

« CONDUITE DU CHANGEMENT » METTRE LA DYNAMIQUE HUMAINE AU COEUR DES TRANSFORMATIONS

La conduite du changement est encore trop souvent considérée comme un chantier spécifique centré sur les actions de communication et de formation pour aider à « faire passer » la transformation construite par ailleurs. Or la conduite du changement, c'est-à-dire la mobilisation de l'intelligence et de la dynamique humaine, doit justement être considérée comme la colonne vertébrale de la conduite de tout projet et de toute transformation.

Aussi, le premier champ d'application de la conduite du changement c'est bien « la façon » de construire le projet pour garantir que les résultats seront compris, acceptés et appliqués par les équipes. Le « co » (co-construction, coopération, cohésion, coopération) est au coeur de cette approche. Voici quelques principes et modalités concrètes permettant de les mettre en oeuvre.

AUTEURS



DAMIEN MERMET
damien.mermet@wavestone.com



CHRISTINE BRENEY
christine.breney@wavestone.com

CADRAGE ET CONCEPTION GÉNÉRALE

Conduire le changement c'est d'abord co-construire avec les équipes concernées

On sait que le manque de compréhension et d'adhésion aux changements constitue la première cause d'échec des projets. La conduite du changement vise donc à garantir et même accélérer la mise en oeuvre... et pour réussir, il faut que la conduite du changement soit dès le début la colonne vertébrale du projet.

Puisque c'est la ligne managériale qui porte le changement, engager le projet (et le changement), c'est « balayer l'escalier par le haut » en fédérant le top management autour d'une compréhension commune de la nécessité, de la vision et du cadrage de la cible à atteindre. Il ne s'agit pas d'une simple validation du cadrage en CODIR, mais bien d'un travail collectif à réaliser pour assurer la cohésion.

Cette démarche permet « d'accrocher » le projet à la fois vers l'externe (les parties prenantes) et vers le haut (l'alignement stratégique). Dans cet esprit, il paraît crucial de consacrer son énergie à l'alignement stratégique et à l'analyse des objectifs à atteindre plutôt qu'à l'analyse détaillée de l'existant ou des dysfonctionnements.

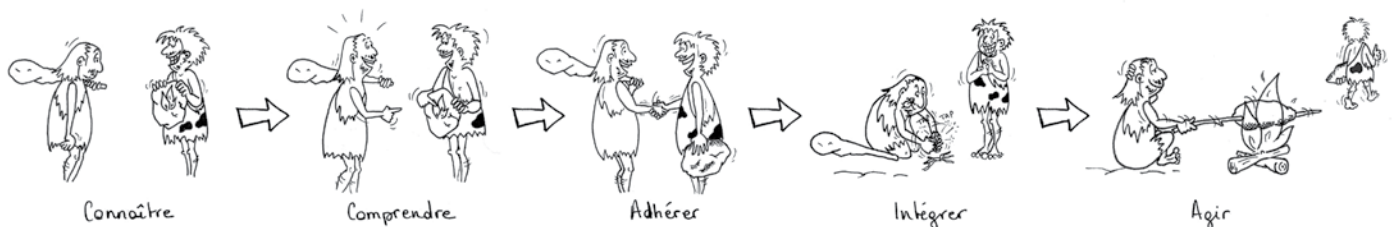
Organisation et fonctionnement projet : le laboratoire de la conduite du changement

La première concrétisation de la conduite du changement, c'est la manière dont on construit le fond, le contenu du projet. Cela peut paraître évident, mais trop de projets se posent encore la question de la conduite du changement une fois la cible fixée.

Ainsi la définition de la structure projet (sponsor, comité de pilotage, chef de projet, responsables de chantiers, équipes projet) et des modalités de travail sur les chantiers, constituent le premier acte de conduite du changement. Cette structure projet doit impliquer des acteurs représentant les différents métiers et cultures qui seront concernés par le changement. Cela permettra de comprendre et intégrer en amont toutes les visions et perceptions, et d'anticiper les problématiques d'adhésion et de mise en oeuvre susceptibles de se poser.

