

**Les erreurs
classiques des
cadres dans
la conduite du
changement**

Par Patrice Wellhoff

**KEY
PARTNERS**

* *

*

1

Croire que l'on sait piloter un changement parce que l'on pilote des opérations

Le pilotage du changement est très différent du pilotage des opérations.

Dans le pilotage des opérations, on pilote dans un environnement connu, que l'on maîtrise. On sait ce qu'il faut mettre en œuvre pour que les choses fonctionnent.

En ce qui concerne le pilotage du changement, on est en environnement inconnu, pilote et passager. Une grande partie des actions à faire et des obstacles qui se trouvent sur la route se découvrent en avançant.

C'est pourquoi les pratiques managériales doivent être différentes.

Si vous voulez une analogie, c'est comme dans la conduite automobile.

Les opérations, c'est comme conduire en ligne droite : on écarte les obstacles de la route et on accélère le plus vite possible.

Les changements, c'est comme conduire en virage. On ralentit à un certain moment puis on accélère à un autre moment. Tout le virage n'est pas connu en entrée de virage. Peut-être est-il plus serré que l'on aurait pensé...

De nos jours, un cadre doit savoir opérer dans les deux contextes, sans quoi il fait peser un risque sur son avenir professionnel et sur la réussite de son activité.

Tout changement est stoppé dans la ligne hiérarchique au niveau de celui qui ne sait pas conduire un changement.

2

Croire que les employés suivent naturellement leurs managers

Les employés suivent naturellement leurs leaders, pas leurs managers.

Un leader sait donner une vision, une feuille de route et sait motiver et donner envie.

Un manager est là pour obtenir des résultats et faire que les résultats soient atteints.

Idéalement, un très bon manager est aussi un leader, mais ce n'est pas toujours le cas.

Dans la conduite du changement, votre aptitude à être un leader est aussi importante, voire plus importante que votre aptitude à être un manager.

Votre position hiérarchique ne garantit en aucun cas que vous serez suivi.

Si vous en voulez une preuve, regardez comment les citoyens acceptent les décisions prises au plus haut niveau de l'état. Si un chef d'état n'est pas un leader, il ne sera pas suivi.

- Il faut que vous sachiez présenter un changement.
- Il faut que vous sachiez l'expliquer, donner correctement du sens.
- Il faut que vous sachiez comment gérer les peurs ou les désaccords.
- Il faut que vous sachiez le piloter correctement dans votre zone d'activité.

3

Aller trop vite

Dans la conduite du changement, comme dans tout projet, on veut aller vite.

C'est naturel.

C'est nécessaire.

Mais l'erreur, en voulant aller vite, c'est d'aller à la va-vite.

Par exemple : on présente le projet rapidement, car on n'a pas le temps pour les détails. On bâcle sa présentation – mais on se satisfait de l'avoir faite vite. Ne vous étonnez pas d'avoir plus tard, au moment où il faudra se mettre en action, des réflexions du type « je ne vois pas l'intérêt de ce changement, ce que l'on faisait avant, c'était très bien ».

Un changement qui se passe bien et aboutit dans les temps démarre lentement et accélère de plus en plus.

Démarrer sur les chapeaux de roues va vous générer de plus en plus de résistance, et rendre votre travail de plus en plus difficile.

Les premières étapes sont les plus importantes.

4

Choisir un opérationnel pour conduire le changement

Dès que le changement devient un peu important, et qu'il touche plusieurs niveaux hiérarchiques dans une organisation, le changement ne peut plus être piloté par un opérationnel.

En effet, la conduite du changement ne consiste pas uniquement à transmettre des discours, demander ou exiger des nouvelles manières de faire, mais cela demande d'aller sur le terrain, comprendre ce qui se passe, débloquer les situations, remonter les cas de figure non envisagés, permettre aux collaborateurs de dépasser leurs craintes, etc.

