

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 monter 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.

CONDUIRE LE CHANGEMENT EN ENTREPRISE

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 ?

Des méthodes abstraites et complexes

Une première explication doit, de notre point de vue, être trouvée dans le contenu même des outils traditionnels de l'accompagnement du changement¹. Ils ne sont pas suffisamment opératoires. En réalité, beaucoup donnent l'impression de parler du changement, plus que d'aider les managers à le conduire.

La complexité de nombreuses démarches est aussi à frein à leur appropriation par ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre. Nous vous suggérons sur ce sujet une expérience qui vous en dira plus en quelques minutes qu'en des heures de lecture. Tapez « accompagnement du changement » ou « conduite du changement » sur un moteur de recherche, demandez les résultats en mode « images », et observez le résultat. Dans cet amas de difficultés managériales, blocages comportementaux et risques sociaux que sont de nombreux projets de changement, les décideurs attendent de l'aide apportée qu'elle leur simplifie la vie, et non qu'elle leur apporte une couche de complexité supplémentaire.

Communiquer, former, coacher : cela ne suffit pas

Regardons plus en détail les démarches concrètes proposées. Un défaut de beaucoup de programmes d'accompagnement du changement est de se réduire à des actions de communication et de formation. Ils apportent en cela des réponses très parcellaires aux problèmes posés par le changement dans l'entreprise. Les méthodes de coaching, lorsqu'elles sont utilisées à des fins d'accompagnement du changement, montrent aussi leurs limites.

La communication répond à l'idée que si les gens n'adhèrent pas à un projet, c'est d'abord parce qu'ils n'en comprennent pas les raisons. Il faut donc communiquer, faire œuvre de pédagogie, convaincre. Seulement la communication ne fait pas tout. Ce n'est pas parce que vous avez compris quelque chose que vous l'acceptez, ou y adhérez. L'énergie et les sommes investies en « kit de communication », « journal du projet », ou « vidéo de présentation » sont à cet égard d'une faible efficacité. Plus ennuyeux, les messages véhiculés peuvent susciter

1. Parmi les grands classiques, qu'il s'agisse d'outils d'analyse, de diagnostic ou d'animation du changement : la matrice socio-dynamique, la vallée du changement, la grille d'analyse d'impacts, le cercle du progrès... Chacun y retrouvera ou y ajoutera les siens.

de la méfiance, leurs récepteurs se refusant *a priori* à croire ce qu'ils considèrent être avant tout de la propagande (suspicion se traduisant dans le langage courant par ce court commentaire: « C'est juste de la comm' »). La communication devient alors contre-productive.

Un autre point, sur lequel nous reviendrons, doit aussi être mentionné: les salariés d'une entreprise sont en général beaucoup plus lucides que ne le pensent leurs dirigeants sur les nécessités d'adaptation de leur entreprise. Le contenu des supports de communication est donc souvent en décalage avec, d'une part, ce qu'ils savent déjà (qu'il faut changer, et pourquoi), et, d'autre part, ce qu'ils souhaitent apprendre (les conséquences pratiques du changement, ce qu'il va en advenir pour eux).

Il faut donc actionner d'autres mécanismes que la communication, utiliser d'autres outils pour susciter l'adhésion au changement et donner l'envie aux femmes et hommes de l'entreprise de s'y engager. Lorsque nous entendons les responsables d'un projet avorté regretter « on n'a pas su expliquer le projet », il existe de grandes chances qu'ils n'aient pas correctement analysé la cause de l'échec.

La formation répond à un autre présupposé sur les conditions d'acceptation du changement: les gens ne font pas... ce qu'ils ne savent pas faire. C'est l'évidence même. Conclusion logique: si les responsables de l'entreprise attendent de leurs collaborateurs de nouvelles façons de travailler, il faut les y former. Sauf que la formation n'est pas toujours la meilleure réponse à besoin d'acquisition de nouvelles pratiques.