Il s'agit ensuite de rythmer le projet pour « mettre en scène » les managers et les équipes, sur les bons sujets, aux bons moments, de façon à ce que chacun aborde le projet comme acteur, et non comme victime.

La conduite du changement en 5 étapes



ANIMER DES « GROUPES MIROIR » POUR UNE ÉCOUTE REMONTANTE

Un « groupe miroir » est un groupe constitué d'un panel représentatif de collaborateurs pour approfondir la compréhension des perceptions terrain et tester des hypothèses de solution, les conforter, les ajuster avant de les finaliser.

Les règles associées à un groupe miroir sont les suivantes :

- / Un groupe miroir est homogène dans sa constitution. En règle générale, dans les phases amont de conception, les groupes miroir sont plutôt constitués par des profils encadrants, et dans les phases aval, également par des collaborateurs « terrains ».
- / Les participants au groupe miroir sont désignés par leur caractère à la fois positif (recherche de solution), et critique (pertinence du jugement)
- / Ils sont tenus au secret sur les sollicitations qui leurs sont proposées (il n'y a pas de compte-rendu). Ils ont la garantie que leurs remarques seront exploitées, mais n'ont aucune garantie sur le fait qu'elles seront appliquées intégralement. Ces règles leur sont systématiquement communiquées au lancement du groupe.

L'expérience montre que l'animation d'un groupe miroir apporte toujours une analyse très pertinente et étayée sur les schémas qui leur sont proposés, sur les risques liés à l'adhésion ou non par les collaborateurs, ou sur les éléments de langage de la communication. Il permet soit de conforter des hypothèses de travail, soit de faire évoluer des approches afin de mieux faire adhérer les collaborateurs.

Il est pour cela pertinent de procéder par étapes en travaillant, lors de chacune d'elles, avec les populations concernées par la prise en main de l'étape suivante. Au cours des premières étapes, il s'agit de traiter les grandes lignes, puis de rentrer progressivement dans le détail en limitant les invariants au strict nécessaire, afin de laisser des marges de manoeuvre permettant de s'ajuster à tous les contextes. L'objectif est de converger assez rapidement sur les points majeurs de la conception générale pour pouvoir responsabiliser les managers sur la conception détaillée et la mise en oeuvre.

Partager la nécessité de changer et définir les points majeurs de la cible à atteindre est une 1^{ère} chose. Il faudra également dès cette phase amont travailler sur la qualification des impacts du changement et l'analyse des freins et leviers.

Co-construire au bon moment, sur les bons objets et avec les bons acteurs

La co-construction est indissociable de toute démarche de conduite du changement... C'est un puissant levier de compréhension et d'adhésion des équipes, mais ce n'est pas que cela : c'est également se donner les moyens, par la confrontation des visions et des points de vue, de faire surgir des idées nouvelles, innovantes, pour construire une cible et une trajectoire plus pertinentes.

À partir de là, et pour chaque étape du projet, il s'agit de définir précisément les objectifs et les modalités d'une co-construction utile en étant particulièrement attentif à la formulation des « questions en débat », des participants et des modalités de travail.

L'approche par les scénarios pour favoriser l'ouverture, la sortie du cadre et l'argumentation

Bien souvent, un ou deux scénarios « évidents » apparaissent rapidement, et l'on se focalise sur ces a priori. Nous pensons qu'il faut rechercher d'autres scénarios, quitte à « se forcer », pour voir la cible sous différents angles et explorer les « nuances » qui vont bien souvent donner plus de puissance au scénario qui sera retenu *in fine*.

L'objectif est d'approfondir l'évaluation et l'argumentation pour expliquer de façon précise les raisons du choix du scénario retenu... même s'il s'agit du premier scénario imaginé.

Le travail sur les scénarios est aussi l'occasion de débusquer les malentendus et de révéler les représentations. Le mot « organisation » est par exemple synonyme de « structure » pour certains, alors qu'il englobe « finalités, missions, structures, système de pilotage et modes de fonctionnement » pour d'autres.