C'est un job de terrain, où il faut pouvoir intervenir à n'importe quel niveau de la hiérarchie. Les obstacles peuvent se rencontrer tout en haut comme tout en bas de la hiérarchie. Les bonnes solutions aussi.

Par conséquent, il faut être capable d'avoir une discussion libre et franche avec tout le monde.

Faire piloter le changement par un opérationnel ne fonctionne pas lorsque plusieurs niveaux hiérarchiques sont en jeu. Soit le pilote a trop de pouvoir, et on n'osera pas lui dire en bas de l'organigramme tout ce que l'on pense réellement, soit il est trop bas sur l'organigramme pour intervenir au-dessus de lui dans la hiérarchie.

Par ailleurs, un opérationnel qui pilote un changement donnera toujours la priorité aux opérations. Imaginez qu'un directeur commercial pilote le changement lors de la mise en place d'un CRM dans les services commerciaux. Que se passera-t-il si les ventes faiblissent ? Pensez-vous qu'il sera toujours attentif à son projet, ou concentrera-t-il ses efforts sur les ventes ?

Un changement doit être piloté par une personne hors de la ligne hiérarchique, qui opère en mode projet. Cette personne peut faire partie ou non de l'organisation, et si elle en fait partie elle doit officiellement être détachée des opérations durant cette phase.

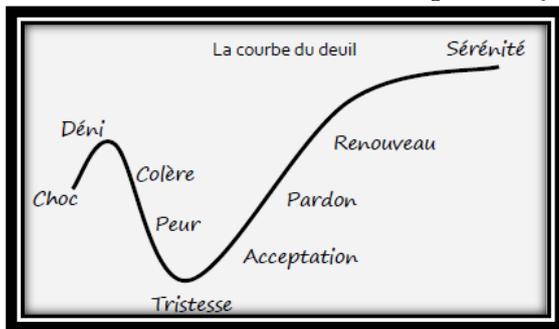
5

Se baser sur des modèles imparfaits

Si vous vous basez sur de modèles qui fonctionnent mal, vous aurez des mauvais résultats. Un des modèles connus... et pourtant faux est la courbe du deuil.

Cette courbe est censée expliquer les phases par lequel passe une personne à qui l'on annonce un changement. Pour simplifier, selon ce modèle, elle passe du déni, à la tristesse, à l'acceptation puis à la sérénité.

Prendre cette courbe comme un modèle est une erreur... car elle n'est pas toujours vraie. En effet, il est possible de trouver des



contre exemples : nous avons eu le cas d'un projet de changement de vieilles caisses de magasins par un système plus moderne, qui a immédiatement déclenché l'enthousiasme du terrain. Mais cet enthousiasme s'est progressivement dissipé et transformé en refus lors de l'avancement du projet, car certains écrans étaient trop difficiles à lire, les sorties de stock plus complexes, etc. La courbe était totalement différente.

Baser une stratégie de changement en présupposant que les personnes vont passer par ces étapes alors que cela n'est pas obligatoirement le cas va vous entraîner dans des situations complexes... bien plus complexes qu'elles devraient l'être.

En fait, la courbe du deuil, tout le monde ne le sait pas, est issue des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre et psychologue suisse qui a analysé les stades émotionnels par lesquels passe une personne qui apprend sa mort prochaine.

Maintenant, soyons clairs : tous les changements ne sont pas similaires à des annonces de mort prochaine !

Cette courbe est en réalité le symptôme d'un changement que l'on pousse contre la volonté des gens.

6

Penser que management du changement = communication + formation

Lorsqu'on demande à des personnes ce que recouvre le management du changement, on entend souvent que c'est un mix entre formation et communication.

S'il est vrai que la communication et la formation sont des ingrédients vitaux dans la conduite du changement, si vous pensez que cela suffit à piloter un changement, vous risquez d'échouer.

Cela vous force à ne travailler qu'avec deux outils, alors qu'il vous faudrait bien plus.

