Pourquoi les programmes devant amener un changement échouent-ils le plus souvent ?

28 novembre 2014, 01:00

Pascal Pollet

Deux experts en la matière pensent que l'amélioration continue nécessite la création de plates-formes de changement plutôt que des programmes de changement pensés et mis en œuvre depuis le haut.

Les enquêtes montrent depuis bien longtemps que de nombreuses initiatives pour amener du changement dans une entreprise échouent. Le changement est en soi une bonne chose et c'est aussi le cas pour ses différents éléments constitutifs. Selon les fondateurs de Management Innovation eXchange, Gary Hamel et Michele Zanini, il faut en rechercher la cause dans le fait que la plupart des initiatives devant amener un changement pèchent quant à la personne responsable du lancement de ce changement et quant à la manière dont ce dernier doit être mis en œuvre.

Structures anciennes face au changement

La réalité est que les entreprises d'aujourd'hui n'ont jamais été conçues pour un changement anticipatif et en profondeur ; elles reposent sur la discipline et le rendement, imposés par la hiérarchie, et sur la routine. Il en résulte une incohérence entre la vitesse de changement constatée dans l'environnement externe et la plus grande vitesse de changement possible dans la plupart des entreprises. Autrement, il n'y aurait pas autant d'acteurs à batailler pour être prêts pour le futur.

Dans beaucoup d'entreprises, le changement est perçu comme une interruption épisodique du statu quo, initié et dirigé par la direction. C'est en haut que commencent les changements stratégiques et chaque programme de changement doit être approuvé, orchestré et dirigé en vue de son lancement.

Au lieu de changements « transformationnels », tardifs, convulsifs et incertains quant au résultat, et qui typiquement commencent après un changement de régime, il est nécessaire d'avoir une approche en temps réel, afin que la mission de la hiérarchie ne soit pas de concevoir un programme de modifications, mais de bâtir une plate-forme permettant à chacun d'initier des changements, de recruter des partisans, de proposer des solutions et de lancer des expérimentations.

La problématique de gestion du changement

Trois hypothèses imbriquées limitent l'efficacité du modèle de changement traditionnel :

Le changement est initié depuis le haut

Cet état d'esprit implique que la direction dispose seule du droit d'initier des changements en profondeur et qu'elle est la mieux à même de juger quand ces changements sont nécessaires. En réalité, c'est rarement le cas, parce que les problèmes ne se diffusent pas toujours via le personnel d'encadrement de base jusqu'au sommet de la hiérarchie, et ce n'est que lorsque le problème devient trop grand et inévitable, et que l'entreprise est poussée dans ses retranchements, qu'il attire l'attention du directeur général. C'est pourquoi la plupart des programmes de changement ne sont en fait que des mesures de rattrapage. En outre, une direction peu encline aux risques est rarement tentée de lancer un programme de changement sur la totalité de l'entreprise lorsque celui-ci transgresse les limites sûres des règles de bonne pratique.

Le changement descend ensuite au niveau des collaborateurs

Lorsque le changement est imposé d'en haut, avec des objectifs et des moyens préétablis, il est rarement accepté.Les programmes de changement classiques ne réussissent pas à mobiliser la créativité et l'énergie individuelles des membres du personnel et engendrent souvent du cynisme et de la résistance. Ce que l'on veut obtenir, c'est l'acceptation, mais ceci résulte d'une implication et non d'un emballage conventionnel et d'une communication assortie. Pour être acceptée, la tentative de changement doit être étayée collectivement, dans un processus qui donne à chacun le droit de fixer des priorités, d'établir des limites et de susciter des options. Contrairement à ce qui est souvent affirmé, les gens ne sont pas contre le changement ; ils sont contre les « dictats ».

Le changement est élaboré

Les termes « gestion du changement » impliquent qu'un changement en profondeur peut être géré, de la même façon qu'un projet de construction à grande échelle ou une maintenance informatique. Mais lorsque le changement implique une transformation profonde, il ne peut être planifié à l'avance. Les réseaux sociaux en sont un bon exemple ; ils n'ont été inventés par personne en particulier mais se sont constitués parce qu'Internet est une plate-forme puissante pour établir des liens et que des milliers de personnes entreprenantes ont eu la possibilité de développer de nouveaux modèles commerciaux appropriés. Lorsque les programmes de changement sont élaborés, les possibilités de solutions sont limitées par l'imagination de la direction. Par contre, une plate-forme de changement donne à chacun le droit de proposer des alternatives stratégiques. Avantage : les options sont alors diverses, radicales et nuancées.

Le modèle de changement repensé

Il existe un tas d'études de cas concernant des changements spontanés suscités par la base et d'innovations techniques et commerciales résultant d'activistes de première ligne. Peu de ces efforts débouchent cependant sur un changement systémique de la totalité de l'entreprise. L'activisme interne et les petites améliorations ne sont pas faciles à extrapoler à grande échelle. Ils ne touchent pas non plus les systèmes de gestion et les processus de base, ni les normes culturelles, qui dictent la manière dont les choses doivent se dérouler dans les grosses entreprises.

