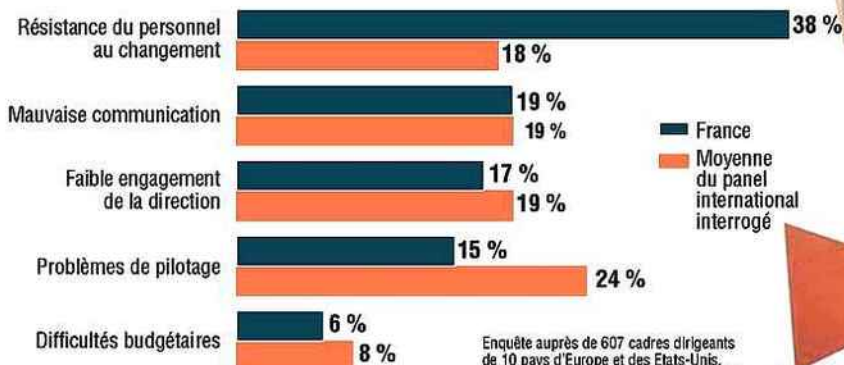


MANAGEMENT

Les salariés français rétifs au changement

L'exception culturelle française ne vaut pas que pour le cinéma. Elle touche aussi le domaine de la gestion du changement au sein des entreprises nationales.

Les 5 principaux facteurs d'échec au changement



Enquête auprès de 607 cadres dirigeants de 10 pays d'Europe et des Etats-Unis, menée entre le 21 mars et le 18 avril 2008.

« Les Echos » / Source : The Economist Intelligence 2008/Celerant / Photo : Photonstop

En dépit d'engagements financiers, les entreprises françaises déplorent encore trop d'échecs dans la mise en œuvre de leurs programmes de transformation. La raison ? Elles peinent à convaincre leur personnel.

Quel cadre d'entreprise n'est pas aujourd'hui impliqué dans un ou plusieurs programmes de « conduite du changement » ? Lequel n'a pas retenu, des multiples séminaires et formations complémentaires auxquels il a participé, que « *le changement fait désormais partie intégrante de l'ADN d'une organisation* » ? L'impératif de transformation s'est inscrit de façon durable et en lettres capitales au haut des agendas des directions. Menace pour les uns, opportunité pour les autres, tel un défi permanent, le changement plané au-dessus de toutes les têtes.

Le problème est que, en dépit d'engagements financiers suffisants, les entreprises françaises déplorent encore trop d'échecs dans la mise en œuvre de leurs programmes de transformation. La raison ? Elles peinent à convaincre leur personnel.

« *Les résistances au changement qui apparaissent au sein des entreprises françaises – mais aussi dans bien d'autres aspects de la vie des Français – proviennent moins de l'objectif de transformation lui-même que des insuffisances liées à la manière de procéder* », assure Thibaut Bataille, directeur marketing France du cabinet Celerant Consulting. « *Surtout, il faut faire attention avec le mot "changement", il persiste à demeurer mal perçu en France.* » Ce que confirme la lecture d'une toute récente étude menée par The Economist Intelligence Unit. Il y apparaît en effet que 38 % des dirigeants français considèrent la résistance au changement exprimée par leurs salariés comme le principal facteur d'échec de leur politique de transformation. « *Il s'agit là d'une spécificité toute française,*

puisque les cadres supérieurs d'autres pays ne sont que 18 % à se ranger à cet avis », poursuit Thibaut Bataille.