Par exemple, lorsque quelqu'un a décidé qu'il ne changerait pas, il ne sera généralement pas convaincu simplement avec de la communication et de la formation.



Autre exemple, vous pouvez avoir une personne volontaire pour le changement, et bien formée qui pourrait échouer face aux difficultés de la vraie vie provenant d'un système trop complexe pour elle. Là encore, ni la communication, ni la formation ne seront d'une grande aide.

En fait, il y a d'autres outils que la communication et la formation ; vous avez notamment la posture managériale, le coaching, les ateliers, l'arrangement des espaces de travail, pour ne citer que quelques-uns.

C'est aussi une des raisons pour lesquelles tous les modèles uniquement basés sur ces deux activités ont tendance à amener des résultats incertains.

7

Se baser sur des opinions

De nombreux conflits naissent d'opinions :

- Les employés disent que le changement est trop abrupt, sans même l'avoir expérimenté.
- La direction dit que les employés résistent et ont peur du changement alors qu'ils l'ont simplement mal compris.
- Le terrain dit que le siège ne sait pas ce qui se passe sur le terrain.
- Les commerciaux disent que le CRM est un outil de « flicage » alors que la direction dit que c'est faux...



Bien que certains arguments des uns ou des autres puissent parfois être vrais, les désaccords ont tendance à subsister lorsque des diverses positions se basent sur des opinions qui n'ont pas été confirmées par des faits.

Dans ce cas on cherche à résoudre des problèmes qui n'en sont pas sans jamais voir ce que sont les vrais problèmes.

Examinez les problèmes ou les conflits que vous rencontrez ou que vous avez rencontrés lors de projets passés. Il est probable que les discussions interminables et sans solution concernaient des sujets qui n'étaient pas le véritable problème.

8

Mettre trop d'attention sur ceux qui résistent le plus

Ceux qui résistent le plus sont souvent ceux qui causent le plus de soucis.

Mais de manière générale, même s'ils peuvent avoir un pouvoir de nuisance, ce ne sont pas les plus nombreux.

Si votre attention est mobilisée sur ceux qui résistent, vous risquez d'ignorer la grande partie de ceux qui acceptent le changement, et de perdre inutilement beaucoup de temps.

En réalité, parmi les 7 règles du comportement qu'un responsable du changement doit absolument connaître, il y en a une qui s'applique ici, et la voici :

Il est toujours facile de se mettre en opposition avec sa hiérarchie, mais il est bien plus difficile d'être en désaccord avec à ses pairs.



Qu'entend-on par-là ?

Tout simplement que si l'on observe les organisations, il est très facile de ne pas être d'accord avec « son chef ». Il est presque normal de penser que « la hiérarchie en demande trop », ou « qu'elle n'est pas consciente de ce qui se passe »

En revanche, il est très difficile de rester en désaccord avec ses pairs.

Imaginons que pour une raison donnée, un grand bureau doive déménager d'un bâtiment au bâtiment d'en face. Rien de bien grave, juste une réorganisation des espaces. Et, disons qu'une des personnes du bureau proteste... mais que le reste du bureau lui réponde qu'il ne voit pas où est le problème. La position est très difficile à tenir, car ce collaborateur n'a pas l'accord de ses pairs, et son attitude ne va pas durer longtemps.

C'est pourquoi passer trop de temps avec ceux qui résistent le plus est généralement une erreur. Le vrai combat à gagner est en réalité celui de la majorité. La minorité suivra.

9

Croire que les raisons réelles des résistances vont être abordées en réunion

C'est très rarement le cas.

Il existe évidemment le cas où des mensonges ou des vérités déformées peuvent vous être présentés.

Mais même dans le cas où ceci n'arrive pas, les faits et opinions présentés sont nécessairement sélectionnés.

Nous avons travaillé avec un client du domaine des bâtiments et travaux publics qui voulait fournir des tablettes tactiles à ses commerciaux.

