

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 ?

Chapitre 2

Décideurs et terrain : de qui parle-t-on ?

Décideur: personne physique ou morale ayant le pouvoir de prendre des décisions importantes.

Terrain: sur le terrain - sur les lieux de l'action.

De premier abord, le décideur est en haut de la pyramide: c'est le président, le directeur général. Le directeur de l'usine. Le ministre. Le haut fonctionnaire. Il décide de son bureau, loin du lieu où se produiront les effets de ses choix. Il ne les voit d'ailleurs pas (au sens propre du terme). Il démontre la pertinence de ses décisions par des études (de marché, d'impact, sociologique, etc.), des tableaux de « reporting », des analyses stratégiques et autres rapports d'audits. Sa vision du terrain est abstraite, désincarnée. C'est d'ailleurs précisément ce qui lui permet parfois de prendre des décisions. S'il cherchait à vérifier par avance que toutes les conditions pratiques de réalisation de ses choix étaient remplies, il ne déciderait jamais. Une certaine froideur, une certaine distance aussi sont nécessaires vis-à-vis de ceux qui seront touchés par ses décisions potentielles. Au risque, à trop faire preuve d'empathie, de ne jamais décider non plus.

Le terrain, c'est, de premier abord également, le bas de la pyramide. Là où l'on voit concrètement les conséquences des choix des décideurs. Où on les ressent physiquement. Dans l'atelier, dans le centre d'appels,

dans la cour de l'école. Sur le chantier de construction, dans l'entrepôt. Le terrain, lui, connaît la « vraie vie ». Avec ses détails qui changent tout, que ne repèrent pas les études et autres « reportings », mais qui peuvent transformer la plus brillante des idées sur le papier en pire cauchemar pour ceux qui auront à l'appliquer. C'est pourquoi le terrain adapte en permanence les décisions prises en haut de la pyramide, en suivant des critères pouvant aller à l'encontre même de ces décisions. Un exemple criant de cet état de fait est celui des utilisateurs de progiciels de gestion intégrée, qui développent en parallèle leurs propres outils sur tableur bureautique...

La dichotomie entre décideurs et terrain est en réalité moins caricaturale qu'il n'y paraît. L'entreprise n'est pas un monde coupé en deux, avec des décideurs placés tout en haut de la pyramide, surplombant un terrain massé à la base de la structure. Entre ces deux niveaux évoluent des couches intermédiaires qui sont alternativement en position de terrain et de décideur.

Ainsi, dans l'entreprise, le décideur c'est bien sûr le directeur général. Mais ce sont aussi, vis-à-vis des équipes qu'ils ont à diriger, conduire et guider : le directeur de département, le chef de service, le chef de projet, jusqu'au manager de proximité. Tous ceux qui auront, sur leur périmètre de responsabilité, à appréhender des problèmes dans leur globalité, et à prendre en conséquence des décisions dont la bonne réalisation pratique dépendra d'autres qu'eux.

Le terrain, lui, est composé de toutes celles et ceux qui agissent. Qui font. Qui mettent en œuvre. Qui sont, précisément, les garants de la bonne réalisation des choix des décideurs. Le terrain, c'est bien sûr « la base », le « personnel », l'« employé », le « technicien », l'« opérateur », le « commercial », le « chercheur », l'« ingénieur ». Ce sont « les équipes ». Ce sont aussi souvent les managers de proximité.

Enfin, en fonction des situations, les niveaux au-dessus peuvent également se trouver en position de « terrain », quand ils ont à appliquer des directives et orientations définies par leurs propres décideurs. Ils savent que, pour que ça fonctionne, il va falloir prendre en compte tous ces détails dont ils ont eux, sur le terrain, connaissance.

Décideurs et terrain se définissent ainsi au regard d'une situation, d'une relation, d'une action donnée.

Les dirigeants de la filiale française d'un groupe international dont le siège est basé en Asie du sud-est sont, sans conteste, des décideurs.