


Comment réussir le changement ?

Michel Chevalier,
Les Associés EIM

 la fin des années 80 plusieurs études ont rendu compte du fait que les sociétés américaines les plus performantes ne disposaient pas d'un service de planification ou avaient réduit sensiblement cette fonction dans leur organisation et redistribué les spécialistes dans des structures plus opérationnelles. Cela devrait faire réfléchir sur le rôle de la planification dans l'entreprise, sur la manière de la prendre en compte et sur le phénomène du changement.

En fait ce qui a également frappé ces observateurs, c'est que les sociétés les plus performantes géraient le changement de façon différente des autres et se préoccupaient tout particulièrement de faire évoluer leurs organisations de manière continue. Ce qui apparaît c'est que la planification privilégie un seul type de changement, le changement progressif, alors que d'autres formes sont souvent plus nécessaires ou plus efficaces.

L'observation des groupes performants montre une remise en cause continue de leur déploiement stratégique et de leur mode d'actions : cession d'activités considérées comme moins stratégiques, ou moins rentables, acquisition par des groupes de sociétés de taille quelquefois équivalente ou supérieure dans le même métier, modification radicale des équilibres géographiques : ces change-

ments rapides, majeurs et souvent difficilement prévisibles sont le lot de nombreuses entreprises. C'est en tout cas un phénomène très caractéristique des années 90.

Cette gestion du changement suppose des conditions particulières pour être efficace. Il ne faut agir ni trop tôt, ni trop tard ; ni trop fort ni trop faible ; ni de façon trop évidente ni de façon trop secrète : il doit s'agir d'un processus logique, mesuré et contrôlé, même s'il est très rapide dans sa mise en œuvre.

Il doit s'agir aussi d'une action résultant d'une analyse précise et approfondie de l'environnement. Il semble en effet que le changement est par définition la meilleure façon de faire évoluer une entreprise, la seule façon de ne pas reculer et la seule façon de coller à un marché offrant à tout moment de nouvelles opportunités.

I. Les différentes formes de changement

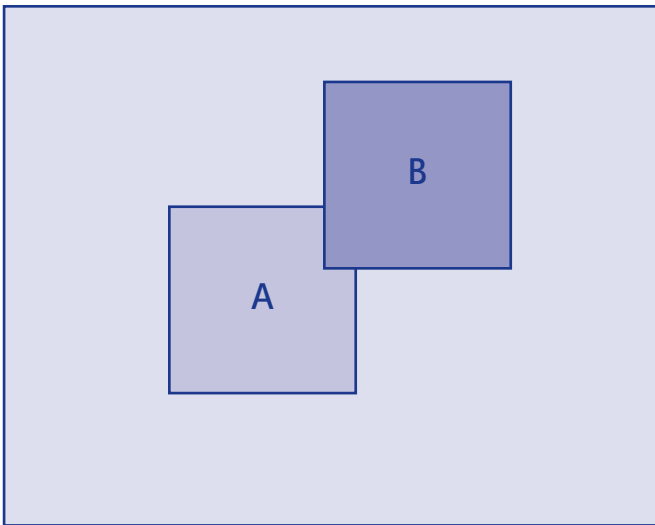
Il n'y a rien de bien nouveau à dire qu'une organisation se modifie de façon continue. Ce qui est nouveau, c'est de considérer cette modification comme le principal moteur de la réussite et de la performance. C'est aussi les formes que ce changement prend dans l'entreprise.

Traditionnellement le changement se réalisait de façon progressive, c'est-à-dire par l'intermédiaire de modifications organisées et lentes qui résultaient d'ailleurs dans certains cas du principe même de la planification. Dans le cadre le plus habituel de la planification, il s'agit de définir une évolution réduite, ou un passage d'un point A à un point B sans qu'il y ait rupture majeure entre les deux.

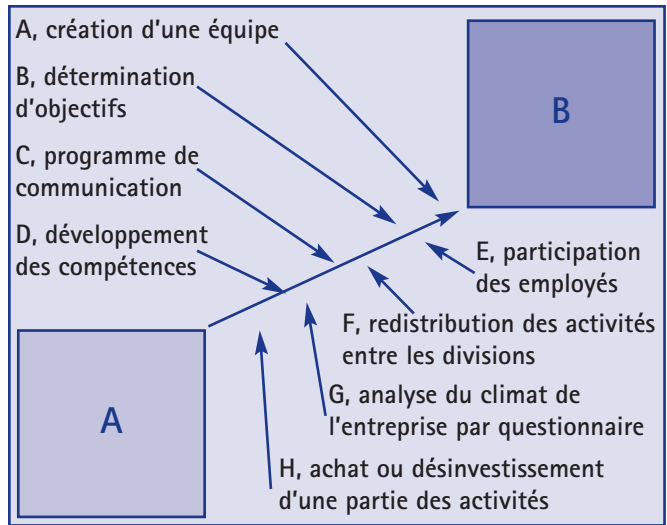
Le changement radical est dans bien des cas plus efficace car il mobilise la totalité de l'entreprise dans un temps relativement court et pour un projet global. C'est ce type de changement qui a été réalisé par exemple pour British Airways lorsque Margaret Thatcher décida en 1982 de privatiser cette société, qui connaissait une perte de trois milliards de francs et une culture bureaucratique et traditionnelle. Un plan d'ensemble fut organisé sur quatre ans pour amener la société à une forte rentabilité. Ce plan ne comprenait pas moins de trente activités précises destinées à passer d'une situation à l'autre. Le **tableau 1** montre la différence entre le changement progressif et le changement radical avec les conséquences qui en découlent.