C'était à l'époque où ces appareils étaient encore nouveaux sur le marché. L'application disponible sur leurs PC devenait mobile grâce à une tablette, et les commerciaux découvraient l'usage de la tablette.

Il se trouve que les écrans de l'application étaient denses, et il fallait par conséquent souvent zoomer sur les champs avec deux doigts pour entrer les données.

Eh bien, deux choses n'étaient jamais sorties en réunion :



Personne ne s'est plaint du zoom incessant, car aucun utilisateur ne savait que l'on aurait pu reconcevoir les écrans avec une ergonomie adaptée aux tablettes.

Par ailleurs, sur les chantiers, il peut faire froid. Si aujourd'hui, une chose est évidente, cela ne l'était pas à l'époque : il est impossible de travailler avec une tablette lorsque l'on porte des gants (sauf s'ils sont spécialement conçus pour cela).

Aucune des personnes n'y avait pensé et cela n'était jamais ressorti en réunion.

Or, ces deux points furent des freins à l'adoption qui se

révélèrent quelques semaines après le démarrage réel du système.

Ces obstacles – légitimes – n’avaient jamais été abordés. Par contre, il y avait eu de longues et pénibles discussions sur la surcharge de travail que cela engendrerait, sur le fait qu’il n’était pas bon de faire des comptes rendus de réunion en déplacement, etc.

En résumé, vous ne saurez pas tout grâce aux réunions. En fait, voici une liste de choses qui vous seront rarement transmises dans ce contexte :

1. Les difficultés personnelles basées sur la crainte de ne pas pouvoir réussir à passer le cap du changement demandé.
2. Les choses que vos collaborateurs pensent que vous connaissez déjà (après tout, vous êtes un responsable).
3. Tous les obstacles sur lesquels on pense ne pas pouvoir avoir de prise. Dans l’exemple ci-dessus, les personnes du projet présupposaient qu’une application sur tablette ne pouvait être que la même que celle sur PC.
4. Tous les obstacles réels qui empêcheront le projet de réussir, mais que le terrain n’a pas perçus à cause de la méconnaissance du projet ou parce qu’ils n’ont pas pensé à une solution plus globale (comme la possibilité de réorganiser des espaces). Dans notre exemple, vu la nouveauté des tablettes, personne n’avait pensé au problème des gants, or c’était un vrai sujet pour des commerciaux qui visitent des chantiers.

C’est ainsi que des données clés sont très souvent omises et peuvent vous conduire à des conclusions inappropriées.

Lorsque vous basez votre politique de changement ou vos actions de projet sur ce type de réunion, vous risquerez de rencontrer plus tard de la résistance sans en comprendre la cause.

10

Ne pas savoir diminuer l'impression de changement

Même si l'on dit qu'il est difficile de changer, la vérité est que la vie est un changement constant.

Après tout, trouvez des choses qui ne changent pas dans la vie...

Tout change tout le temps. Le monde aujourd'hui est différent d'il y a dix ans. Les lois changent. Les taxes changent. Le matériel s'use et doit être remplacé. Nous vieillissons. Nous déménageons. Les enfants naissent et grandissent. Les entreprises se réorganisent au fur et à mesure de leur croissance ou de leur décroissance. La technologie redistribue les cartes économiques.



Mais chacun considère que certaines choses sont des changements et que d'autres n'en sont pas, Pour deux personnes différentes, une même chose sera considérée comme un changement par l'une et pour un autre ce sera « normal ».

Posez-vous la question suivante : vous devez partir pour 3 jours pour un meeting à Atlanta. Est-ce un grand changement, un petit changement ou la routine pour vous ? Et pour les personnes que vous connaissez dans votre organisation ? Ou pour votre famille ?

La notion de changement est une notion subjective. Par conséquent, il est possible d'accentuer ou de diminuer l'impression du changement.

Lorsque vous savez comment vous y prendre pour qu'un changement apparaisse comme mineur, vous augmenterez proportionnellement l'acceptation du projet.