Prenons l'exemple de cette compagnie aérienne ayant révolutionné son modèle d'activité. Créée dix ans auparavant par un entrepreneur charismatique, au style frondeur, elle était spécialisée dans les vols charters. Arrive le jour où ce créateur vend la compagnie à un nouvel actionnaire, froid et gestionnaire, dont la stratégie consiste à repositionner l'offre sur des vols exclusivement réguliers. La conséquence est que les métiers des managers et des employés de la compagnie changent. Avant, il s'agissait de se tenir perpétuellement en alerte, pour répondre à des demandes imprévisibles: emmener tel nombre de personnes, à telle heure, à telle destination, quelle qu'elle soit. Chaque commande étant traitée en mode projet. Et dans l'urgence. Désormais, il faut remplir à l'avance des avions dont l'heure de départ et la destination sont programmées plusieurs mois à l'avance. Les compétences critiques et savoir-faire professionnels nécessaires

pour mener à bien une telle activité différent radicalement de ceux à l'œuvre dans le modèle précédent, sur de nombreux plans : méthodes de ventes, politiques de tarification, planification des ressources internes, etc. Les processus de travail et les outils de gestion changent également.

Pour réussir cette transformation, le nouvel actionnaire lance un plan d'accompagnement du changement centré sur la formation des personnels dont le métier va évoluer. Sans lésiner sur les moyens. Le plan est parfaitement exécuté, avec des formations de qualité. Au final, chacun sait ce qu'il doit faire et a acquis les nouvelles compétences techniques nécessaires. Malgré cela, la transformation a échoué. Les taux de remplissage des avions n'ont jamais atteint les résultats exigés pour dégager des bénéfices. Avec, en décor de fond, une qualité de service défectueuse, un absentéisme inconnu jusqu'alors et des démissions de collaborateurs talentueux.

Pourquoi? Parce qu'il ne suffit pas de former les gens pour qu'ils fassent ce que vous attendez d'eux. En l'occurrence, le facteur critique de réussite de la transformation de cette compagnie était ailleurs. La question à laquelle il aurait fallu répondre était : « Comment entraîner avec soi des salariés qui jusque-là vivaient ce qu'ils considéraient être une aventure exaltante, emmenés par un leader reconnu, dans un nouveau projet, sans âme à leurs yeux et empreint de routine (en tout cas, c'est ce qu'ils ressentaient, même si, dans l'aérien, la notion de routine, quel que soit le modèle d'activité, reste toute relative)? ». Leurs ressorts de motivation avaient disparu. La formation ne pouvait rien pour y remédier.

Conscientes des limites des seules actions de communication ou et de formation pour accompagner le changement, les entreprises se sont de plus en plus intéressées aux méthodes de coaching, car elles touchent directement aux ressorts psychologiques des individus. Le coaching consiste à aider les personnes, par un travail de questionnement, à découvrir par elles-mêmes de nouvelles façons de faire et d'être. Le coach ne cherche ni à expliquer, ni à convaincre, ni à former. Il se refuse à le faire. Son présupposé est précisément que « cela doit venir de l'individu ». Un point commun à toutes les écoles de coaching est d'ailleurs de demander aux futurs coachs d'avoir réalisé eux-mêmes un travail sur soi.

Le coaching a fait ses preuves dans le domaine du développement personnel. Il peut aider à mieux appréhender son environnement profes-

sionnel, à améliorer ses modes relationnels, à prendre du recul face à des situations ou en préparation de décisions compliquées. Il ne s'agit d'ailleurs là que de quelques exemples où le coaching se révèle efficace. L'objectif précis de l'accompagnement est défini entre le coach et la personne qu'il accompagne, en fonction des besoins et objectifs professionnels de cette dernière. Dernier point, qui a son importance. Un coaching fonctionne dès lors que la personne accompagnée est volontaire, qu'elle est d'accord pour être coachée. Si ce n'est pas le cas, les résultats de l'accompagnement seront très pauvres.