Nous réalisons mal en France que l'Allemagne avec la Treuhand a privatisé 12 000 entreprises en Allemagne de l'Est en quatre ans soit presque 15 entre-

Tableau 1



Le changement progressif



Le changement radical
(préparation dite en "arête de poisson")

D'après Colin Price et Eamon Murphy, *Organizational Development in British Telecom, Training and Development*, July 1987, pages 45 à 48.

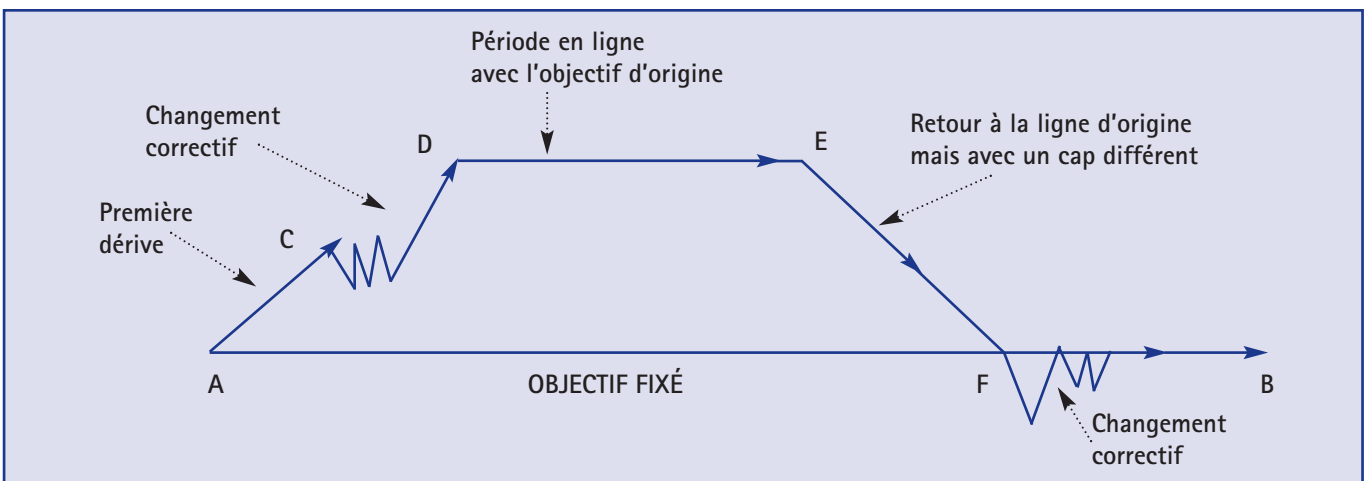
prises par jour. On se trouve bien là aussi dans le cas d'un changement radical... et concluant, car si certains signalent des déficiences ou des ratés dans le processus, il ne faut pas oublier la performance globale et surtout imaginer ce qui aurait pu se passer si cela n'avait pas été fait.

Une autre forme de changement, le *changement correctif* est nécessaire pour

tenir compte de ce que certains appellent la *dérive stratégique*. Il semble que par simple inertie ou parce que la stratégie élaborée demande plus d'efforts à certaines personnes qu'à d'autres, le cap fixé est souvent remplacé après quelques mois par un nouveau cap plus confortable pour l'entreprise. Dans ce cas, le premier cap devient de plus en plus difficile à atteindre.

Il est alors nécessaire de remettre complètement en cause les fondements de la stratégie et de définir un processus brusque de changement radical qui puisse agir comme un nouveau changement de cap permettant à son tour de se rapprocher davantage et progressivement de l'objectif initial, légèrement réajusté ou non. Ce schéma apparaît dans le **tableau 2**.

Tableau 2



Exemple de réactions organisées à des dérives stratégiques

Pour une entreprise, maintenir le cap fixé de A à B n'est pas facile. À tout moment des dérives stratégiques éloignent l'organisation de l'objectif comme de A à C. Il faut alors créer une période de changement pour modifier les règles du jeu et ensuite conduire l'entreprise de D à E. On réoriente alors le cap de E à F puis l'on tente à nouveau un changement correctif à partir de F pour se replacer sur l'objectif en direction de B.

D'après un concept de Gerry Johnson, *Processes of Managing Strategic Change. Management Research News*, 1980, pages 43 à 46.

