

Les

10

**Erreurs
Fatales**

**Qui vont faire
Echouer tous
vos Projets**

Par Patrice Wellhoff

**KEY
PARTNERS**

1

Ne pas savoir présenter correctement un changement

La toute première erreur est celle qui peut avoir le plus d'effets néfastes. C'est aussi celle que l'on rencontre le plus souvent. C'est celle qui, en une seule réunion, peut provoquer l'adhésion ou cristalliser les refus.

Voici un exemple: Il s'agissait d'un kick off annuel, avec plus de 300 participants. On y présentait une nouvelle ligne de produits, et les cibles de vente. Discours enthousiaste de la direction. Pourtant, ce que les commerciaux ont retenu, c'est qu'on avait intérêt à vendre ce produit sous peine de représailles. L'effet obtenu était totalement l'inverse de ce qui avait été espéré.



Vous l'avez compris, l'erreur consiste à mal présenter un changement devant une audience. Il peut s'agir du lancement d'un nouveau projet, une nouvelle politique commerciale, un système qualité, une réorganisation... peu importe.

Ce n'est pas parce que ce que l'on présente est révolutionnaire ou merveilleux, ou qu'il améliore notablement la situation qu'il sera accepté.

Le commanditaire, comme le chef de projet, sont familiarisés avec le sujet. Mais ils l'annoncent à des personnes qui ne sont pas ou peu au courant du projet et ils font par conséquent souvent des erreurs. Le plan de leur présentation (en le simplifiant) consiste trop souvent à décrire le projet, quand il va démarrer, et ce que l'on attend de la part des équipes.

Ce qu'ils ignorent, c'est que dans une présentation publique, ce qui crée l'adhésion en premier lieu n'est pas la qualité, la valeur ou l'importance du projet.

Parler du projet de but en blanc, et expliquer tous ses atouts, peut passer au-dessus de la tête des participants,

indépendamment de la qualité intrinsèque du projet.

Il faut avoir un discours qui suive le bon plan, la bonne séquence pour avoir l'impact désiré et l'adhésion attendue.

Sinon, les effets suivants peuvent souvent en découler :

- Des personnes qui ne se sentent pas concernées.
- Des critiques immédiates, du type « ça ne marchera jamais chez nous. »
- Des personnes qui semblent être d'accord face à la hiérarchie, mais qui ne font rien pour faire avancer le projet.

Il faut que vous sachiez comment présenter correctement un projet pour remporter l'adhésion des équipes.

C'est aussi vrai d'une direction générale qui lance un projet, que d'un échelon intermédiaire qui doit le présenter à ses équipes.

Le plan de la présentation aura la même structure, et le contenu adapté à chaque échelon hiérarchique.

2

Ne pas avoir de processus de management du changement

Le management du changement, c'est une course contre la montre. Celle de la mise en place effective du changement. Mais ce n'est pas un sprint. Cela ressemble plutôt à une course de fond, voire à un triathlon.

Pourquoi ? Parce que cela va prendre un certain temps. Dans un sprint, on donne tout ce que l'on a dès le démarrage. Dans une course de fond, on se ménage et on réserve ses forces. Et dans un triathlon, il y a des phases différentes qui demandent des actions et des ressources différentes tout en ménageant ses forces.

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.



Pour quelle raison y-a-t-il une telle séquence ? Parce que la conduite du changement possède une caractéristique forte : lorsqu'une étape est omise (ou mal faite, ce qui revient au même) les effets néfastes apparaissent bien plus tard dans le temps.

L'exemple le plus évident, est lorsqu'on oublie de s'assurer que le management intermédiaire a été correctement mis dans la boucle. C'est bien plus tard, au moment où on aura besoin de ces relais, que l'on va découvrir qu'il n'y a personne sur qui on pourra réellement s'appuyer. Là, il sera très tard pour corriger le tir.

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

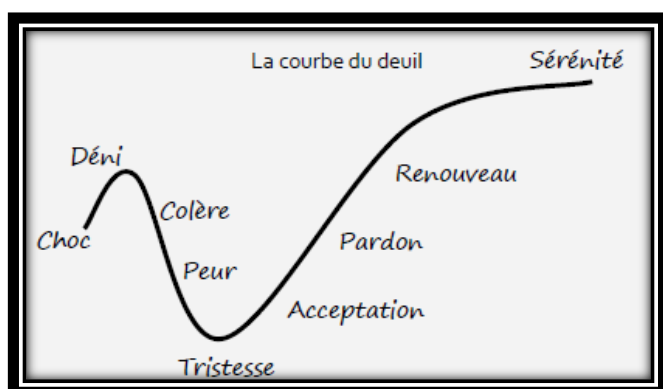
Si vous construisez votre management du changement sans méthode, vous augmentez votre probabilité de découvrir plus tard des difficultés sur lesquelles il deviendra bien plus difficile d'agir.