Dans le domaine de l'accompagnement des transformations d'entreprises, l'objectif assigné au coaching consiste, dans cette même lignée, à aider les acteurs du changement à s'adapter à leurs nouvelles situations de travail, ou de faire évoluer leurs comportements pour les mettre en phase avec ceux désormais attendus. Le coaching peut alors apporter des résultats intéressants, mais dans certaines limites. Les données du problème d'une transformation globale d'entreprise ou d'une simple partie de son organisation sont en effet très différentes de celles rencontrées dans un dispositif d'aide au développement personnel.

En matière de développement personnel, il s'agit de coacher des personnes ciblées, demandeuses d'un accompagnement, afin de les aider à mieux se mouvoir dans une organisation donnée.

Dans le cadre d'une transformation, ce que nous voulons, c'est aider toutes les personnes visées à mieux se mouvoir dans une organisation qui change. Il nous semble vain de chercher à ce que chacune de ces personnes « change par elle-même ». D'abord parce qu'un changement collectif n'est pas la somme de multiples changements individuels (de la même façon que l'intérêt collectif n'est pas la somme des intérêts individuels). Même en admettant que cela soit le cas, il y a peu de chance que toutes les personnes concernées aient envie d'être coachées (il est d'ailleurs probable que seule une faible minorité le souhaiterait). Les bénéfices de l'accompagnement sont dès lors considérablement diminués. Enfin, et cela compte, il serait de toute façon excessivement coûteux de coacher tout ce monde.

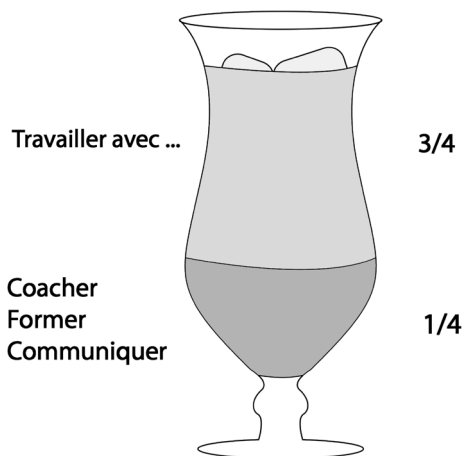
Cela ne signifie pas que les méthodes de coaching sont inutiles pour accompagner une transformation. Elles peuvent être d'une aide précieuse pour tel ou tel manager ayant un rôle clé à jouer dans la réussite du projet, afin qu'il adapte ses propres pratiques (à condition, redisons-le, qu'il adhère au coaching). Nous disons en revanche qu'il

ne faut pas attendre du coaching plus qu'il ne peut apporter pour réussir un changement collectif.

Une règle immuable pour accompagner le changement : « Travailler avec »

Pour réussir l'accompagnement du changement, il est une règle immuable: il faut « travailler avec » les acteurs du changement. C'est-à-dire demander à ceux qui vont être touchés par le changement de contribuer au projet. Certains parleront plutôt d'« associer », de faire « participer », d'« impliquer ». Les mots importent peu. L'important c'est ce qu'ils signifient en termes de démarches et actions concrètes. Ce sont elles qui conditionneront, très largement, l'adhésion au changement et l'apprentissage des nouveaux modes de fonctionnement visés.

Le cocktail de la conduite du changement



Que recèle, en pratique, le « travailler avec » ? En réalité vous le savez, dès lors que vous avez déjà eu à animer ou simplement participer à des « groupes d'expression », à des « ateliers de partage de pratiques », à des « séminaires d'intelligence collective ».

Il ne s'agit là que de quelques possibilités du « travailler avec ». Chacune de ces opérations pouvant être de surcroît menée avec tout ou partie des populations concernées par le changement, en se donnant plus

ou moins de temps, en menant l'association des acteurs dans tel ou tel ordre.

