

RÉUSSIR VOS TRANSFORMATIONS

Le changement : connaître et utiliser les méthodes qui marchent

Les **pièges dans lesquels vous ne devez plus tomber** (même si l'on vous y invite)

Les **méthodes fondamentales qui vous feront réussir**

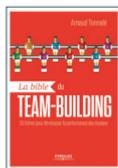
Les **7 incontournables de la transformation**

La conduite des transformations collectives est l'un des thèmes les plus rebattus de l'univers du management. Devant tant d'attention, le sujet devrait être correctement maîtrisé. Pourtant, il n'en est rien : les enquêtes se suivent pour montrer qu'une large part des transformations échoue. Est-ce à dire que les méthodes usuelles ne sont pas appliquées ?

Ce **BASIC** revient aux fondamentaux du changement pour vous permettre de :

- comprendre pourquoi les méthodes les plus répandues ne marchent plus ;
- connaître les méthodes qui marchent vraiment ;
- et, *in fine*, piloter vos transformations beaucoup plus efficacement.

Du même auteur :



© Arnaud Tonnelé

Arnaud Tonnelé est un expert reconnu de la transformation. Il a officié à la Sofres, chez Bossard Consultants, Blédina (Groupe Danone), puis au sein de Julhiet-Sterwen. Il est aujourd'hui coach et associé au sein du cabinet SERENSYS, et est l'auteur de plusieurs ouvrages sur les équipes et les transformations.

Réussir vos transformations

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Une collection dirigée par Didier Noyé

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56492-1

Arnaud Tonnelé

Réussir vos transformations

Le changement : connaître et utiliser
les méthodes qui marchent

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a thin horizontal line that is broken in the middle by a small red circle.

Sommaire

Quelques sources d'inspiration	6
Réussir ses transformations, halte au gâchis!.....	7



1. L'importance capitale de la méthode..... 11

Mais pourquoi donc a-t-on inventé la conduite du changement?	13	Complicé et Complexe sont dans un bateau.....	27
Je pense, donc tu suis	15	Prévisions de mauvais temps pour les prévisions	30
Comment réussir à échouer plus efficacement.....	19	Le « changement durable » : un oxymore	36



2. Changement et résistance au changement : frère et sœur siamois des transformations..... 40

Avec, sans, contre : faites vos jeux!.....	42	Comment ne pas perdre ses wagons.....	56
Faut-il chercher à convaincre?.....	50	Êtes-vous plutôt mer ou plutôt montagne?.....	59
La question du sens, ou les « deux pourquoi ».....	52	À qui profite le crime?	62



3. Transformer : oui, on sait faire 66

« Le changement, c'est moi ! »	68	Changer les mentalités, le Graal inaccessible.....	78
Êtes-vous (vraiment) sûr d'être le plus fort?.....	71	Chercher les causes ne sert pas la cause.....	82



4. Piloter une transformation en quatre moments clés 88

Premier moment clé : savoir ce que l'on veut.....90	Troisième moment clé : anticiper les impacts98
Deuxième moment clé : définir les meilleures méthodes pour y parvenir96	Quatrième moment clé : accompagner les personnes et les équipes.....99



5. Les sept incontournables de la transformation 104

Incontournable n°1 : informer sur le contexte106	Incontournable n°5 : focaliser les ressources115
Incontournable n°2 : créer un cercle d'alliés.....109	Incontournable n°6 : cadencer la transformation.....117
Incontournable n°3 : montrer l'implication des dirigeants 111	Incontournable n°7 : accompagner, soutenir, aider.....119
Incontournable n°4 : coconstruire une vision partagée ...113	

Conclusion : la poule, le cochon et l'omelette au lard 122

Tableau des objections 127

Faites le point sur votre lecture 129

Bibliographie.....131

Index.....133

Quelques sources d'inspiration

« La clef pour les entreprises aujourd'hui, c'est de faire en sorte que les salariés soient associés aux transformations et ne les vivent pas comme des opérations de communication. » **Guillaume Pépy, PDG de la SNCF**