Le défi consiste à entamer un changement en profondeur concernant des problèmes systémiques difficiles, de façon à éviter les chausse-trappes des programmes de changement traditionnels. Autrement dit : Comment créer des plates-formes de discussions continues à travers toute l'entreprise, capables d'amplifier de faibles signaux et de résoudre le problème complexe en

question, et qui sont nécessaires pour appréhender et répondre aux défis les plus importants de la direction ?

Il faut pour cela trois modifications d'approche :

Remontée depuis l'activiste plutôt qu'un déroulement depuis le haut

Le changement transformationnel commence traditionnellement depuis le haut, parce que les entreprises ne permettent pas de démarrer autrement. Pour qu'un changement profond soit anticipatif et énergique, la responsabilité d'initier le changement doit être prise par l'ensemble de l'entreprise.

Inviter plutôt que d'imposer aux collaborateurs

Le changement transformationnel ne peut se maintenir sans une implication commune de ceux qui sont le plus concernés. Cette implication peut être obtenue au mieux en diffusant à chacun au sein de l'entreprise le « comment » du programme de changement. Prenons comme exemple l'approche de l'entreprise américaine NuVasive, fournisseur de matériels médicaux en plein essor, pour réorganiser sa chaîne logistique. Au lieu de constituer un groupe de cadres supérieurs, le DG a invité l'ensemble de l'entreprise à « disséquer » le processus de traitement des commandes. Les collaborateurs de l'ensemble de l'entreprise, soutenus par une petite équipe de coordination et de coaches volontaires, ont contribué avec enthousiasme à un processus ayant abouti à une approche collective du problème (depuis les premières lignes), un ensemble d'ambitions pour des performances de classe mondiale et un portefeuille de nouvelles initiatives pour y parvenir.

Plutôt organique qu'élaboré

Il est nécessaire d'expérimenter de nouveaux modèles opérationnels, commerciaux et de gestion. Ceci implique de mettre moins l'accent sur la mise en place d'un collectif de gestion de projet puissant, et plus sur la construction de communautés auto-organisées capables d'identifier de nouvelles initiatives, de les expérimenter et éventuellement de les faire appliquer à l'ensemble de l'entreprise. C'est ainsi que chez Cemex, spécialiste en matériaux de construction, des communautés auto-définies, génèrent et mettent en œuvre des milliers d'initiatives de changement par an. La leçon que nous pouvons en tirer est que le changement se produit naturellement lorsque les individus disposent d'une plate-forme qui leur permette d'identifier des intérêts communs et de trouver des solutions collectivement.

Les plates-formes de changement utilisent des techniques sociales qui facilitent et rendent efficace la collaboration à grande échelle. Elles diffèrent sur le plan qualitatif des sites « wiki » et réseaux sociaux existants aujourd'hui. La différence ne réside pas dans les caractéristiques spécifiques, mais plutôt dans l'encouragement dont bénéficient les individus à utiliser la plate-forme pour la promotion de changements profonds.

Spécifiquement, les plates-formes de changement efficaces…

...encouragent les individus à prendre à bras le corps des défis organisationnels considérables : c.-à-d. ceux qui sont typiquement considérés comme hors de l'échelon de salaire ou de la sphère d'influence du collaborateur.

...traitent honnêtement et sans détours une discussion sur des problèmes centraux et développent au cours du processus une vision partagée des obstacles les plus épineux.

...suscitent des dizaines, voire des centaines de solutions potentielles, plutôt que de s'efforcer d'amener tout le monde à partager une seule approche. L'objectif est plutôt de diverger que de converger.

...se focalisent sur la création d'un portefeuille d'expérimentations pouvant être menées localement afin de contribuer à prouver ou à infirmer les composantes d'une solution plus générale, au lieu de développer un seul grand projet.

...encouragent les individus à prendre la responsabilité personnelle d'initier le changement qu'ils souhaitent et leur donnent les moyens et les outils nécessaires pour stimuler leurs idées et leur imagination.

L'accompagnement d'un processus de changement socialement construit, ne se fait ni rapidement ni facilement, mais il est possible et efficace. Les plus grands obstacles à la création de plates-formes de changement robustes, ne sont pas techniques. Le défi réside dans le transfert du rôle de la direction en tant que source la plus importante de changement, vers celui de plus important facilitateur de changement. Ceci veut dire que la direction doit focaliser son attention sur la mise en place d'un environnement dans lequel un changement profond et anticipatif peut survenir partout et à tout moment, et amener l'ensemble de l'entreprise à se pencher sur les problèmes les plus urgents.

Source

- http://www.mckinsey.com

Cet article s'inscrit dans le cadre du projet AO 'Snelheid als competitief wapen' et il a été rédigé avec le soutien de Agentschap Ondernemen et Nieuw Industrieel Beleid.

Auteurs



Pascal Pollet