Revenons, à titre d'illustration, sur le cas présenté dans les premières pages de ce livre, celui de l'entreprise de grande distribution ayant décidé de moderniser la gestion des stocks de ses entrepôts pour gagner 10 % de coûts. Le « travailler avec » va consister à mettre les salariés des entrepôts à contribution sur le projet. Il existe plusieurs façons de s'y prendre pour cela. Prenons en simplement deux. Une première serait de commencer par demander aux managers de proximité des entrepôts, avec leurs équipes (magasiniers, préparateurs, logisticiens...), de faire part de toutes leurs idées de réduction de coûts, pour, dans un second temps, remonter ces idées au siège où la direction logistique pratiquerait à une sélection permettant d'atteindre l'objectif de 10 % de gains. Mais il est possible d'imaginer de procéder tout à fait autrement : en demandant à la direction logistique du siège de définir d'abord les solutions de réduction de coûts (donc sans demander au préalable ses idées au terrain), pour, dans un second temps seulement, demander aux managers de proximité des entrepôts et à leurs équipes de proposer des modalités d'applications pratiques de ces solutions prédéfinies.

D'autres manières de « travailler avec » seraient possibles si nous prenions le temps de nous y pencher. Tenez, nous avons à chaque fois, dans les lignes qui précèdent, associé les managers de proximité et leurs équipes sur des actions menées en commun. Mais nous pourrions imaginer de distinguer ces deux catégories, en travaillant d'abord avec les unes, puis avec les autres. Voire, avec une seule des deux.

« Travailler avec »... mais pas n'importe comment

Reconnaissons-le : bien que les entreprises en aient un besoin crucial, les démarches visant à « travailler avec » ont elles-mêmes du mal à s'imposer en matière de conduite du changement.

Les décideurs (qui sont, ne l'oublions jamais, ceux qui investissent dans les démarches) ne voient pas toujours l'utilité des programmes permettant de « travailler avec » (entendu chez un grand patron de l'audiovisuel en pleine réorganisation de ses services, avec des résistances farouches d'une partie importante du personnel qu'un accompagnement du changement était censé lever : « Tous ces groupes

d'expression et ces séminaires sont sympathiques (sic), mais enfin, à la fin, ce n'est pas ça qui fait la différence »).

Ceux à qui l'on demande de changer, les « cibles » diront certains, sont eux-mêmes parfois dubitatifs (entendu chez un agent de maîtrise dans une papeterie mettant en place des équipes autonomes d'opérateurs, à l'issue d'un groupe de travail sur « nos métiers demain », dont l'objectif était de lui faire prendre conscience de l'obsolescence de ses pratiques managériales en « mode hiérarchique traditionnel » et de la modernité du concept d'« animateur »: « Votre truc, c'est pour nous faire passer la pilule »).

Alors, posons la question de nouveau... qu'est-ce qui ne va pas ?

Les méthodes dites participatives produisent des résultats décevants dès lors qu'elles se focalisent uniquement sur « ceux à qui l'on demande de changer ». Leur leitmotiv: il faut « donner la parole au terrain ». Ce sont les stratégies dites de bottom up. Très bien. Sauf que le terrain ne dispose jamais, à son niveau, de tous les éléments pour faire des propositions cohérentes avec le champ de contraintes de l'entreprise. Il ne dispose pas du recul nécessaire et sa vision est parcellaire. L'histoire des transformations des organisations est pavée de démarches bottom up embourbées par d'interminables « groupes de travail », produisant une quantité astronomique d'idées inexploitable en pratique. Le résultat est dramatique: la transformation est considérablement ralentie, et le terrain, ne voyant aucun résultat à son niveau, a le sentiment d'avoir été manipulé... quand les directions n'ont pas elles-mêmes ce sentiment, piégées par les propositions inapplicables du terrain.

Entendons-nous bien: les stratégies top down (parfois mises en œuvre précisément en réaction à l'échec d'expériences bottom up) ne fonctionnent pas non plus. Décréter le changement n'a jamais conduit au changement. Au mieux, cela conduit à l'appliquer partiellement. Le plus souvent, et plus ennuyeux, les stratégies top down suscitent les désagréments que nous avons déjà signalés: désorganisation, dysfonctionnements, absentéisme, turnover, etc.

Réfléchissons-y quelques instants. Que visent les stratégies top down? Deux objectifs principalement. Le premier: rester maître de la cible (le nouveau projet d'entreprise, la nouvelle organisation du travail, la nouvelle charte managériale, etc.), en garder le contrôle.