CONCEPTION DETAILLÉE ET MISE EN OEUVRE

Permettre à chacun de parcourir les 5 étapes qui conduisent à l'action

Globalement, conduire le changement c'est permettre à chaque collaborateur concerné de parcourir un cycle allant de la connaissance à l'action en 5 étapes : le tableau ci-dessous présente ce que chacune de ces étapes suppose.

Les 5 étapes qui conduisent à l'action

Étape	Objectif de l'étape	Exemple de méthode pertinente
Connaître	« Je sais qu'un changement se prépare et que je vais être concerné. Je suis informé du calendrier. »	Communication classique et régulière pour « faire connaître » le projet. Mise à disposition / publication de documents.
Comprendre	« Je comprends pourquoi ce changement est important pour l'entreprise et je comprends en quoi il consiste. »	À cette étape, chacun doit pouvoir questionner et se questionner. Les modalités doivent être ouvertes et favoriser une « trituration » interactive. Rencontres sur le terrain, ateliers participatifs d'analyse de la situation sont des exemples de modalités.
Adhérer	« Je suis d'accord avec la pertinence et la nature du changement visé et j'ai bien saisi les impacts. »	Bien sûr la simple « acceptation » permet de passer à l'étape suivante, mais l'effet de levier d'une véritable adhésion est bien supérieur. Trois leviers pour cela : être entraîné par un manager qui adhère ; participer à la construction et l'évaluation collective d'éléments de mise en œuvre ; ressentir une dynamique d'adhésion et d'engagement (par exemple grâce à des événements marquants).
Intégrer	« Je comprends ce que je vais avoir à faire, personnellement, pour mettre en œuvre le changement. Je comprends également ce que mon manager et mes collatéraux auront à faire. »	En fonction de la nature des changements, il peut s'agir de « donner le manche » pour que les équipes trouvent les solutions et avancent et / ou d'organiser un dispositif structuré de « formation - action » pour transmettre des éléments formels de fond et permettre à chacun de changer ses pratiques.
Agir	« Je mets le changement en œuvre, c'est-à-dire que je travaille désormais dans le nouveau cadre visé. »	Le feed-back sur les résultats obtenus est, à ce stade, le levier le plus utile pour ancrer le changement.

La plateforme collaborative de conduite de la transformation

Le déploiement d'une transformation dans les entreprises en réseau passe par la prise en main de la mise en oeuvre par le management de l'ensemble des entités concernées. L'investissement dans une plateforme collaborative, qu'il convient d'animer, est aujourd'hui le meilleur moyen de gagner du temps et de sécuriser le projet. Il s'agit alors de mettre à disposition les attendus et décisions formelles et de partager les outils méthodologiques, les « produits » de communication et les retours d'expérience. Cette plateforme fédère l'ensemble des pilotes de la transformation, c'est à dire les équipes projet et les managers concernés.

La plateforme collaborative des acteurs de la transformation				
FIL DE DISCUSSION - QUESTION - PUBLICATION - RECHERCHE				
CADRAGE	COMMUNICATION	PLANS D' ACTIONS	RH	PILOTAGE
Documents de référence	Vidéo témoignages	Cahiers des charges	Compétences et parcours	Planning
Relevés de décision	Boîte à outils animation	Outils méthodologiques	Plan de formation	Analyse de risque
Organisation projet	Argumentaires / FAQ	Productions	Accompagnement individuel	Météo projet

Passer d'un projet « poussé » par l'équipe projet à un projet « tiré » par les équipes opérationnelles

Pour que le changement se traduise par une mise en oeuvre durable de nouvelles pratiques, il faut responsabiliser les managers sur le succès du projet.

Les équipes managériales ont un rôle clé dans la réussite de la transformation. Elles sont les 1^{ers} ambassadeurs du projet, les relais indispensables de la communication auprès des équipes et de leur mobilisation : leurs discours et leurs actes sont déterminants pour engager les équipes à changer... les managers ne sont pourtant pas toujours les derniers à freiner !