Situation injuste

A les écouter, les dirigeants français vivraient la situation injuste de se retrouver « face à un mur (de salariés hostiles) », alors qu'ils estiment ne pas rechigner à tout mettre en œuvre pour créer des conditions favorables au changement : ils octroient des financements suffisants (près de 8 millions de dollars pour les dirigeants français, conformément à la moyenne du panel), nomment de nouvelles personnes, changent les structures et donnent de nouvelles missions. Pour John Kotter, professeur à la Harvard Business School : « *Dans le cadre d'un changement de grande ampleur, il ne s'agit pas simplement de diffuser un nouvel organigramme, un nouveau budget ou une nouvelle stratégie pour quelques projets, mais bien de changer le comportement des individus, souvent d'un grand nombre d'individus, et ce n'est pas chose simple.* » Autrement dit, si elles veulent réussir leur transformation, les entreprises doivent bien garder en tête que le changement relève pour l'essentiel d'un processus personnel.

« *Il faut s'adresser individuellement aux gens, s'assurer qu'ils comprennent et qu'ils s'engagent personnellement. Cela demande beaucoup de travail* », confie un ancien DRH. « *L'expérience montre qu'il n'est même pas utile d'engager un plan d'action ou de progrès si l'on n'a pas construit le plan de mobilisation auparavant* », prévient Jean-Christophe Berlot, coauteur d'un ouvrage consacré à la mise en œuvre rapide et maîtrisée des projets

transversaux (éditions Eyrolles). Car « *qui fait le succès ou l'échec des loueurs de voitures ? Les employés du guichet. Qui fait ou défait la réputation de l'hôtel ? Les hôtes d'accueil. Qui génère la qualité des fabrications ? Les ouvriers sur la chaîne. Qui réussira les baisses de coûts voulues par l'entreprise ? Les acheteurs opérationnels* ». Entraîner de force les collaborateurs ne servirait à rien si on ne sait pas les convaincre au préalable pour, par la suite, susciter leur adhésion, vaincre leurs peurs et doper leur engagement et leurs motivations.

Mobilisation des leaders

Pour réussir, tout passe par la forte implication de la direction, la prise en compte des données d'ordre culturel, une cohérence des objectifs tant transversaux que verticaux et l'efficacité de la communication interne. Les dirigeants accordent aussi une importance capitale à l'expression d'une vision, à la mobilisation des leaders et à l'établissement de repères clairs et précis dans le déroulé des tâches primordiales (orientations, plans détaillés, mesure des progrès, évaluation des étapes, etc.).

Il arrive aussi parfois que les dirigeants soient aidés par les circonstances. Quand l'entreprise n'a plus le choix et qu'il y a urgence, il devient plus facile de briser les résistances. Des groupes comme Alstom ou Eurotunnel se sont transformés dans de tels contextes d'urgence, alors que les choses bougent lentement du côté de Suez-GDF ou encore d'EADS... « *Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser* », aimait à répéter l'inventeur américain Charles Kettering.

MURIEL JASOR

Une gestion du changement globalement inefficace

Objectifs. Parmi les 600 cadres issus d'Europe occidentale et des Etats-Unis interrogés par The Economist Intelligence Unit, seule une moyenne de 15 % déclarent avoir atteint tous leurs objectifs de transformation au cours des cinq dernières années (6 % pour le panel français et 10 % pour celui des Etats-Unis). Une moyenne de 58 % a fait aboutir la moitié ou moins de la moitié des initiatives de changement (66 % pour le panel français, 75 % pour les Etats-Unis).

Quelques lectures

- « **Le Changement sans fin** », par Olivier Vassal, éditions Village Mondial, 196 pages, 22 euros.
- « **Déployer les objectifs** », par Didier Noyé, Insep Consulting Editions.
- « **La Gestion du changement** », par Olivier Meier, éditions Dunod, 500 pages.
- « **Projets transversaux, pour une mise en œuvre rapide et maîtrisée** », par Jean-Christophe Berlot, José -Luis Bustamante et Jean-Marie Hours, éditions Eyrolles 185 pages, 25 euros.
- « **Repenser l'entreprise** », par l'association Progrès du management, Editions du Cherche Midi, 344 pages, 20 euros.
- « **Transformer l'entreprise – de la décision à l'action** », par Xavier Hochet, éditions Odile Jacob, 258 pages, 21 euros.