Par contre, si vous ne savez pas vous y prendre, vous pouvez faire ressembler n'importe quel projet, n'importe quelle évolution comme un changement majeur qui risquera de bouleverser tout le monde.

11 Prétendre que l'on sait et mentir



Personne n'aime ne pas savoir.

Pourtant tout changement porte une forte composante d'inconnu.

Prétendre que l'on sait alors que l'on ne sait pas, pour conserver sa position managériale est une erreur.

D'abord, parce que cela se sent. En effet, lorsque l'on prétend savoir des choses que l'on ignore, les paroles ne sont pas porteuses de certitudes. Or vos collaborateurs, qui vous connaissent bien et vous observent constamment, vont le sentir.

Ensuite parce qu'un jour la vérité apparaîtra. Et au fond d'eux-mêmes, les gens se rappelleront que vous avez énoncé des choses sans le savoir.

Cela va nuire à votre position de cadre, et à vos futurs changements.

12

Ne pas distinguer les différents types de résistance au changement

Ne pas distinguer les différentes résistances au changement vous mènera la vie dure. Car il y a différentes résistances au changement et chacune est résolue d'une manière différente avec ses propres outils.

Il y a tout d'abord l'a priori négatif. C'est la personne qui refuse de regarder et comprendre le changement demandé, car elle "sait" que cela ne fonctionnera pas, car « ici c'est différent. »

Ensuite il y a la personne qui a peur de de l'inconnu, car le changement la fait sortir de sa zone de confort.



Il y a aussi la personne qui refuse le changement, car elle pense sincèrement—à tort ou à raison—qu'il y a un problème dans le projet proposé.

Enfin vous pouvez trouver la personne qui n'a pas d'a priori, qui a compris et adhéré, mais simplement n'arrive pas à mettre en place le changement demandé.

Il faut donc que vous connaissiez les différents types de résistance au changement, et sachiez comment résoudre chacun des cas.

Sans cette compréhension, vous aurez du mal à faire quelque chose d'efficace, ou vous risquez de "copier/coller" des manières de faire qui ne sont pas adaptées à votre contexte.

13 N'utiliser que le bon sens pour conduire un changement

Dans le management du changement, le bon sens est vital. Il n'est pas toujours présent – hélas – mais il est vital.

Cependant, il n'est pas suffisant.

Le bon sens, vous fait prendre des décisions basées sur ce que vous voyez. Or, la conduite du changement possède une caractéristique particulière : lorsqu'une étape est omise (ou mal faite, ce qui revient au même) les effets néfastes apparaissent bien plus tard dans le temps et ne sont pas visibles au moment de l'erreur.

Voici un exemple évident : on ne s'assure pas que le management intermédiaire est réellement dans la boucle. Les problèmes ne seront pas visibles au moment où l'on fait cette erreur, mais le deviendront bien plus tard, au moment du démarrage du projet. A ce moment-là, le management intermédiaire ne sera pas présent pour vous appuyer, et il sera très tard pour corriger le tir.



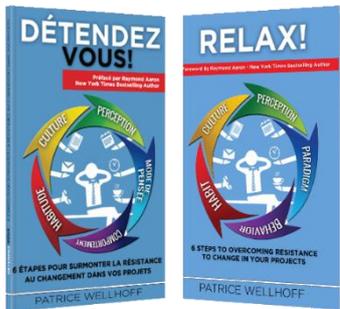
Le management du changement est un processus qui va se dérouler dans le temps, qui a des phases bien définies durant lesquelles certaines actions précises doivent être faites dans un ordre adéquat.

Le fait d'avoir un processus est extrêmement important. Cela vous force à faire les bonnes actions au bon moment, afin de ne pas provoquer de problèmes ultérieurs.

Si vous construisez votre management du changement sans méthode, vous augmentez votre probabilité de découvrir plus tard des difficultés sur lesquelles il deviendra bien plus difficile d'agir.