Ce qui importe en tout cas, c'est d'ouvrir la réflexion générale. Ce n'est pas parce qu'un changement a été décidé au sommet qu'il est vraiment réalisé au niveau de l'organisation et que les objectifs d'origine sont tous maintenus.

2. Les méthodes de réalisation du changement

Pour certains, l'équation de la réalisation du changement est assez simple, il y a un changement chaque fois que $(A + B + D) > X$ avec :

A = insatisfaction au sujet du système actuel

B = souhait de changement

D = facilité du passage d'une situation à l'autre

X = coût du changement.

Mais dans cette formulation, les quatre variables sont toutes liées à la seule impression des différents acteurs du changement, à leur motivation, à leurs souhaits et à leur état d'esprit. On voit bien que le principe est essentiellement subjectif et dépendant des perceptions des uns et des autres. D'où l'importance des méthodes mises en œuvre pour y conduire.

Analyse du processus

Il se décompose en trois phases distinctes et qu'il y a intérêt à individualiser au maximum : une phase de *déblocage*, qui suppose le changement des alliances, la modification du schéma et des rituels et qui fait souvent appel à des interventions extérieures, puis un plan de *fluidité* qui correspond à un processus de changement non défini où les gens sont maintenus dans l'expectative et dans l'ambiguïté et enfin une phase de *clarification ou de rigidification* où le changement aboutit à une nouvelle définition de règles du jeu et de mode de fonctionnement et d'organisation. Cette dernière phase est indispensable pour que l'entreprise retrouve un mode d'opération normal et que les objectifs soient à nouveau clarifiés pour le plus grand nombre de collaborateurs.

Ce qui est essentiel, pour que le changement soit aussi bien accepté, c'est que l'organisation soit *la plus réceptive possible* à ce processus. Cette réceptivité est d'autant plus grande que les pressions de l'environnement sont reconnues et analysées et que l'exploration qui en constate le besoin est réalisée par des équipes multifonctionnelles, constituées non pas par des experts ou des planificateurs, mais par des opérationnels.

Chaque individu perçoit le changement comme un déracinement et une obligation d'oublier le passé ou de couper tous les moyens de retourner au passé : c'est le rôle du leader de créer ce mouvement et de ménager ses efforts pour aboutir à ce résultat.

Ce qui est frappant, compte tenu de l'adage selon lequel "c'est le poisson qui est le dernier à voir l'eau", c'est que la nécessité du changement et la mise en œuvre du changement sont les plus évidentes pour un intervenant extérieur.

C'est pourquoi EIM (Executive Interim Management) peut être considérée comme un véritable *agent de changement*. Créée en 1987, cette société internationale de conseil opérationnel accompagne les entreprises au cours des changements et des mutations auxquels elles se trouvent confrontées, le plus souvent, dans des conditions d'urgence.

Après une définition d'un problème précis, EIM présente à l'entreprise un ou plusieurs *managers de transition* adaptés au besoin de l'entreprise et dans un délai très court. Ce manager est sélectionné avec l'entreprise selon plusieurs critères : expérience reconnue dans le domaine d'activité concerné ou un domaine proche, surqualification par rapport au poste et disponibilité immédiate. Il est salarié d'EIM mais passe la totalité de son temps dans l'entreprise cliente, le plus souvent dans des postes directement opérationnels.

Ce manager de transition dispose de *tous les atouts pour favoriser le changement*. Extérieur à l'entreprise et chargé d'une mission à durée déterminée à l'avance, il dispose d'une totale indépendance de vue et d'action. Ayant connu des situations com-

parables dans d'autres entreprises il peut immédiatement dégager les priorités et mettre en œuvre le véritable changement. Il a une capacité d'adaptation importante à la culture et à l'environnement de différentes entreprises et un grand recul par rapport à la tâche qui lui est confiée et donc la possibilité de la replacer dans un cadre plus général.

Ces managers de transition et de projet sont de plus en plus fréquents dans les entreprises. Ils sont aussi de plus en plus nombreux à souhaiter intervenir sur des missions de durée limitée plutôt que dans des postes fixes. Il s'agit en général de cadres âgés d'au moins 45-50 ans et qui préfèrent consacrer du temps à une série de missions entrecoupées par des périodes de loisirs. Ils sont pour la plupart autonomes financièrement et se consacrent à ces missions plus par intérêt et par curiosité intellectuelle que par nécessité économique. Ils font partie d'une nouvelle génération de managers plus flexibles et plus disponibles que leurs aînés et apportant une contribution très importante au renouveau et au changement dans l'entreprise.

En conclusion si la stratégie de changement et de rupture est très souvent celle qui est la plus adaptée à l'environnement actuel, alors c'est en préparant ce changement, et en mettant en œuvre des structures très flexibles et nécessairement très compétentes que l'on peut optimiser la réactivité aux opportunités du marché. Le manager de transition tel qu'il a été conçu et développé par EIM constitue un nouvel outil très important de ce processus car il apporte son expérience et son leadership dans cette période délicate difficile à gérer par les managers en place. ■