

Gérer le changement en interne

Dans l'entreprise, personne ne bouleverse spontanément ses habitudes. Le changement est vécu comme une menace ou une remise en question. Toutes les solutions pour vaincre les réticences.

Par Etienne Gless

"Le plus difficile ? Faire évoluer les mentalités, passer d'une culture produit à une culture orientée clients. » Lionel Herbeau est arrivé en 1999 à la tête de l'entreprise familiale, spécialisée dans les sanitaires haut de gamme. Aujourd'hui encore, il lutte contre des habitudes issues de plusieurs décennies d'un management paternaliste.



Sur le principe, personne ne doute de la nécessité de changer les choses, pour conquérir des parts de marché, remonter la pente, ou simplement se maintenir au top. Reste à convaincre les principaux acteurs du changement, les salariés, de son bien-fondé.

Qui va piano, va sano

Avant de décréter le changement, décidez si vous l'envisagez progressif ou radical.

Quand Axa nous a rachetés, on nous a imposé d'emblée ses méthodes, beaucoup plus formalisées et procédurières. Résultat, dans mon service, on travaille moins vite », déplore ce cadre moyen à l'UAP, vingt ans de maison. Selon une récente enquête du cabinet Accenture, plus d'une fusion-acquisition sur deux échoue. La raison première ? L'incapacité des dirigeants à conduire le changement, c'est-à-dire à maîtriser son rythme et sa durée. « Trois mois ou deux ans pour réussir ? Plus les choses pressent, moins il faut se précipiter », explique Bruno de Courrèges, spécialiste de la conduite du changement au cabinet Sustainable.

« J'ai attendu trois mois après ma nomination comme directeur commercial et marketing avant de changer les choses de fond en comble dans cette affaire que les clients jugeaient des plus archaïques », raconte Yves Moustier, directeur chez Sinequa. Formé aux méthodes commerciales de Xerox, il a mis à profit son expérience pour casser l'image de laboratoire de recherche de son nouvel employeur et en faire une e-entreprise. Pour y parvenir, il a même changé la raison sociale, passée de Cora à Sinequa.

Le premier travail du dirigeant, c'est de réfléchir au type de changement qu'il envisage : progressif ou radical ? Jean-Christophe Fauvet, conseiller en développement des organisations, distingue trois méthodes, chacune correspondant à un degré de complexité : par réglage (petites corrections mineures), par rénovation (plus lourd), et enfin par refondation. Bien entendu, une transformation négociée sans trop de heurts est préférable à un changement unilatéral et violent, sauf si la situation l'impose. « Avec le recul, je conseille de changer brutalement », assure Sébastien Breteau, président de Sebo (cadeaux promotionnels) où le changement des méthodes de travail et le passage aux nouveaux outils a été annoncé d'un seul coup.

En parler, c'est déjà avancer

Le passage en force ayant de peu de chance de marcher, la première chose à faire est d'exposer clairement le problème.

« Trop de managers sont obnubilés par la solution à apporter à leur problème du moment. Or les salariés ne sont pas rétifs au changement mais aux réponses toutes faites, imposées d'en haut par

des managers qui ne se remettent eux-mêmes jamais en question », martèle Bruno de Courrèges. Avec le risque de voir les personnes que l'on souhaitait mobiliser réagir à cette politique du fait accompli en faisant la sourde oreille : ils n'entendent plus les bonnes raisons qui justifient de nouvelles options déterminantes ou plan de relance, mais sont obsédés par les répercussions possibles sur leur job. Et la meilleure argumentation du monde n'y changera rien.

Le passage en force ayant peu de chances de marcher, la première chose à faire est d'exposer le problème, pour que chacun s'investisse d'autant plus vite dans les réformes à mettre en oeuvre. « J'ai convoqué en réunion générale les vingt-cinq salariés, peu après mon arrivée à la tête de Emme [logiciels ludo-éducatifs] », se souvient Olivier Wright, chargé de remettre sur les rails une affaire qui battait de l'aile. « J'ai exposé les réorientations stratégiques. J'ai surtout accepté toutes les questions. Autant informer le plus tôt possible de la crise, au lieu de laisser trainer non-dits et ressentiments. »

Réunions générales et entretiens individuels

Pour faire comprendre l'utilité du changement, il faut savoir se taire...pour écouter les salariés. Ensuite, seulement, vous pourrez organiser la grand-messe.

Objection la plus fréquente : « On a toujours fait comme ça, pourquoi changerait-on ? » D'où l'intérêt d'exposer publiquement tout ce qui justifie un nouveau positionnement. Et, surtout, pas d'angélisme : mettre en avant le côté positif, d'accord ; cacher les difficultés qui peuvent survenir serait un remède pire que le mal. Vous pouvez aussi répliquer calmement aux sceptiques que la tradition est l'alibi des gens dénués d'imagination. Pour faire comprendre l'utilité du changement, il faut aussi savoir... se taire. Une phase d'écoute, où l'on recueille les attentes, les doutes ou les inconforts de chacun, est indispensable.