Key Partners, conseil en conduite du changement

Le management du changement est le processus à déployer dans une organisation pour qu'un projet qui change des habitudes de l'entreprise puisse être mis en place sans se heurter à des résistances humaines, qu'il s'agisse de résistance passive ou – dans les cas les plus extrêmes – des résistances violentes ou des grèves.



Key Partners cabinet conseil en conduite du changement a développé une méthodologie de conduite du changement que vous pouvez découvrir dans l'ouvrage «Détendez-vous, 6 étapes pour surmonter la résistance au changement dans vos projets» qui a été adoptée par de nombreuses entreprises.

Nous prenons en charge les projets de changement en tant que chefs de projet changement ou « change managers »

Formation en conduite du changement

Nous avons aussi développé une formation destinée aux cadres d'entreprise pour leur enseigner comment piloter un changement et éviter les écueils et les difficultés.

Cette formation offre une méthodologie et des outils permettant de piloter un changement au sein d'une organisation. Cette formation vous expliquera la manière de piloter un changement dans votre organisation, en vous donnant un cadre méthodologique clair vous permettant de déterminer la séquence des actions à mener.

DUREE

Deux jours

PROGRAMME

MODULE 1 : ASPECTS THÉORIQUES

- Comprendre le concept de changement
- La relativité du changement selon les acteurs
- Les facteurs traditionnels créant la résistance au changement
- Les idées reçues au sujet de la conduite du changement

MODULE 2 : COMPRENDRE LE PROCESSUS DU CHANGEMENT

- En quoi consiste le management du changement
- Les phases du changement
- La roue du changement comme guide du processus de changement



MODULE 3. COMMENT BIEN ÉVALUER LES EFFORTS ET LES FACTEURS DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

- Comprendre le système cible
- Évaluer les habitudes existantes
- Lister et classifier les changements demandés
- Isoler les obstacles réels des obstacles apparents
- Repérer les facteurs d'échec potentiels

MODULE 4. SAVOIR DONNER DU SENS ET MOTIVER POUR FAIRE RELEVÉ DE NOUVEAUX CHALLENGES

- Ce qui fait que vous serez écouté
- Fédérer malgré les résistances possibles
- Règles d'une communication qui porte
- Plan d'un discours efficace
- Corriger les messages qui sont mal passés

MODULE 5. RÉUSSIR À FAIRE PASSER LES COLLABORATEURS DE L'IDÉE À L'ACTION.

- Découvrez comment impliquer les équipes dans une dynamique de construction.
- Comment responsabiliser les collaborateurs et les faire travailler en équipe
- Apprenez à passer de l'idée au concret, tout en éliminant les inerties
- Affirmez votre leadership en permettant à vos équipes de résoudre leurs problèmes
- Sachez monter des programmes de formation qui donnent non seulement du savoir-faire, mais donnent aussi du sens aux futures actions

MODULE 6. LA MANIÈRE DE BIEN GÉRER LE DÉMARRAGE

- Apprenez à faire prendre dès le départ de bonnes habitudes
- Comment permettre à ses équipes de s'adapter à un environnement qui change tout en les guidant efficacement
- Apprenez à mettre en cohérence les discours, les actions et l'environnement de travail
- Adopter le bon style de management

MODULE 7. COMMENT MAINTENIR DANS LE TEMPS LES NOUVELLES HABITUDES

- Isolez les facteurs potentiels de retour arrière
- Sachez utiliser à bon escient la fermeté et l'exigence de résultats
- Utilisez les indicateurs permettant de juger sans a priori
- Mettez en place les dispositifs qui permettront de conserver l'acquis dans le temps

Quelques références





KEY PARTNERS – www.key-partners.biz

16 Boulevard Saint Germain - CS 70514 - 75237 Paris cedex 05

Avenue d'Italie 40, 1050 Bruxelles

Tel +33 1 78 76 74 41 / info@key-partners.biz