3 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 là a sérénité.

Et pourtant, cette courbe est fausse... ou du moins, elle n'est pas vraie dans tous les cas de figure. Nous avons par exemple eu le cas d'un projet de changement de vieilles caisses de magasins par un système plus moderne, ce qui a immédiatement déclenché l'enthousiasme du terrain. Mais il 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 !

Il ne faut pas s'étonner que les méthodes de conduite du changement basées sur ce modèle aient des résultats qui puissent présenter une grande variabilité.

4

Penser que le management du changement se réduit à de la communication et de la 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.

5

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 ce 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 vérifiées 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 rencontré lors de projets passés. Il est probable que les discussions interminables et sans solution concernaient des sujets qui n'étaient pas le véritable problème.

6

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 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 opposé 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 ».

C'est presque normal, c'est quasiment bien vu.

Inconsciemment, beaucoup de personnes s'attendent à des désaccords (pas trop profonds évidemment) avec la hiérarchie. Par exemple, « la hiérarchie en demande trop », ou « elle n'est pas consciente de ce qui se passe », ou « on ne pourra jamais y arriver dans les temps impartis ».

Par contre, 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, dise que ce n'est pas juste, ou que ce n'est pas normal... et 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.

7

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 une fois 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.

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 compte 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 par exemple 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 basées sur une connaissance incomplète de la situation à résoudre.

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.

8

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 donc une notion subjective. C'est pourquoi 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.

9

Mentir



Ce sujet est délicat, car on peut penser que dire la vérité n'est pas possible.

Il est vrai qu'il est parfois impossible de tout dire (comme dans le cas d'une fusion) mais mentir va vous desservir.

Une fois que l'on aura repéré que vous n'avez pas dit la vérité, vous allez être grillé vis-à-vis de tous ceux qui l'ont observé et l'on ne vous croira plus.

Vous-même, comment considérez-vous les personnes qui vous ont raconté des mensonges ?

Si vous ne pouvez pas tout dire, assurez-vous que tout ce que vous dites soit toujours vrai.

10

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.

La démarche PROCMP®

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.

CULTURE

Le management du changement est une activité qui permet de faire passer une organisation d'une culture vers une autre culture. La première étape de la roue consiste à connaître la culture de départ. Nous détaillons les habitudes et modes de travail qui vont devoir changer entre la culture de départ et la culture cible.

PERCEPTION

L'étape préalable à tout changement consiste à faire percevoir aux intéressés qu'un changement est nécessaire, pourquoi il l'est, et vers où l'entreprise se dirige. Il est nécessaire que personne ne se sente exclu du projet, et que chacun, parce qu'il est informé et sait à quoi s'attendre, puisse appréhender le changement, l'intégrer et se préparer à le vivre.

MODE DE PENSEE

Tout changement rend nécessaire de voir et d'envisager les choses sous un autre angle. Cette étape permet de mettre en évidence les nouveaux modes de pensées, les connaissances à acquérir, les nouveaux outils à mettre en place ainsi que les nouvelles organisations en découlant.

COMPORTEMENT

Un changement ne se termine pas lorsque les équipes ont acquis une nouvelle manière de penser. Il faut que celle-ci prenne vie dans les actions et dans le comportement quotidien. L'étape comportement résout cela en s'assurant que le changement demandé est effectif. Un suivi terrain proche débloque les problèmes rencontrés tout en remontant les incohérences éventuelles à l'équipe projet afin que celles-ci soient prises en compte et résolues.

HABITUDE

C'est l'étape durant laquelle le projet quitte le mode projet pour s'intégrer à la vie de l'entreprise. Il faut alors mettre en place les différents outils (reporting, procédures, outils divers, etc.) et les modes de management qui garantiront que le nouveau comportement subsiste.



Quelques références

PSA PEUGEOT CITROËN

ebs

sage



GRUPE
CAISSE D'EPARGNE

Canon



Adobe



Eridania Béghin-Say
GRUPE
MONTEDISON

CALYON
CRÉDIT AGRICOLE CIB



db
DISCOUNT BANK
AND TRUST COMPANY

BOUCHERON
PARIS



Henkel

Johnson & Johnson



TOTAL

SAINT-GOBAIN

sade



xerox

TF1

Lyreco



DANONE



erc

Electrabel
GDF SUEZ



RATP



Wallonie

SPW
Service public
de Wallonie

ALSTOM



picard

MUTUELLE
Saint-Christophe
ASSURANCES

Tecteo
GROUP

HSBC

La Libre BELGIQUE



KEY PARTNERS

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

Clos du Bergoje 41/8, 1160 Bruxelles

Tel +33 1 78 76 74 41 / +32 2 880 82 49