C'est ce que confirme Olivier Wright. Fort de son expérience des restructurations dans la sidérurgie, il a eu pour premier réflexe de « faire parler les employés. En interne, j'ai audité les gens un par un, pour connaître leur vécu dans l'entreprise, leur opinion sur le marché et sur la société. » Mais aussi susciter des idées, faire en sorte que les remèdes émanent de ses collaborateurs eux-mêmes. Ensuite seulement, il a organisé la « grand-messe, une réunion générale afin d'annoncer les décisions en termes de management et leurs implications.

A quoi bon tant de diplomatie, se demanderont certains ? Tout simplement à se donner toutes les chances de faire mouche, pourrait leur répondre le patron de Emme : « Au terme de ces consultations, explique-t-il, j'ai conçu un organigramme fonctionnel plutôt que hiérarchique, compréhensible par tous, avec une définition précise des rôles et des tâches de chacun. Cela nous a permis d'être plus efficaces dès le début de la relance. » Il a ainsi demandé à chacun des collaborateurs de rédiger un document sur les tâches effectuées jusqu'alors, afin de leur indiquer celles qui n'étaient pas de leur ressort.

Identifier les poches de résistance

Attention à ne pas négliger une cause de résistance souvent sous-estimée : la crainte de ne pas être à la hauteur.

Les habitudes étant le propre de l'homme, promouvoir des grandes nouveautés réclame un sens certain de l'opiniâtreté. « Trois ans après ma nomination, je dois encore, chaque jour, expliquer au personnel, sur des détails, qu'il faut effectuer autrement ses tâches pour devenir plus performant », sourit Lionel Herbeau. Finalement, c'est le réglage fin qui prend le plus de temps.

Tout groupe - donc chaque individu - passe inévitablement par différentes phases de réaction et d'adaptation lorsqu'il doit remettre en cause ses repères professionnels. Attention, entre autres, à ne pas négliger une cause de résistance souvent sous-estimée car rarement exprimée : la crainte de ne pas être à la hauteur. « Elle se situe à tous les niveaux, chez le manager comme chez l'opérateur », note Nicolas Bronner, un consultant en stratégie marketing, qui réorganise souvent des services commerciaux. La personne n'est pas sûre de posséder les compétences pour mettre en oeuvre ce qu'elle n'a encore jamais fait. Exemple : le bon directeur, plutôt orienté commercial, promu manager à 100 % et qui est persuadé que cela sort du cadre de ses compétences.

Auparavant, il donnait dans l'ensemble de bons résultats, ses éventuelles erreurs de management se noyant dans la masse. Bombardé manager pur, il peut être tétanisé par des enjeux qu'il n'estime pas bien.

La solution ? Offrez de l'accompagnement, du coaching et de la formation, à l'image de Sebo, où l'on s'est donné trois mois pour préparer les salariés, dans un véritable plan d'adaptation individuelle, avant de basculer dans le e-business.

Soignez le middle management

Pour éviter la rétention d'information, pratiquez le management à l'horizontale. Et n'oubliez pas de balayer devant votre porte !

Qui dit changement dit, en général, redistribution des tâches, et souvent aussi appel à de nouveaux talents. Le dernier, mais pas le moindre, des facteurs de risque à prendre en considération suffisamment tôt. « Quand j'ai décidé de recruter, j'ai commencé par rassurer l'équipe. J'ai expliqué à chacun des collaborateurs présents depuis le début que la venue de compétences extérieures ne remettait pas en cause leur travail, que ce n'était aucunement un désaveu. »

Et si vous pensez que c'est surtout à la base que cela va coincer, révisez un peu votre jugement. « Dans le mode d'organisation à la française qui reste très hiérarchisé, une bonne partie des cadres intermédiaires - le middle management - ne détient son pouvoir que de sa capacité à distiller au compte-gouttes durant la semaine l'information qu'ils ont obtenue à la sacro-sainte réunion du lundi matin avec leurs supérieurs », explique François Vadrot, le fondateur de FT Presse (journaux gratuits en ligne). Le vrai changement viendra quand le management cessera de cultiver le secret pour partager effectivement l'information. « Nous sommes 40 salariés, j'oblige chaque responsable d'activité à envoyer des rapports par e-mail à chacun et, surtout, sans qu'ils soient validés par moi. » Cette politique de management à l'horizontale réduit le nombre de réunions réservées à la prise de grandes décisions, pas à l'échange d'informations.

Quoi qu'il en soit, n'oubliez pas de balayer devant votre porte ! Dans son livre *Patrons, si vous saviez tout ce qui a changé sans vous*, Catherine Blondel, conseillère de dirigeants, interpelle ses clients à ce sujet. Et elle appuie là où cela fait mal : les dirigeants qui exhortent au changement à longueur de discours s'avèrent les moins capables de modifier leur comportement et leur style de management. Or, charité bien ordonnée...