyser les succès et les échecs. Comprendre ce qui avait fait mouche. Tirer les enseignements de nos erreurs. Mettre aussi tout cela en perspective de ce que nous avons observé par ailleurs ou partagé lors de nos rencontres, de nos dialogues avec des femmes et des hommes d'entreprise confrontés, quotidiennement au changement : dirigeants, managers intermédiaires, simples employés, syndicalistes, etc.

Notre objectif: en tirer des enseignements sur les facteurs pratiques de réussite de l'accompagnement d'un projet de changement. Ceux qui produisent des résultats à la hauteur des attentes de leurs commanditaires. Nous étions aussi curieux de savoir si, au fil des années, nous n'aurions pas façonné une méthode, reproductible, sorte de mode opératoire d'accompagnement du changement dont l'application augmenterait significativement les chances de succès de tout projet de transformation.

Notre curiosité a été récompensée. Et nous avons eu envie d'en partager le fruit avec tous ceux qui ont des changements à mener dans leur entreprise et qui cherchent, pour les aider dans la conduite de cette transformation, une approche opératoire. Ce livre leur est adressé.

Les points de vue et préconisations contenus tout au long des pages qui vont suivre sont nourris de nos expériences pratiques. Avec une ligne de conduite: ne pas chercher à apporter des solutions prétendant résoudre tous les problèmes posés par le changement en entreprise. Trouver plutôt des solutions applicables, qui, si elles ne résolvent pas tout, permettent d'avancer.

Chapitre 1

Réflexions sur la conduite du changement

Depuis nos années étudiantes, nous entendons les dirigeants répéter que la plus grande richesse de l'entreprise ce sont ses femmes et ses hommes (ses « ressources humaines », ou son « capital humain », pour ne prendre que deux des multiples termes couramment employés pour en parler). Et d'ajouter, en toute logique, que la réussite des transformations, toujours plus nombreuses et rapides, nécessitait de porter une attention de plus en plus forte à l'accompagnement du changement, c'est-à-dire à tenir compte de la façon dont ces femmes et ces hommes vont comprendre et percevoir les changements attendus d'eux, et les aider à s'y adapter. Ceci, précisément dans le but d'atteindre les objectifs techniques et économiques assignés par les dirigeants à la transformation engagée.

Tout au long de missions sur le terrain, les managers que nous croisons sur notre route nous le confirment, répétant tel un leitmotiv à propos des transformations qu'ils ont à conduire que, aussi complexes soient-elles, ils sauraient en concevoir la solution technique. En revanche, les projets se jouent, et ce n'était pas gagné, sur leur capacité en tant que managers à « faire adhérer les équipes » à ces transformations.

Prenons un exemple simple. Une entreprise de grande distribution a décidé de moderniser la gestion des stocks de ses entrepôts, en s'appuyant sur un logiciel à la pointe de la technologie, avec pour objectif de mettre un terme aux ruptures incessantes d'approvisionnement de ses magasins. Le principal risque d'échec, nous disait le management, n'était pas à chercher dans son volet technique (définition du nouveau modèle de gestion des stocks, implémentation du nouvel outil avec sa nouvelle technologie, description des nouveaux postes de travail, etc.) mais dans son volet humain (compréhension par les équipes du nouveau modèle logistique, appropriation des nouvelles pratiques de travail, etc.) D'où la nécessité d'un accompagnement du changement.

Tout déficit en la matière, ou tout accompagnement inapproprié, nous disent les managers, se paie comptant : désorganisation du travail, dysfonctionnements techniques, absentéisme, turnover, démotivation des équipes, conflits sociaux. D'où, dans le meilleur des cas, un manque à gagner financier au regard des résultats escomptés. Et, dans le pire des cas, une perte d'argent, de beaucoup d'argent. Et de temps, de beaucoup de temps.

Pourtant, l'accompagnement du changement a toujours eu, et a encore aujourd'hui, du mal à s'affirmer. Dans les faits, il n'occupe pratiquement jamais une place prioritaire dans la conduite et les budgets des projets de transformation. On pourrait en déduire que, si les dirigeants n'accordent pas à l'accompagnement du changement la place qui lui est due, c'est qu'en réalité ils n'y croient pas. L'Homme, première richesse de l'entreprise ? Il est politiquement correct de le dire, mais pour le patron de la firme, seuls comptent le portefeuille produit, le résultat d'exploitation, les chiffres. Le capital humain ne se mesure pas (malgré les tentatives acharnées de multiples think tanks, cabinets de consultants, directions des ressources humaines et laboratoires de recherches pour ce faire). Il est ainsi inutile d'attacher trop d'importance à l'« accompagnement humain ». C'est une notion beaucoup trop abstraite, non quantifiable. Il est en revanche utile de le prôner, pour se parer d'humanisme et renforcer son image de marque.

Nous proposons une autre clé de compréhension. Les décideurs de l'entreprise croient d'abord en ce qui marche. S'ils ne donnent pas toute la place qui est due à l'accompagnement du changement, c'est parce que les méthodes qui leur sont proposées ne leur apportent pas les résultats promis. Ou qu'ils n'en voient pas les effets, ce qui revient au même.

Alors... qu'est-ce qui bloque ?