« Il est faux de dire que les Français n'aiment pas le changement. Ce qu'ils attendent, ce ne sont pas des réformes pour des réformes. Ils réclament un sens, une nouvelle ambition, une nouvelle manière de conduire le changement et de déployer des projets. » **Jean-Paul Bailly, ancien président de la RATP et de La Poste**

« Les sociétés modernes disposent d'une masse d'informations énorme sur les problèmes, mais demeurent curieusement ignorantes de la réalité du fonctionnement de leurs systèmes humains. » **Michel Crozier et Erhard Friedberg, sociologues**

« Le rapport d'autorité et les contraintes qui l'accompagnent vont de moins en moins de soi aujourd'hui. Les mutations sont liées à une demande croissante de liberté et d'initiative. Mais cette démarche butte sur une culture managériale que rien ne dispose à affronter ce phénomène. » **Thierry Pech, DG du think tank Terra Nova**

« Il ne faut jamais oublier que tout système vivant, du plus infinitésimal au plus complexe, possède la caractéristique de résister à la modification de son équilibre quand il s'est consolidé depuis longtemps déjà. » **Giorgio Nardone, psychologue et psychothérapeute italien**

« On ne peut pas résoudre nos problèmes en restant au même niveau de pensée que celui qui les a créés. » **Albert Einstein, physicien helvético-américain**

Réussir ses transformations, halte au gâchis!

L'accélération des changements

La capacité à s'adapter – vite – aux évolutions de leur environnement a toujours été une faculté essentielle des organismes vivants, dont les organisations font partie. En cela, rien de bien nouveau depuis Darwin.

Ce qui diffère depuis une quarantaine d'années, sous l'effet de multiples facteurs (information en temps réel sur toute la surface du globe, financiarisation de l'économie, ouverture des frontières, extension du fonctionnement en réseau, société « liquide¹ », etc.), c'est la vitesse avec laquelle les environnements changent, dans une sorte de courbe exponentielle : plus les organisations changent, plus elles obligent *les autres* à

faire de même, dans une espèce de ronde sans fin, qui peut donner le vertige.

Une compétence indispensable

Une des conséquences de ces évolutions est la nécessité vitale pour les organisations de réussir leurs transformations ; d'acquérir une forme d'agilité qui les rende aptes aux changements qu'elles vont devoir vivre et qu'elles ne connaissent pas encore.

Par rapport à cet enjeu, l'on ne peut qu'être surpris de la maigre place occupée par les connaissances et les

**« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »
Charles Darwin**

1. Référence aux travaux de Zygmunt Bauman.

savoir-faire liés à l'art et la manière de conduire les transformations.

- Combien d'étudiants arrivent-ils sur le marché de l'emploi en ayant sérieusement entendu parler de ces sujets?
- Combien d'entreprises inscrivent-elles cette compétence dans leurs référentiels et en font-elles un critère d'évolution professionnelle?
- Combien de dirigeants, dans les sphères publiques comme privées, s'intéressent-ils sérieusement aux enjeux de méthode¹?
- Combien d'experts sont-ils capables de parler de méthode lorsqu'on évoque les nécessaires évolutions (économiques, sociales, culturelles) à conduire?

J'avais écrit en 1998 un article insistant sur l'importance de la méthode en matière d'accompagnement

1. Comme contre-exemple (rare), citons l'excellent livre de Jean-Paul Bailly (cf. bibliographie), dont nous proposons des extraits.

des transformations². Vingt ans après, je ne suis pas persuadé qu'on ait beaucoup progressé : les questions de méthode continuent à ennuyer.

Le gâchis des fusions-acquisitions

D'après Frédéric Fréry, professeur à ESCP Europe, « la grande majorité des fusions-acquisitions sont des échecs³. » Quand on sait les sommes englouties dans ces opérations, on ne peut que regretter l'énorme gâchis que cela représente.