Il est donc indispensable de « s'appuyer sur » les managers. Or en période de transformation, les tensions entre les objectifs fixés et les moyens sont au maximum parce que « la vente continue pendant les travaux ». Cette perception de décalage entre l'envie de faire et les moyens disponibles risque de paralyser l'action. Pour réussir, il faut « appuyer » les managers en leur donnant les moyens adéquats :

- / Leur donner systématiquement une longueur d'avance afin qu'ils puissent réagir, se préparer et anticiper les étapes clés.
- / Les outiller pour en faire de véritables chefs de projet sur le terrain.

/ Leur donner des éléments pour réaliser des actions de communication, de mobilisation et de formation dans le cadre des réunions, interactions ou événements existants : réunions d'équipes, séminaires, visites, webconférences.

Dans cet esprit, il faut être attentif au traitement des changements qui concernent directement les managers. Par exemple, l'évolution du système de pilotage (indicateurs, objectifs, rites et rythmes) est souvent un chantier clé de co-construction du projet.

Par ailleurs, dès que le projet comprend un volet de réorganisation de la structure, la première étape, après la conception générale « à grands traits », consiste à nommer les futurs managers pressentis comme chefs de projet de la conception détaillée.

Communiquer, communiquer, communiquer

Sans réflexion, la réaction spontanée à tout changement est la résistance pour retrouver la situation initiale. Dans cette phase, la communication est essentielle pour permettre aux collaborateurs de « questionner

et triturer » le changement envisagé. Il s'agit moins de chercher à convaincre que de mettre en situation des collectifs face à des informations factuelles pour faire murir les esprits.

Le contenu de cette communication interactive est structuré autour de trois éléments :

- / La **nécessité**, c'est-à-dire la raison pour laquelle il faut changer. Des chiffres clés, des verbatims clients ou des benchmarks sont généralement mobilisés à cet effet. Avant de communiquer la cible, il est important d'expliquer « pourquoi il faut changer », et il est nécessaire de faire ce rappel à chaque étape de communication : le « pourquoi » avant le « quoi » et le « comment ».
- / La **vision**, c'est-à-dire le sens et la direction de la cible à construire. La vision s'affine et se précise tout au long du projet.
- / La **confiance** dans la capacité de l'entreprise à relever le challenge et réussir. Elle peut être nourrie par les succès du passé ou par ceux d'autres organisations. Elle est aussi

confortée par une structure projet et un plan d'action qui apparaissent comme pertinents et qui permettent d'obtenir rapidement de premiers succès.

Le changement passe par un changement de représentation. Et ce changement de représentation passe beaucoup par les mots que l'on emploie. Travailler sur « les mots qui expriment le changement » (les mots que l'on garde, les mots que l'on ajoute, les mots que l'on « jette »), est un exercice très utile.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT : UNE COMPÉTENCE FONDAMENTALE POUR TOUS LES MANAGERS

Le changement est aujourd'hui quasi-permanent. Les managers sont ainsi amenés à gérer en même temps l'atteinte des objectifs fixés pour leurs activités et le pilotage des changements induits par les projets qui concernent leur périmètre. Manager, c'est animer la dynamique et l'intelligence collective pour répondre à ces deux challenges simultanés.

7 outils de base pour passer à l'action

- 1 Identifier les populations concernées et qualifier, pour chacune, les changements (rôle attendu, bénéfiques, sacrifices, projets en concurrence).
- 2 Analyser les jeux d'acteurs, identifier et valoriser les « promoteurs ».
- 3 Identifier les bons témoins pour développer la prise de conscience de la nécessité de changer et donner des idées sur la cible et sur la conduite du projet / du changement.
- 4 Construire une trajectoire de changement partant des bénéfices attendus pour les clients et donnant un sens à chaque étape.
- 5 Animer une plateforme collaborative, centre de ressources et de partage entre tous les acteurs de la transformation.
- 6 Mettre en place une communication très active articulant tous les types de canaux et structurer une écoute remontante régulière, complémentaire à la ligne managériale.
- 7 Professionnaliser les équipes projet aux méthodes de mobilisation de l'intelligence collective.

WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.