La sous-estimation du facteur humain

Étant donné que ce n'est pas la « technique » (stratégie, organisation, systèmes d'information, etc.) qui, dans l'écrasante majorité des cas, pose problème, mais bien les hommes et les femmes qui sont derrière, ce livre se concentre sur le « facteur humain » et, plus précisément encore, sur la question des méthodes qui

2. A. Tonnelé, « De l'importance de la méthode en matière de conduite du changement », *Personnel*, janv.-fév. 1998

3. http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Frederic-Frery-La-grande-majorite-des-fusions-acquisitions-sont-des-echecs_3143.html.

marchent ou ne marchent pas avec ce fameux facteur humain, parfois présenté avec fatalisme comme une boîte noire incompréhensible et irrationnelle.

Si le nombre de doigts qui se lèvent quand on demande ce qu'il faudrait faire (que j'appellerais le « quoi ») est très important, il chute drastiquement dès que l'on s'oriente vers la question infiniment moins glamour du « comment ».

Tout le monde est à peu près d'accord pour reconnaître qu'« évidemment », il faut du savoir-faire pour réussir ses transformations. Mais, lorsqu'on s'éloigne des discours et qu'on observe les pratiques, on est bien obligé d'en rabattre un peu. Ce sont à peu près toujours les mêmes « réflexes » et façons de faire que l'on voit à l'œuvre :

- un triptyque Conception → Communication → Exécution très *top-down* et très linéaire, qui intègre peu les feedbacks ;
- une séparation assez stricte des tâches, avec un sommet qui pense, un encadrement qui relaie et une base qui exécute ;

- un accompagnement des transformations – quand il y en a – souvent réduit à de la communication et à de la formation.

De fait, beaucoup de démarches de changement utilisent des méthodes... qui ne marchent pas :

- telle entreprise qui, face aux échecs successifs de ses différents plans de transformation, élaborés par un sommet éclairé et « cascades » en dessous, n'en continue pas moins à faire de même, accumulant des pertes abyssales année après année ;
- telle société qui, devant la levée de boucliers que suscite la refonte – imposée – de son réseau commercial, souhaite organiser un séminaire avec ses directeurs régionaux pour leur « expliquer » que cette transformation est « non négociable » ;

« Notre talent est dans la conception et les idées, mais nous souffrons d'un manque de capacité d'exécution, de méthodes et d'approches pragmatiques. »
Jean-Paul Bailly

- ◆ tel ministre de l'emploi qui, après plusieurs échecs de refonte du code du travail, et dans un contexte social crispé, réutilise la même méthode « en petit comité », suscitant le même rejet prévisible.

Ce sont les évidences les plus couramment admises que ce petit livre vise à interroger, pour vous permettre de connaître les méthodes qui marchent et ne marchent pas, et de piloter vos transformations beaucoup plus efficacement. ■

« La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent. »
Albert Einstein

L'importance capitale de la méthode

[Objectifs]

- ✓ Redonner à la réflexion méthodologique sa juste place.
- ✓ Comprendre pourquoi les pratiques actuelles donnent de mauvais résultats.
- ✓ Poser les bases d'un nouveau paradigme.

Régulièrement, les études montrent qu'entre la moitié et les deux tiers des projets de transformation échouent ou se passent mal, quand ils ne sont pas tout simplement arrêtés. L'explication la plus couramment avancée attribue ces échecs à la « résistance au changement ».

Ce chapitre développe une autre hypothèse : ce gâchis économique et humain provient principalement de méthodes de conduite des transformations inadaptées, mais devenues à ce point « évidentes » qu'elles ne sont plus interrogées.

Leur point commun est la méconnaissance du fait que toutes les grandes évolutions de ces trente dernières

années ont augmenté à la fois le niveau d'exigence des collaborateurs et leur capacité à ne pas faire ce qu'on leur demande.

La raison voudrait que l'on intègre ces constats et que l'on interroge nos méthodes. Pourtant, il n'en est rien. On s'acharne à faire « toujours plus de la même chose » : un peu plus de *top-down*, un peu plus de « communication », un peu plus du triptyque « Conception → Communication → Exécution ».

Si nous n'acceptons pas de remettre en cause nos méthodes, il est à craindre que nous n'obtenions guère de résultats plus satisfaisants. ■

